



## **REDISEÑO DE PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN EN PYME ENFOCADA EN INDUSTRIA CREATIVA: CASO ANTAVIA**

Trabajo de obtención de grado de la

**Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio**

Presenta:

Mtra. Blanca Xóchitl Robles Sánchez

Asesor:

Mtro. José Carlos Peña Gómez

Guadalajara Jalisco, octubre de 2018



**ITESO**  
Universidad Jesuita  
de Guadalajara



*“Si quieres entender algo; descríbelo, descríbelo a través de procesos. Una vez que lo describas, lo podrás medir. Una vez que lo midas, lo podrás controlar. Una vez que lo controles, lo podrás: Corregir, Mejorar, o bien Integrar algo innovador o creativo para el logro de tus objetivos”*

*Geary Rummler*

*A mis pequeñas Violeta y Paloma,  
faros que siempre me guían.*

*Al verdadero maestro, José Carlos Peña,  
su pasión y entrega inspira a que busquemos la excelencia.*



**ITESO**  
Universidad Jesuita  
de Guadalajara



## CONTENIDO

<b>ANTECEDENTES</b> .....	7
INDUSTRIA CREATIVA.....	8
<b>ECONOMÍA CREATIVA</b> .....	9
<b>DEFINICIÓN INDUSTRIA CREATIVA</b> .....	10
<b>INDUSTRIA CULTURAL</b> .....	10
<b>CREATIVIDAD</b> .....	11
<b>EMPRESAS CULTURALES</b> .....	11
<b>INNOVACIÓN</b> .....	11
<b>DISCIPLINAS QUE CONFORMAN LA INDUSTRIA CREATIVA EN JALISCO. CLASIFICACIÓN INDUSTRIAS CREATIVAS</b> .....	11
<b>MODELO DE INDUSTRIAS CREATIVAS (NESTA)</b> .....	14
<b>TIPOS INDUSTRIA CREATIVA Y CULTURAL</b> .....	15
<b>OCUPACIÓN CREATIVA VS. INDUSTRIAS CREATIVAS</b> .....	16
<b>PROBLEMÁTICA DETECTADA</b> .....	17
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	19
<b>OBJETIVOS</b> .....	19
<b>MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO</b> .....	20
CLASIFICACIÓN DE PROCESOS .....	21
PROCESO DE NEGOCIO MODELADO DE PROCESOS .....	21
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO - BPM.....	24
BENEFICIOS DE BPM .....	28
PROCESO DE NEGOCIO .....	29
TIPOS DE PROCESO DE NEGOCIO .....	30
MODELO DE MADUREZ .....	31
CURVA DE MADUREZ .....	31
ROLES EN BPM .....	32
ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL BPM .....	34
MARCO METODOLOGICO .....	37
BPMN 2.0 (BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION 2.0) .....	37
DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS .....	41
NIVELES DE MEJORA.....	43
HERRAMIENTAS DE MEJORA .....	45
<b>ANALISIS DEL PROCESO EN ANTAVIA</b> .....	47
<b>PLANIFICACIÓN DETALLADA DEL PROYECTO</b> .....	49
1. <b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	49
2. <b>ALCANCE</b> .....	49
3. <b>METODOLOGÍA</b> .....	49
4. <b>PRODUCTOS A ENTREGAR</b> .....	50
5. <b>CRITERIOS DE ÉXITO</b> .....	50



6. FACTORES DE ÉXITO.....	50
7. EQUIPO DE TRABAJO .....	50
8. TIEMPOS ESTIMADOS .....	51
9. INVERSIÓN EN EL PROYECTO.....	54
<b>ANÁLISIS DEL PROYECTO .....</b>	<b>54</b>
<b>ENTREVISTA PRELIMINAR .....</b>	<b>54</b>
<b>¿QUÉ ESPERA USTED DEL PROYECTO? .....</b>	<b>55</b>
ORGANIGRAMA .....	56
OBTENCIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	56
FODA .....	56
PREVIOS A LA OBTENCIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	56
MISIÓN .....	57
VISIÓN.....	57
FODA .....	57
ENTREVISTAS INICIALES.....	59
DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE .....	60
DIRECTOR GENERAL.....	60
DIRECTOR CREATIVO.....	61
VENTAS.....	61
OPERACIÓN /LOGISTICA .....	62
ADMINISTRACIÓN .....	63
FINANZAS .....	64
MARKETING .....	65
RECURSOS HUMANOS .....	66
ENTREVISTAS.....	67
MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES .....	72
MODELO DE NEGOCIO.....	75
SIPOC .....	76
CONFIGURACIÓN DE VALOR .....	77
ELEMENTOS DE ASEGURAMIENTO DE SURTIDO DE PEDIDOS A PARTIR DE LOS INSUMOS .....	78
ANÁLISIS TECNOLÓGICO//TECNOLOGÍA DE PRODUCTO.....	79
FLUJO ANTAVIA.....	81
MAPA BSC ANTAVIA .....	83
ANALISIS ESTRATEGICO DE LAS NECESIDADES DE MEJORA DE PROCESOS.....	85
MODELO APQC .....	89
VISTA HORIZONTAL INICIAL .....	90
DISEÑO DEL PROYECTO .....	91
PROJECT CHARTER .....	91
AMEF .....	92
<b>MAPA DE ARQUITECTURA DE PROCESOS.....</b>	<b>93</b>
<b>MODELO DESCRIPTIVO .....</b>	<b>94</b>
<b>MODELO OPERATIVO .....</b>	<b>96</b>
<b>METRICAS E INDICADORES .....</b>	<b>99</b>



<b>DOCUMENTACIÓN</b> .....	101
<b>OPERATIVO COMERCIALIZACIÓN ANTAVIA</b> .....	101
BIZAGI MODELER .....	101
<b>1 ANTAVIA DESCRIPTIVO</b> .....	103
1.1 PROCESOS DE ANTAVIA.....	104
1.1.1 Process Elements .....	104
<b>OPERATIVO COMERCIALIZACIÓN ANTAVIA</b> .....	105
BIZAGI MODELER .....	105
<b>2 PROMOCIÓN Y PROSPECCIÓN</b> .....	107
2.1 COMERCIALIZACIÓN .....	108
2.1.1 Process Elements .....	108
<b>PLAN DE VALIDACIÓN Y VERIFICACIÓN</b> .....	110
CONTROL DE CAMBIOS.....	110
INTRODUCCIÓN .....	110
ANTAVIA: IMPLEMENTACIÓN Y PRUEBAS.....	111
REPORTES DISCREPANCIA .....	111
PLAN ANTAVIA .....	112
REPORTE DE DISCREPANCIAS ANTAVIA .....	113
<b>RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	114
<b>A. APRENDIZAJES OBTENIDOS DE LA ESPECIALIDAD</b> .....	114
<b>B. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> .....	115
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	116

## **ANTECEDENTES**

Los espacios vividos y los objetos cotidianos han venido formando un imaginario con el que el individuo se siente estrechamente vinculado y en cierto modo identificado, al menos cómodo.

La evolución de la forma en que habitamos nuestros espacios nos habla de cómo cambia nuestro modo de relacionarnos, nuestros valores e intereses, nuestro ocio, cómo descansamos y en definitiva de cómo es y evoluciona el ser humano. Al mismo tiempo, son precisamente estos cambios que se generan en torno al individuo los que nos dan las claves para entender cómo se transforma el arte.

Actualmente, nos encontramos en un momento extremadamente activo en el hábitat, tanto por la gran cantidad de propuestas que desde diversas disciplinas se presentan como por su importante aportación creativa a la forma de vivir.

La gran variedad de propuestas que se están dando en el arte decorativo y la enorme creatividad con la que se realizan son un síntoma de un momento en el que se están replanteando y explorando nuevas formas de ser y por ello de vivir.

Existen dos rasgos principales que definen este momento. El primero se vincula al carácter emocional que están adquiriendo los objetos y espacios, en los que el usuario siente, se expresa, se relaciona y desarrolla su personalidad. Por otro lado, hay tendencias relacionadas con la creciente conciencia y sentido de responsabilidad del individuo, hacia los otros y otras, la sociedad y el medio ambiente.

En el marco de este concepto de vivir más emocional y cercano al individuo, se plantean espacios y objetos que facilitan la socialización y la relación en ambientes más distendidos, menos rígidos. De este mismo modo la arquitectura, por ejemplo, llega a desarrollar un aspecto lúdico o a contribuir al ocio. La tecnología, la cual se encuentra muy vinculada al ocio y a la comunicación, cada vez más intuitiva, ahora penetra en los hogares de una forma inaudita, tiene como función proporcionar bienestar e incluso emocionarnos a través de la generación de experiencias ambientales.

## Industria Creativa

Para hablar de industria creativa, es necesario hacer una revisión exhaustiva de documentación, ya que no parece haber aún una definición pura y aceptada. El concepto de industria creativa se ha definido bajo muchos términos, desde distintas ópticas y con diferentes consideraciones dependiendo del contexto geográfico desde el cual se está teorizando. En este aspecto, hay un artículo editorial muy interesante “defining defininig: The creative industry of definition” en el cual se habla de los cambios a través del tiempo sobre la definición del término industria creativa, del que se retoma esta reflexión: una que las industrias creativas en la década de los ochentas – noventas, estaban basadas en el desarrollo del “objetos” desde una perspectiva industrial, mientras que las industrias creativas de los años más recientes producen “experiencias” y estos cambios han implicado también redefinir lo “tangible” y lo “intangible” y el cómo recientemente estas dos formas de crear valor agregado se han vuelto intrínsecas, por ejemplo un material creativo que puede ser un juego digital, requiere de un dispositivo para ser jugado. Concluyen bajo la idea de que la misma “creatividad” implícita en el término, es demasiado abstracta para ser definida bajo un concepto rigorista realizado por políticos, economistas o teóricos, ajenos al ejercicio de las mismas, además de proponer que, por los mismos factores de cambio constante, es probable que, a pesar de todos los esfuerzos de unificación, nuevas definiciones del término sigan siendo realizadas.

En contraparte a esta teoría sobre la necesidad de tener un esquema flexible al teorizar sobre el concepto de industria creativa, Susan Galloway y Stewart Dunlop proponen que es necesario acotar la definición entre industria cultural y creativa, especialmente para el desarrollo de políticas públicas. En su artículo “A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy” exponen cómo los términos de industria creativa y cultural son utilizados como sinónimos y esto supone un problema, pues al agruparlos y asignar recursos para un propósito u otro de manera indistinta, se nulifican en vez de potencializarse. En su artículo, hacen una revisión exhaustiva de definición de conceptos que pertenecen a una u otra industria (creativa o cultural). Considerando que como parte del desarrollo de este proyecto de investigación se propone una revisión de las políticas públicas y privadas, las aportaciones de este documento son importantes como punto de referencia para considerar los criterios de evaluación al hacer la valoración de las mismas.

La ebullición a nivel internacional de las industrias creativas ha despertado el interés de economistas, especialistas en estadística, expertos en cultura y dirigentes de políticas públicas, quienes han reconocido su trascendencia en un contexto socio económico y social. Aunado a este reconocimiento, se ha concedido también la importancia de mapear dichas industrias para la elaboración de políticas

públicas, aunque aún no se ha logrado un consenso sobre las metodologías. Gran Bretaña, uno de los líderes en el desarrollo de la industria, así como en su teorización y medición, propuso el Sistema de clasificación CIPS “Creative Industries Production System” que mide las actividades de la industria creativa, divide a éstas en cuatro segmentos que son: origen de contenidos, producción, distribución y consumo. “Este modelo también ha sido adoptado por otros gobiernos, entre los que se incluyen, Australia, Nueva Zelanda, Singapur y Hong Kong”.

Dave Clark, de la Universidad de Portsmouth, en su artículo de *Crunching creativity: an attempt to measure creative employment* propone una matriz de evaluación en la que compara con diversos filtros cómo podría medirse la industria creativa y e identifica las variantes que los diversos criterios considerados pueden reflejar en el resultado, siendo los principales diferenciadores por una parte, el número de disciplinas que se integran como parte de la definición de “industria creativa” y por otra, si se considera a la cantidad de gente que trabaja en el sector creativo, o si se toma en cuenta a la gente que realiza las ocupaciones creativas de manera específica.

Al revisar documentación sobre Industria Creativa, hay tres conceptos principales que están interrelacionados, que muchas veces se confunden uno con otro o que se toma como sinónimo, equívocamente. Estos conceptos son la industria creativa, la industria cultural y la economía creativa. Aunque dependiendo del contexto de estudio, el contexto geográfico y el espacio en el tiempo desde el que se proponga la definición, habrá variaciones para definir cada uno de estos conceptos, sin embargo, hay coincidencias consistentes que serán tomadas como referencia para el desarrollo de este proyecto.

### **Economía creativa**

El término de Economía Creativa fue popularizado por el escritor británico John Hopkins, quien lo aplicó a 15 industrias vinculadas con las artes, la ciencia y la tecnología. La definición de economía creativa se ha mantenido en evolución constante a lo largo de estas casi dos décadas, en la cual no se ha llegado a un consenso; en el documento “The Creative Economy, the Creative Industries and new perspectives for creative cities” se propone que pueden sintetizarse los siguientes atributos en común a la definición de Economía Creativa:

La economía creativa, es un concepto en evolución, basado en los recursos potenciales de desarrollo o crecimiento económico. Puede albergar generación de ingreso, creación y exportación de ganancias y de manera simultánea promover la inclusión social, la diversidad cultural y el desarrollo humano. Abarca aspectos económicos, culturales y sociales integrados con la tecnología, la propiedad industrial

y/o el turismo. Es una economía basada en el conocimiento (knowledge-based) con desarrollo intersectorial desvinculada de la macro o micro economía.

Propone opciones factibles de desarrollo multidisciplinario e innovador en materia pública, y de acciones intergubernamentales. En el corazón de la Economía Creativa, se encuentra la Industria Creativa (UNCTAD, 2008).

### **Definición industria creativa**

En 1998 el DCMS definió las industrias creativas como aquellas que “tienen su origen en la creatividad, las habilidades y el talento individual, y que tienen el potencial de crear riqueza y empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual.

De acuerdo al reporte sobre la economía creativa 2008 “los ciclos de creación, producción y distribución de bienes y servicios que usan la creatividad y el capital intelectual como insumos primarios.

Comprenden un conjunto de actividades basadas en el conocimiento que producen bienes tangibles y servicios intangibles, intelectuales y artísticos, con contenido creativo, valor económico y objetivos mercantiles”.

David Throsby ha presentado de manera bastante clara la diferencia entre industrias creativas e industrias culturales. De acuerdo con él, los bienes y servicios culturales requieren creatividad, transmiten mensajes simbólicos y son fuente potencial de derechos de autor, en tanto que los bienes y servicios creativos sólo requieren creatividad. En tal virtud, las industrias creativas representan un gran conjunto, del cual las industrias culturales serían un subconjunto.

Para concluir, John Hartley (2007) sugiere otra definición que ayuda entender desde otra óptica: «la idea de industrias creativas trata de describir la convergencia conceptual y práctica de las artes creativas (talento individual) con industrias culturales (escala masiva), en el contexto de las TICs en una nueva economía del conocimiento, para el uso de los nuevos consumidores-ciudadanos-interactivos.»

### **Industria cultural**

La UNESCO define a una industria cultural como aquella que combina la creación, producción y comercialización de contenidos intangibles de naturaleza cultural, generalmente protegidos por

derecho de autor, que pueden tomar la forma de bienes o servicios. Las “actividades, bienes y servicios culturales” se refieren a las actividades, los bienes y los servicios que, considerados desde el punto de vista de su calidad, utilización o finalidad específicas, encarnan o transmiten expresiones culturales, independientemente del valor comercial que puedan tener.

### **Creatividad**

La definición de creatividad desde una perspectiva psicológica (Parra, 2003; Amabile, 2000; Cherny, 2007; Vecina, 2006) está centrada en las características propias del individuo. Otras definiciones desde un punto de vista sistémico (Aznar, 1974; Orbegoso, 2005; Haner, 2005; Gretz, 1994) se centran en las relaciones entre “persona” y “contexto”, es decir, en las conexiones entre esas características individuales dentro de un contexto dado. (Podestá & Hernández, 2012)

### **Empresas culturales**

“Son aquellas organizaciones, instituciones o compañías que conectan los creadores y la creatividad con los públicos y el mercado, otorgándoles por un lado alguna forma de reconocimiento y por otro una fuente de ingresos. Las empresas culturales funcionan con un criterio comercial y de negocios y su objetivo es generar valor e ingresos. Pueden operar con una lógica de maximización de beneficios o simplemente de cubrir costes de operación y actuar sin ánimo de lucro”. (Cano, Bonet, Garzón, & Schargorodsky, 2010)

### **Innovación**

De acuerdo con el INEGI, Innovación se define como el “Diseño de nuevos productos, prototipos, modalidades de servicios de atención a clientes; nuevas plantas; ahorro de energía, combustibles, agua y materias primas; cambios en la organización de procesos; optimización del control de calidad; monitoreo, selección y adaptación de tecnologías; desarrollo de sistemas informáticos propios y capacitación del personal, para la generación de nuevos productos o servicios”. (“Glosario INEGI,” n.d.)

## **Disciplinas que conforman la industria creativa en Jalisco.**

### **Clasificación industrias creativas**

Ernesto Piedras, es un economista mexicano, que se ha dedicado a hacer investigación sobre el tema de industrias creativas y culturales en México. Su trabajo ha sido pionero en nuestro contexto y ha generado un marco de referencia para otros autores que después han seguido su línea de

investigación. Como parte de su trabajo, identifica varias categorías que articulan a la industria cultural en México y las define en base a su rol de generación económica en 5 categorías, Industrias Base, Industrias Interdependientes, Industrias parcialmente relacionadas, Industrias no dedicadas y la Industrias “Sombra” de la economía legal e informal. Esta propuesta es relevante para este estudio debido a que se ha realizado en el contexto mexicano, en base a un análisis económico y socio cultural aún vigentes.

Instituciones como el British Council (2009) y la Unesco (2007), la OMPI y la DMCS, aunque tienen pequeñas variaciones entre sus clasificaciones, agrupan a las industrias creativas en base al talento particular o las actividades que se realizan por quienes las ejercen (Categorización por disciplinas). El departamento para la Cultura, Medios y Deportes, en Inglaterra, trabajó por encargo del British Council un estudio en el que se definieron 13 sectores de actividad cultural y económica que les permitiera acotar la definición de industria creativa “industrias que tienen su origen en la creatividad, habilidad y talento individuales y que presentan un potencial para la creación de riquezas y empleo por medio de la generación y explotación de la propiedad intelectual”, que es tan extensa que podría incluir servicios tan extremos como la industria farmacéutica o la ingeniería de negocios. La propuesta de clasificación, fue bien aceptada pues representa a los dos bloques más importantes dentro de la economía creativa; los sectores establecidos con gran antigüedad, y las empresas vanguardistas basadas en la tecnología y el conocimiento. Su clasificación, propone 13 grupos, siguiendo la misma línea de desarrollo que en los grupos anteriores

Otros organismos como NESTA (NESTA 2006) criticaron el modelo de trabajo de categorización por sub industrias, enfatizando que esta propuesta tiene un enfoque de base económica y con la intención de brindar mayor atención potencial de crecimiento de las empresas creativas y comercialmente basadas en la innovación, expone estas cuatro carencias principales en los modelos anteriores y, propone un modelo agrupa las industrias en cuatro círculos según los modelos de negocio y las cadenas de suministro que tienen en común.

Esta clasificación es relevante y podría proponerse para hacer una referencia cruzada en el mapeo de la información recabada para el presente estudio, ya que la medición, propone una estimación del impacto económico y diferenciar entre los diferentes tipos de aportaciones que se hacen, puede ser un factor altamente valioso.



Figure 1 Creative Industries<sup>11</sup>



Fuente "Guide on surveying the economic contribution of the Copyright based Industries"

## Modelo de industrias creativas (NESTA)

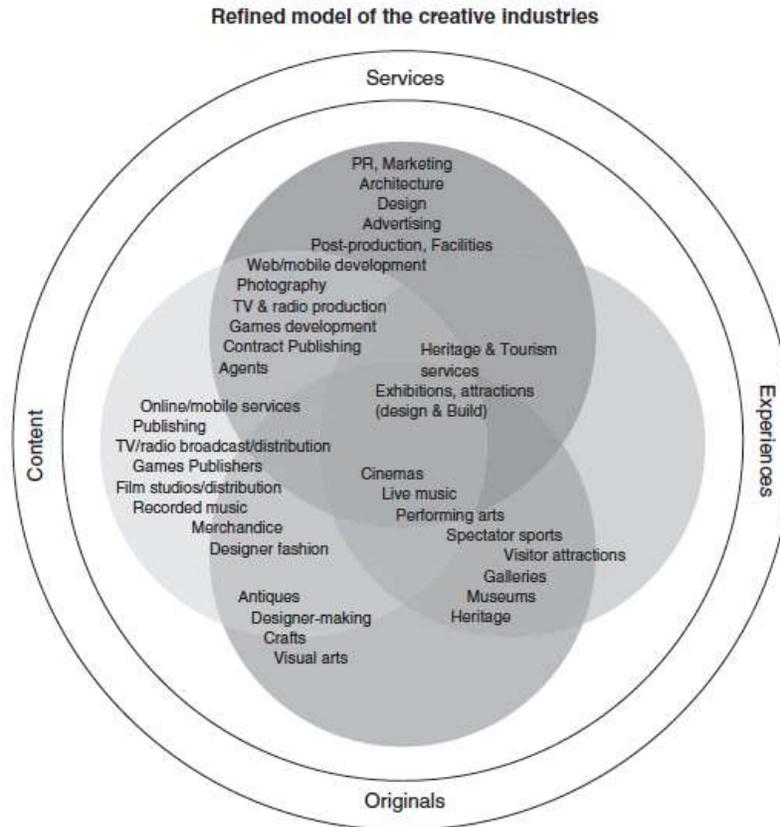


Figure 1.1 NESTA Model of Creative Sectors

Source: NESTA, 2006: 55.

Es difícil hacer una conclusión final sobre las definiciones relacionadas a la conceptualización de las Industrias Creativas y Culturales. Con certeza, nuevas definiciones se irán presentando entre más se estudie esta disciplina a lo largo del tiempo y desde la óptica de distintas áreas de estudio. Como material complementario, muy interesante, se presenta la tabla "Differing definitions of cultural and creative activity". (Clark, 2009).



## Tipos industria creativa y cultural

	Approach	Scope	Examples
Creative industries	Economic	Advertising, architecture, the arts and antique market, crafts, design, designer fashion, film and video, interactive leisure software, music, performing arts, publishing, software and computer services, radio and television	United Kingdom Austria Latvia
Cultural industries	Economic/ Statistical	Publishing, trade in books, sound recordings, press. Audio-visual activities including production and distribution of films, television, sound and video. Other directly related activities (press agencies, multimedia, advertising)	France
Experience economy	Economic	Fashion, visual arts, music, toys and amusement, tourism, books, theatre, radio and television, architecture, sports industries, design, printed media, film and video, advertising, edutainment, content production, events, cultural institutions.	Denmark and Sweden
Content industries	Technology driven	Definition not fully agreed but based in industries that produce information content products including electronic and digital content.	OECD
Copyright industries	Economic	Press and literature, music, theatrical productions, opera, radio and television, photography, software and databases, visual and graphic arts, advertising services, copyright and collective management societies.	Norway Hungary
LEG-Culture delimitation	Statistical	Artistic and monumental heritage, archives, libraries, books and press, visual arts, architecture, performing arts, audio and audio-visual media/multimedia	EU Eurostat
KEA proposed delimitation	Statistical	Architecture, design (graphic, fashion, interior and product), crafts, visual arts (paintings, sculpture, photography), performing arts (theatre, dance, circus) Audio-visual (film and video, radio and television, software publishing including games), music, books and press, heritage	

Table 1: Differing definitions of cultural and creative activity.

En base al Modelo NESTA de agrupar los sectores creativos, tomando en consideración las 10 disciplinas que la UNESCO reconoce como parte de la “Industria Creativa” e intentando integrar “industrias satelitales” que se apeguen al esquema de Piedras o a la figura uno, en donde la clasificación se hace dependiendo de las actividades de las industrias como las generadoras del contenido (producción) o las que desarrollan plataformas, interfaces o dispositivos para su consumo (distribución); se trabajará en un nuevo modelo.

## Ocupación Creativa vs. Industrias Creativas

### **VARIABLES: Escenarios de desarrollo para la industria creativa**

Los escenarios de desarrollo para la industria creativa podrán evaluarse en relación a diversos factores que permitan el crecimiento de la industria.

Por una parte, es el mercado en relación a la capacidad de demanda que puede generar. Debe partirse de un mercado local y analizar un mercado nacional o internacional si es que los emprendedores creativos tienen capacidad de atender dichos mercados.

Por otra parte, es la competitividad de los emprendedores creativos en el área que cuenten con las capacidades y equipo para ofrecer dichos servicios; en esta área también se puede medir la oferta de capacitación profesional que ofrecen las universidades en la región, para conocer una tendencia en relación al potencial de crecimiento o reducción de la oferta de servicios en el corto plazo.

El tercer factor a considerar son los márgenes de utilidad o rentabilidad que pueda identificarse dentro de cada sector o sub-industria, ya que sería una buena decisión estratégica fortalecer o incentivar el crecimiento de áreas que tienen mayores oportunidades de sostenibilidad a lo largo del tiempo.

### **Formas de organización de los emprendedores creativos:**

Se ha mencionado previamente que la industria creativa comprende a diversas sub-industrias de distintos sectores que pueden ser empresas que producen material creativo en base a intangibles, o que pueden ser empresas que ayudan a su distribución y comercialización. Respecto a las formas de organización, vale la pena recalcar que fiscalmente, algunos de estos actores están constituidos como personas físicas con actividad empresarial y otros como personas morales. Algunos trabajan como auto empleados, otros proveen sus servicios bajo esquemas de consultoría externa a una empresa y otros colaboran directamente en una corporación como tal. Con fines prácticos, a lo largo de este documento, se hará referencia a los emprendedores creativos como el colectivo de empresas o personas, mientras no sea necesario diferenciar su esquema de contribución fiscal, basados en la actividad económica reportada en el censo de población (INEGI) 2014 que se realiza cada 5 años, aplicando filtros en base a los códigos SCIAN identificados como parte de la industria creativa.

Es precisamente el valor emocional de los cuadros el que más se está explorando actualmente, valor que va más allá de la mera estética, más bien busca causar una reacción en el individuo apelando a su emocionalidad.

Así nacen objetos que nos esbozan una sonrisa, espacios que nos sorprenden o nos evaden de la realidad, en los que sentimos únicos. Nos aportan bienestar no solo físico muy vinculado con la armonía de la naturaleza, sino también emotivo y así nos acogen y nos dan otro tipo de confort más próximo a la emoción que a la ergonomía.

La relación que se establece entre el propio usuario y este tipo de objetos y espacios es cada vez más activa y bidireccional, y en todo caso se genera un vínculo muy estrecho entre ambos, en ocasiones el valor simbólico del objeto llega a eclipsar hasta su función.

## **PROBLEMÁTICA DETECTADA**

Antavia, arte y ambiente, nace en el seno de una agencia de consultoría de diseño y mercadotecnia, llamada VGRAF, SA de CV, en marzo del 2007, y se abre al público en agosto de ese mismo año en la Expo Mueble Internacional; principalmente por la inquietud de ingresar al mundo del *retail* por parte de uno de los socios. Maneja modelo de venta de cuadros decorativos en mayoreo y medio mayoreo, en base a su catálogo en línea y venta directa a través de visitas a clientes.

También se realizan proyectos especiales a clientes que lo requieren, en base a sus requerimientos específicos como medidas, materiales y temáticas.

Este tipo de negocios generalmente son iniciados por pintores con visión comercial, son realmente pocos en la zona, y se manejan de manera no muy estructurada. En el caso de Antavia, la curva de aprendizaje ha sido importante, en varios ámbitos:

- La transición de un enfoque de venta de servicios, a uno de producto
- El tener un adecuado conocimiento y control de materias primas
- El control de proveedores y tiempos de entrega
- El manejo de una gran cantidad de empleados,
- La optimización de espacios y áreas
- Elaboración de empaques y trato con empresas de transporte y fletes

Se han fortalecido las áreas en las que se tenían bases, como son:

- Desarrollo de imagen y marca

- Estrategias de posicionamiento
- Estrategias de venta
- Investigación de mercados
- Relaciones Públicas
- Manejo de expos y *trade shows*
- Manejo de cuentas clave
- Diseño Web
- Creación y selección de estrategias artísticas y decorativas
- Manejo de personal
- Motivación y planes de incentivos a ventas y producción
- Trabajo bajo presión
- Mercadotecnia y *trademarketing*
- Finanzas y desarrollo de estrategias de precio

El arte es un importante elemento en nuestras vidas, que cobra gran relevancia en la decoración de viviendas, oficinas y lugares públicos. Puede aportar una original nota de buen gusto a estancias de todo tipo, así como dar un toque de especial personalidad. Actualmente en la mayoría de los hogares se tienen cuadros y elementos decorativos que reflejan gustos, preferencias y perfil de sus habitantes, esto genera que para la población sea un requisito tener este tipo de elementos en sus vidas y cotidianidad.

Antavia es una empresa que diseña y elabora cuadros decorativos, con la mejor técnica, acorde a las últimas tendencias y gustos en decoración y espacios. 100% mexicana, tiene un amplio catálogo que renueva continuamente, asimismo realiza proyectos especiales para decoración, hotelería, corporativo, en base a los objetivos específicos que se quieran obtener.

Es una empresa comprometida con la calidad de los materiales y la creatividad del producto; fungiendo como el departamento de arte y diseño de interiores de los clientes.

Los cuadros tienen un papel muy importante en la decoración de los hogares, marcan un sello personal que refuerza el estilo decorativo y nos ilustra las personas que habitan el lugar. Los cuadros forman un accesorio decorativo frecuentemente subestimado, debido principalmente a que la mayoría de la gente no sabe cómo aprovecharlos en la decoración de la casa.

A lo largo de este proyecto, se ha visto lo poco estructurados que son los procesos y de la importancia de generarlos y delimitarlos de forma clara y objetiva. Se busca mejorar el proceso de comercialización de Antavia, ya que es el área con mayor impacto dentro de la operación del día a día. Lo ideal sería hacer el análisis y diseño de macro-procesos e integrar aquellos compatibles, pudiendo ver de esa manera más claramente las áreas de mejora. También el poder eliminar actividades redundantes, o no claras, y de esa forma, ver cómo podemos trabajar de una mejor y más estructurada manera.

## **JUSTIFICACIÓN**

La empresa Antavia [www.arteantavia.com](http://www.arteantavia.com), diseña y produce arte decorativo para proyectos de interiorismo desde el 2007. Cuadros en distintas técnicas: acrílico, oleo, pasteles, carboncillo, hoja de oro y plata. Escultura en resina. Variedad de temas y técnicas

El mercado de nivel socioeconómico AB es un mercado que le interesa tener exclusividad, marcado por modas y tendencias, por su estabilidad económica no le genera conflicto el tener que reinvertir o desechar algo simplemente por cambiar de apariencia, mejorarla o refrescarla... a pesar de hablar de un segmento del 7% de la zona metropolitana de Guadalajara, tiene poder adquisitivo constante, y un volumen suficiente para una empresa de nuestra envergadura, y en Antavia, se maneja el servicio adicional que, se le hace el cuadro que guste, con la técnica que desee, a las medidas acorde a su espacio, lo cual permite darle esa exclusividad que el cliente requiere.

La economía basada en el conocimiento ya está pasando a ser la economía dirigida por el conocimiento, de forma que sea éste la herramienta fundamental de gestión del conjunto de los procesos de la empresa. Ello implica gestionar de forma eficiente una cantidad de información como jamás anteriormente había conocido la sociedad. Es precisamente el hecho de tener información y procesos adecuados, en el momento adecuado y a disposición de las personas adecuadas lo que diferencia y da ventajas a las empresas. La idea es analizar la logística y comercialización, y que se implementen procesos que sirvan a otros tipos de industrias creativas como base para generar éxito.

## **OBJETIVOS**

Los objetivos del proyecto son:

- Analizar los procesos de la organización, especialmente en comercialización y logística.



- Rediseñar los procesos de la organización.
- Implantar los procesos rediseñados
- Diseñar manuales de proceso que sirvan de base a otros tipos de industrias creativas.
- Este proyecto se enfocará en los procesos de comercialización y logística (no se intervendrá en los procesos de producción)

## MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

Para organizar y desarrollar este trabajo fue necesario efectuar una revisión al trabajo que otros autores e investigadores han realizado, en cuanto al desarrollo de conceptos teóricos importantes en el campo de BPM desde varias propuestas teóricas.

A continuación, se describen dichos conceptos.

Se considera necesario abordar definiciones básicas en BPM, para el proyecto de rediseño de procesos. Es importante clarificar y diferenciar lo que es un proceso de lo que no lo es, así como identificar los diferentes tipos de procesos existentes.

Es importante comentar que los procesos *end to end* son aquellos que incluyen en su inicio y en su final al cliente. Más adelante se detallará con mayor precisión el concepto en este estudio. Se aplicó el instrumento para determinar el grado de madurez de procesos propuesto por Hammer (2013)

Existen otras definiciones sobre procesos que permiten ilustrar de mejor manera el término, como es el caso de la ABPMP.

De acuerdo a la ABPMP (2013), proceso se define como: Una suma de actividades o comportamiento ejecutados por humanos o máquinas para alcanzar uno o más resultados. (p.35).

La ABPMP (2013) incorpora a su definición de proceso el concepto del ser humano como ejecutor de un proceso, también considera a la maquinaria como operadora de procesos, para el logro de resultados.

Desde el punto de vista de BPM Jeston y Nelis (2008), citando a Burlton (2001), señalan que un proceso verdadero comprende: Todas las cosas que hacemos para cumplir con las expectativas de alguien, esto incluye procesos *end to end*, desde el encadenamiento original para el proceso hasta la satisfacción última de los accionistas.

En esta definición se incluyen otros elementos que se deben considerar en un proceso y estos son los procesos *end to end*, en donde se incluye al cliente y al accionista.

Para la ABPMP (2013) el concepto de procesos *end to end*, los cuáles inician y terminan con el cliente y son transversales a las áreas funcionales, por ejemplo, ventas, servicio al cliente.

A continuación, se presenta la clasificación de los procesos conforme a la ABPMP (2013), para quien los procesos se clasifican en la siguiente categoría:

## **CLASIFICACIÓN DE PROCESOS**

Describiendo estas categorías podemos decir que un proceso primario es aquel que: Agrega valor directamente al cliente y pueden ser los procesos esenciales que una empresa ejecuta para cumplir su misión y “construyen la percepción de valor para el cliente”, según la ABPMP (2013) por estar relacionados con la experiencia de consumo de un producto o un servicio.

Algunos ejemplos de procesos primarios son por ejemplo los de postventa, marketing y ventas.

Los procesos de soporte son aquellos que no generan valor directamente a los clientes, más si para otros procesos y pueden ser estratégicos en la medida que incrementan las capacidades para que la organización pueda ejecutar los procesos primarios.

La ABPMP (2013) define al proceso de negocio como aquel que:

Genera valor para los clientes y apoya a otros procesos y puede ser *end to end*, interfuncional o inter organizacional. Una noción de *end to end* interfuncional es clave, pues incluye todo el trabajo, cruzando límites funcionales necesarios para generar valor a los clientes.

Hitpass (2014), por su parte define a los procesos de negocio como:

Un conjunto de actividades que impulsadas por eventos y ejecutándolas en una cierta secuencia crean valor para un cliente (interno y externo).

Para Hitpass (2014), la diferencia entre un proceso de negocio y uno que no lo es radica en que generan valor para el cliente, al ser el evento inicial gatillado por éste y “los resultados de la ejecución del proceso deben volver al cliente”. Este cliente podría ser interno o externo a la organización.

## **PROCESO DE NEGOCIO MODELADO DE PROCESOS**

Dentro de las fases de BPM, se encuentra la fase de modelado, a través de la cual se genera la representación gráfica de los procesos, utilizando diferentes notaciones y herramientas de modelado

como BPMN2.0, SIPOC's, LOVEM, etc. Este concepto es muy importante para el estudio, al facilitar a través la concepción de los mapas de arquitectura que describen los ciclos de los procesos y permiten identificar las entradas, el proceso de transformación y las salidas.

Algunos referentes teóricos sobre el modelado son presentados por la ABPMP (2013) y Peña (2016), entre otros. Por la dimensión de este trabajo sólo se incluyen estos dos:

La ABPMP (2013) define al modelado de procesos como: Un conjunto de actividades involucradas en la creación de representaciones de procesos de negocio existentes. Puede proveer una perspectiva de inicio a fin o una parte de procesos primarios de soporte o estratégicos. (p. 72).

El propósito del modelado es crear una representación del proceso de manera completa y precisa sobre su funcionamiento. En la figura ocho se presentan algunos de los componentes para realizar el modelado de procesos según la ABPMP.

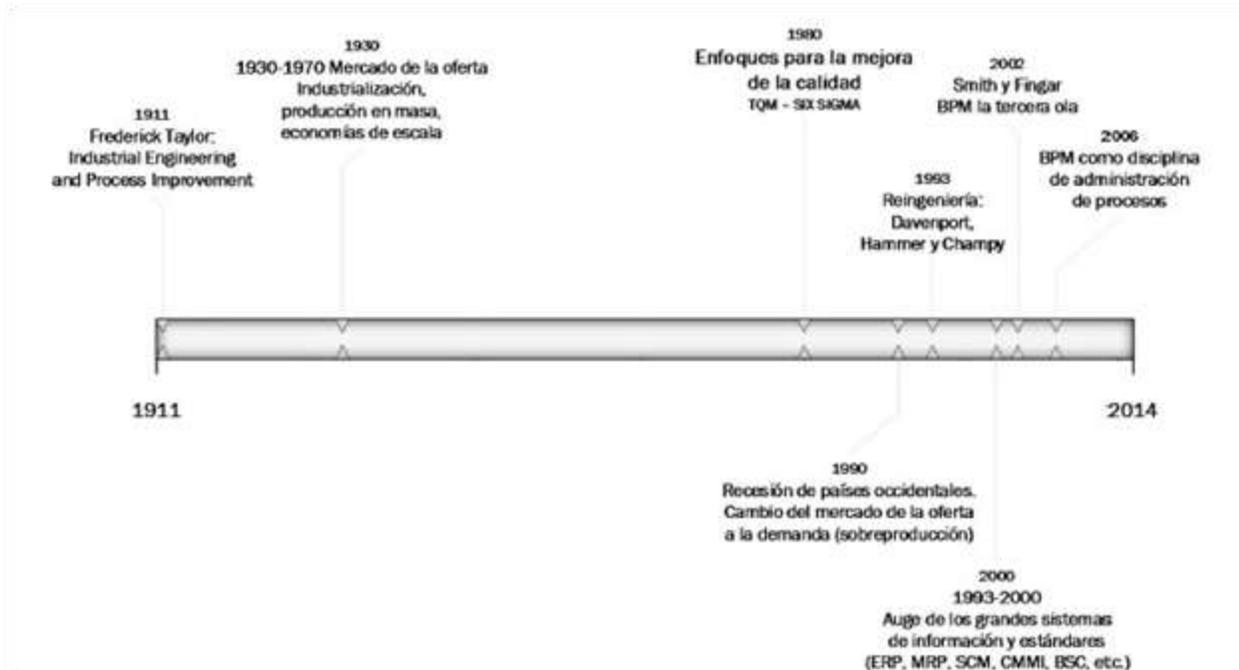
Peña (2016), define al modelado de procesos como: Un conjunto de habilidades o técnicas que permiten a las personas comprender, comunicar, medir y gestionar los principales componentes de los procesos críticos del negocio. (p. 1).

Desde la visión de Peña, es importante para el proyecto de rediseño, el contar con modelado de los procesos existentes, al ser un insumo muy valioso para el análisis e identificar áreas de mejora y poder perfilar procesos rediseñados.

La Administración de Procesos nace de la necesidad de las empresas para lograr mayor agilidad, eficacia y eficiencia (Hitpass, 2014), donde una empresa es ágil cuando posee la capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, adaptando a su vez sus procesos internos a la nueva situación; mientras que una organización es más eficaz cuando es más capaz de lograr sus objetivos de negocio y es eficiente cuando la empresa logra el mayor resultado con la menor cantidad de recursos, es decir es más productiva en términos de costo, tiempo y calidad.

En términos disciplinares, la administración de procesos nace en los tiempos de Frederick Taylor y se ha desarrollado hasta nuestros días, dando lugar a enfoques tales como la Administración de Procesos de Negocio (BPM por sus siglas en inglés). A continuación, se muestra una línea de tiempo desde el nacimiento de la ingeniería de procesos hasta la disciplina propuesta por BPM.

Figura 1. Evolución de la Ingeniería de Procesos hacia el BPM Fuente: Hitpass, BPM: *Bussiness Process Management* Fundamentos y Conceptos de Implementación, 2014



La eficiencia de las industrias asiáticas provoca a principios de los 90 un shock en los mercados industrializados occidentales y amenazan a muchos sectores con peligro a desaparecer, de tal forma que las economías occidentales entraran en una prolongada recesión.

La respuesta a esta amenaza la encontramos con la Re-Ingeniería de procesos (BPR, *Business Process Reengineering*), que en su esencia introduce dos conceptos fundamentales que prevalecen hasta hoy en día:

- Los procesos de negocio
- El enfoque de valor para los clientes

Pero la reingeniería debido a su enfoque radical no fue fácil de aplicar y muchos proyectos fracasaron comenta Hitpass en su libro. Por otro lado, apareció la metodología *Six Sigma* como una opción para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de negocio (HITPASS, 2012).

Las técnicas de *Six Sigma* se emplean sobre la base de episodios o eventos, los cuales debiesen estar dentro del nivel de exigencia definida para el proceso (Nivel Sigma), pero no incorpora un pensamiento

sistémico de mejora continua ni de procesos transversales a las áreas funcionales, salvo las combinaciones que algunas organizaciones han realizado con TPS o Lean Manufacturing.

En la década de los 90 la industria occidental se centra en mejorar la administración de los recursos empresariales, y es así como aparecen soluciones verticales altamente especializadas como los ERP, CRM y BSC. (HITPASS, 2012).

Pero estos, no generaron la eficiencia y eficacia esperada en los procesos de negocio, estaban diseñados para mejorar solo la eficiencia administrativa.

A partir del año 2000 el tema de gestión por procesos de negocio empiezan lentamente a cobrar importancia en círculos profesionales y académicos, y a partir de los años 2005 y 2006 se instala definitivamente como una disciplina de gestión integrada basada en procesos de negocio (HITPASS, 2012).

## **ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO - BPM**

La administración de los procesos de negocio (BPM) integra las diferentes disciplinas de gestión corporativa directamente en la operación de los procesos. (Hitpass, 2012) lo define como “BPM es una disciplina integradora que engloba técnicas y disciplinas, que abarca las capas de estrategia, negocio y tecnología, que comprende como un todo integrado en gestión a través de los procesos.” Cuyos objetivos son claros y bien definidos: lograr o mejorar la <<agilidad de negocio>>, lograr mayor <<eficacia>>, y mejorar los niveles de <<eficiencia>>.

“BPM es el logro de los objetivos de una organización a través de la administración, mejora y control de los procesos de negocio esenciales” (Jeston & Nelis, 2008).

“BPM es una disciplina administrativa que trata a los procesos de negocios como activos. Presume que los objetivos organizacionales pueden ser logrados a través de la definición, ingeniería, control y dedicación a la mejora continua de los procesos de negocios” (BPM CBOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 2013).

BPM como disciplina de gestión orientada a procesos abarca dos grandes áreas de la gestión empresarial:

- BPM Gobierno Corporativo (*Governance*): es un “modelo de gestión corporativo orientada a procesos, pero integrada con todas las capas de una organización, las fases del ciclo de

gestión, la gestión del cambio de nuevos requerimientos, la estructura organizacional y todos los instrumentos de alineamiento de y entre las estructuras corporativas” (Hitpass, 2012).

- BPM Operacional: “abarca la gestión del ciclo BPM por proceso y no los mecanismos de alineamiento con las otras capas de la organización que es el dominio de un modelo BPM Governance” (Hitpass, 2012).

La disciplina BPM abarca todas las capas de la organización desde la alta dirección hasta la tecnología que se encarga de implementar y dar soporte a los procesos de negocio es claro que en BPM participan muchos actores que tienen un rol como participante de alguna forma en proyectos, gestión u operaciones de BPM. En la experiencia de (Hitpass, 2012) “se ha podido constatar que empresas que cuentan con mayores niveles de madurez en BPM también cuentan con roles bien definidos y estructuradas orientadas a procesos”.

Una arquitectura se refiere a un todo estructural, una arquitectura empresarial “es un conjunto de modelos y sus relaciones que describe la empresa como una estructura coherente. Su principal funcionalidad es de proveer de un fundamento para lograr mayor agilidad y control en la gestión del cambio en las empresas” (Hitpass, 2012). Los sistemas organizacionales son complejos y por lo general dinámicos, por lo tanto, una arquitectura empresarial permitirá más fácilmente su administración.

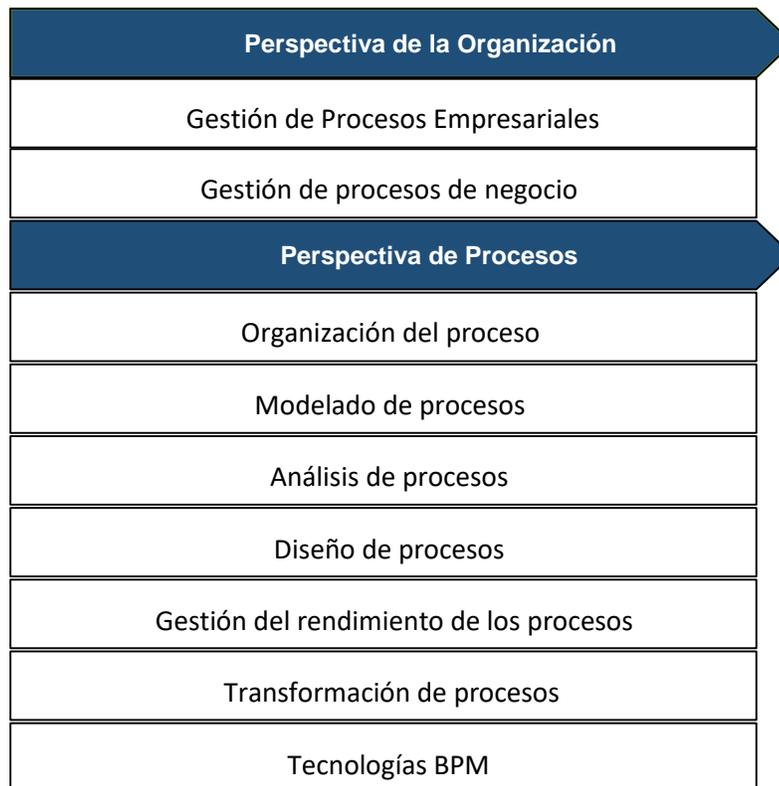
(Hitpass, 2012) distingue que reingeniería y rediseño no son sinónimos. El método de la reingeniería de procesos (BPR) es la reconsideración fundamental y la reorganización radical para lograr una mejora drástica en el desempeño, los costos y los servicios. El rediseño de proceso no es tan radical como la reingeniería ya que establece cambios que deberán efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos.

“El concepto de mejora continua está inserto dentro de la gestión diaria de operaciones y a diferencia de la técnica de rediseño no requiere de la formación de un proyecto” (Hitpass, 2012). Sin embargo, en un proyecto de modelamiento de procesos se analiza el contexto en vías de mejorar el rendimiento de los procesos actuales cuando se implementen. El analista en vías de proponer un nuevo diseño del proceso, debe primero saber que analizar y luego medir para después evaluar.

El BPM consta de nueve áreas del conocimiento organizadas en perspectivas orientadas a la organización y a los procesos. Las áreas de la perspectiva de la organización son: La gestión de procesos empresariales, Gestión de procesos del negocio y las orientadas a la perspectiva de procesos: Organización del proceso, Modelado de procesos, Análisis de procesos, Diseño de procesos, Gestión del rendimiento de los procesos, Transformación de procesos, Tecnologías BPM (BPM CBOK Versión 3.0:

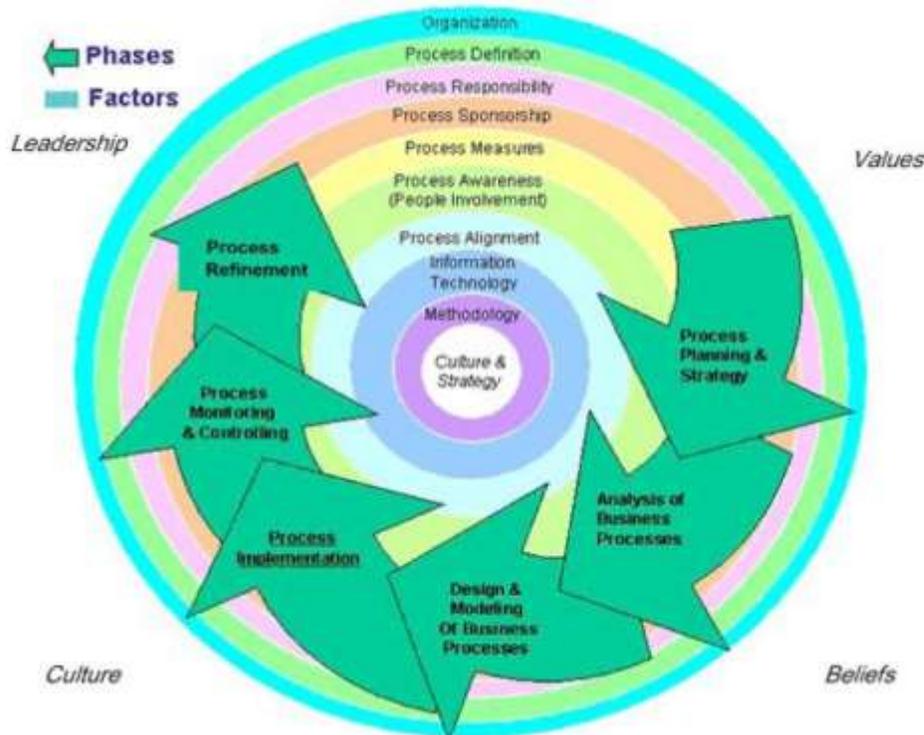
Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge, 2013).

Figura 2. Estructura del BPM Fuente: ABPMP. (2013). BPM CBOK VERSION 3.0. ABPMP



En la versión 2.0 del manual del CBOK el Ciclo de vida del BPM se describe y enmarca la secuencia de fases de los proyectos en BPM, con los Factores críticos de éxito y los 4 grandes pilares de aspectos de “cimentación” de la propuesta BPM, que permitirán “anclar” éste (Liderazgo, Valores, Cultura y Creencias) (García Sánchez, 2013).

Figura 3. Ciclo de Vida del BPM Fuente: ABPMP. (2013). BPM CBOK VERSION 2.0. ABPMP



Las organizaciones con capacidades maduras de BPM administran sus procesos en ciclos cerrados que contemplan la planeación, diseño, implementación, ejecución, medición, control y mejora continua del proceso de negocio (BPM CBOK Versión 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 2013).

Aunque en la literatura de BPM hay muchas propuestas de ciclos de vida, sin importar el número de fases del ciclo, la mayoría tiene como base el ciclo de Deming, de 1950, por lo cual la versión 3.0 del manual del CBOK se propone utilizar el ciclo del Dr. W. Edwards Deming, también conocido como ciclo PDCA (BPM CBOK Versión 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 2013). Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Figura 4. Ciclo PDCA de Deming Fuente: ABPMP. (2013). BPM CBOK VERSION 3.0. ABPMP



## BENEFICIOS DE BPM

### EMPRESA

Definiciones claras de responsabilidad y propiedad

Capacidad de respuesta ágil al medir el desempeño

La medición del desempeño contribuye al control de costos, calidad y mejora continua

El monitoreo mejora el cumplimiento

Visibilidad, entendimiento y disposición para el cambio con mayor agilidad

Acceso a información útil simplifica la transformación de procesos

La evaluación de los costos de procesos facilita el control y la reducción de los mismos

Mejor consistencia y adecuación de capacidades de negocio

Las operaciones de negocio son mejor comprendidas y se gestiona el conocimiento

### CLIENTE

La transformación de procesos impacta positivamente al cliente

Los colaboradores entienden mejor las expectativas de las partes interesadas



Los compromisos con cliente son mejor controlados

## **GERENCIA**

Confirmación de que las actividades generadas en un proceso agregan valor

Optimización del desempeño a lo largo del proceso

Mejoramiento de la planeación y proyecciones

Superación de obstáculos de las fronteras funcionales

Facilitación de Benchmarking interno y externo de operaciones

Organización de niveles de alerta en caso de incidentes y análisis de impacto

## **ACTORES DE PROCESOS**

Mayor seguridad y certeza sobre su papel y responsabilidades

Mayor comprensión de todo

Claridad de los requisitos del entorno de trabajo

Uso de herramientas apropiadas de trabajo

Mayor contribución a los resultados de la organización, y por consecuencia, mayor posibilidad de visibilidad y reconocimiento por el trabajo que realiza.

## **PROCESO DE NEGOCIO**

Antes poder definir que es un proceso de negocio, es importante definir que es un proceso, para esto tomaremos la definición que nos da (Hitpass, 2014):

*“Una concatenación lógica de actividades que cumplen un determinado fin, a través del tiempo y ligar, impulsadas por eventos”.*

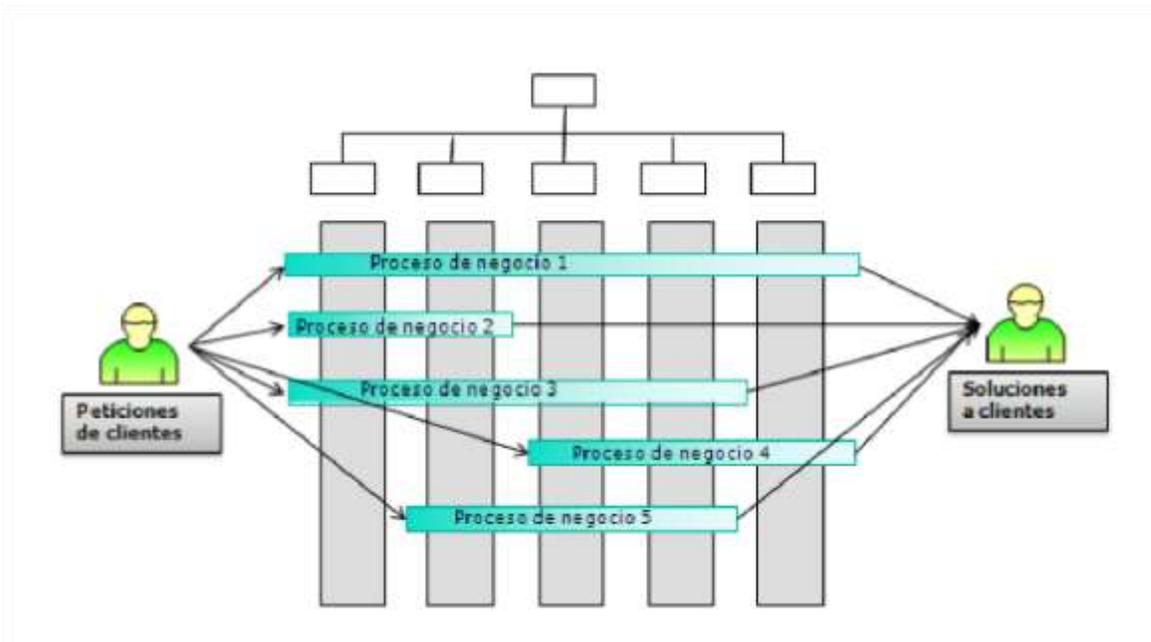
Hamer y Champy en su obra de Reingeniería (Hammer & Champy, 1993) nos presentan un concepto de proceso de negocio como sigue:

*“Un proceso de negocio es un conjunto de actividades que toman uno o más tipos de entradas y crean una salida que es de valor para un cliente”.*

Los procesos de negocio son los que crean valor para un cliente, es decir la definición está ligada al concepto de creación de valor para el cliente. Siguiendo la definición propuesta en este trabajo de un proceso en forma general, se definirá un proceso de negocio como:

*“Un proceso de negocio es un conjunto de actividades que impulsadas por eventos y ejecutándose en una cierta secuencia crean valor para un cliente (interno o externo)”.*

Figura 5. Estructura de procesos de negocio Fuente: Hitpass, BPM: Bussiness Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación, 2014



## TIPOS DE PROCESO DE NEGOCIO

Hammer (Hammer & Champy, 1993) identifica tres tipos de procesos de negocio:

**Procesos Primarios.** Son procesos end-to-end, típicamente son procesos transversales que entregan valor de forma directa al cliente. Suelen ser denominados también procesos “core” dado que representan las actividades esenciales de la organización para cumplir su misión. Estos procesos construyen la cadena de valor donde cada paso agrega valor al siguiente paso.

**Procesos de Soporte.** Son procesos diseñados para soportar los procesos primarios, comúnmente mediante la administración de los recursos y/o la infraestructura requerida por los procesos primarios.

Los procesos secundarios no entregan valor directamente al cliente. Ejemplos de estos procesos pueden ser: finanzas, recursos humanos, entre otros.

**Procesos de Gestión.** Son procesos diseñados para medir, monitorear y controlar las actividades del negocio. Aseguran que los procesos primarios y de soporte sean diseñados y ejecutados de tal forma que cumplan con los objetivos funcionales, financieros, regulatorios y legales. Al igual que los procesos de soporte no entregan valor directamente al cliente.

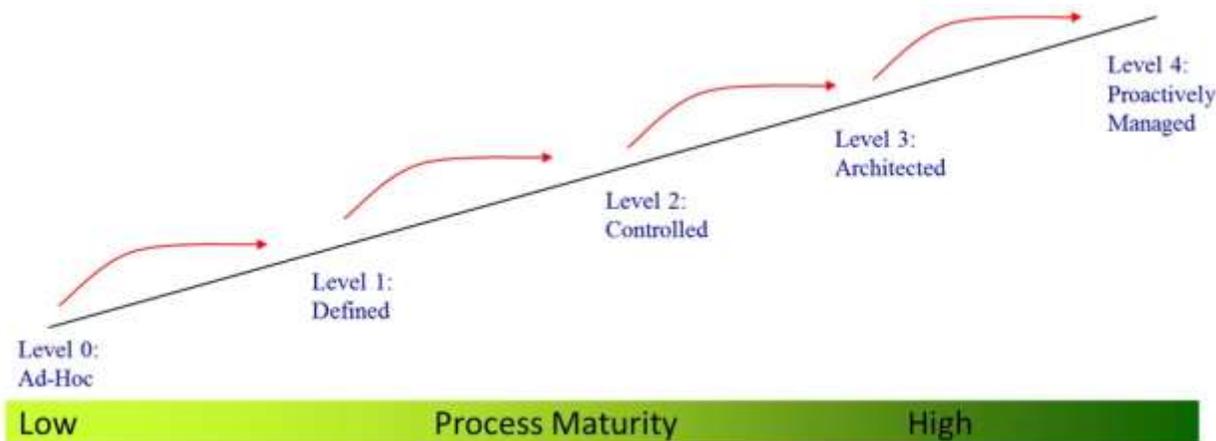
### MODELO DE MADUREZ

Un modelo de madurez representa una guía facilitadora que permite evaluar el estado de desarrollo de un área en especial. La aplicación de estas guías permite a las empresas:

- Conocer su nivel actual de madurez
- Identificar elementos ausentes y que son necesarios para alcanzar niveles superiores de madurez
- Identificar fortalezas ya establecidas
- Poseer un mapa general de los elementos necesarios para mejorar

### CURVA DE MADUREZ

Figura 6. Curva de Madurez de los Procesos Fuente: (Hammer & Champy, 1993)



**Nivel 0 – Ad-hoc:** Donde los procesos de negocio son ejecutados algunas veces de forma inconsistente, con resultados difíciles de predecir.

**Nivel 1 – Defined:** Donde la administración de los procesos se liga a procedimientos particulares dentro de unidades de trabajo. Sin embargo, unidades de trabajo que ejecutan tareas similares pueden usar diferentes procedimientos.

**Nivel 2 – Controlled:** Donde procesos comunes y estándares están sintetizados desde las mejores prácticas identificadas en el grupo de trabajo y guías de adaptación son provistas para dar soporte a distintas necesidades del negocio.

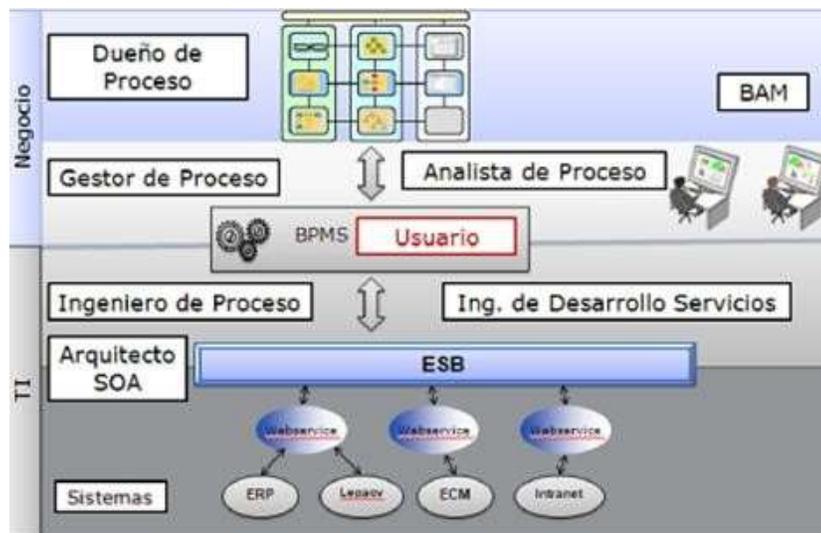
**Nivel 3 – Architected:** Donde el desempeño de los procesos es gestionado estadísticamente a través de “workflow” para comprender y controlar la variación, de modo que las salidas (o productos) de los procesos pudiesen ser predichas desde estados intermedios.

**Nivel 4 – Proactively managed:** Donde tanto acciones de mejoramiento pro-activas como oportuna buscan innovaciones que puedan acercar las brechas entre las capacidades actuales de la organización y las requeridas para el logro de los objetivos del negocio

## ROLES EN BPM

Los roles de participantes que se describen a continuación debieran estar presentes de alguna forma en proyectos, gestión u operaciones de BPM. La figura 7 muestra los principales roles que asumen los participantes en las capas de negocio y de TI.

Figura 7. Estructura de procesos de negocio Fuente: Hitpass, BPM: Bussiness Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación, 2014)



El process owner **es el dueño de proceso** y el responsable de plasmar la estrategia en los procesos. El debiera tener el mayor interés de todos los participantes en promover la mejora en la eficiencia de éstos. En muchas ocasiones las propuestas de mejora no vienen de él, sino de otras áreas y si lo logran convencer, En la mayoría de las organizaciones el process owner es miembro de la alta gerencia o es responsable de un área o línea de negocio.



- Muestra interés en definir el contexto del proceso de negocio y asegura que este alineado con los objetivos estratégicos
- Facilita la adopción del proceso de negocio
- Monitorea e informa el rendimiento de los procesos
- Evalúa, prioriza e implementa solicitudes para realizar cambios al proceso

#### *Process Leader (Gestor de Proceso)*

Es el **responsable de operaciones**, reporta directamente al process owner y es él quien impulsa las propuestas de mejora. Él es responsable de mantener la comunicación con los clientes y/o proveedores. Normalmente al process leader lo encontramos inserto en un nivel de jerarquía intermedia, como subdirector, subgerente, jefe de sucursal o jefe de grupo.

#### *Process Steward (Usuarios de negocio)*

Son **los usuarios de negocio** que trabajan en operaciones con el proceso, es decir, parte integrante de la cadena que crea valor para los clientes. Se pueden relacionar de muy diferentes maneras con el process leader.

#### *Process Analyst (Analista de procesos)*

El **analista de procesos** apoya al process manager como asesor interno o externo en todas las fases del ciclo de BPM.

Él puede representar, como experto, al process leader ante consultores externos o formar parte del equipo de proyectos de BPM. El analista de procesos puede ser miembro de un área de procesos de la empresa o pertenecer como analista al departamento de informática de ésta.

#### *Process Governor*

El rol del process governor es crítico en la conducción de la maduración del proceso a través de la normalización en la práctica y el uso de metodologías y herramientas de BPM.

- Define las principales prácticas y estándares en los procesos de negocio

#### *Process Engineer (Ingeniero de proceso)*

El Ingeniero de procesos implementa un modelo técnico a partir de la especificación y el diseño operacional validado por él y los analistas de procesos. El diseño técnico debe realizarse en el mismo entorno (process engine o BPMS) en donde se implementarán los procesos.

#### *EAI Developer (Ingeniero de desarrollo y servicios)*

Un programador puede asumir el rol de ingeniero de desarrollo, si la solución requiere de ampliaciones o adaptaciones de desarrollo por medio de programación (Servicios web, Java, C+ u otros lenguajes).

### SOA Architect (Arquitecto SOA)

El arquitecto SOA es el responsable de diseñar una arquitectura de software que cumpla con los requerimientos técnico-funcionales de los procesos y servicios que se van a automatizar y orquestar con los sistemas de información.

En empresas y organizaciones de menor tamaño, muchos de estos participantes tendrán que asumir varios roles a la vez. Los siguientes roles en conjunto podrían por ejemplo asumir los participantes en empresas Pyme:

- Dueño de Proceso y Gestor de Proceso
- Analista de Negocio y Ejecutivo de negocio
- Analista de Negocio e Ingeniero de Procesos
- Arquitecto SOA e Ingeniero de Desarrollo

### ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL BPM

Las áreas de conocimiento en BPM son descritas en el CBOK por la ABPMP, que es la Asociación de Profesionistas en Administración de Procesos de Negocio, la cual de manera independiente y sin fines de lucro, se dedica a la promoción y práctica de estos conceptos.

**Figura 8. Áreas de Conocimiento del BPM.** Fuente: Binner, H. F. (2009). *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge: ABPMP BPM CBOK Version 2.0 - Second Release. Association of Business Process Management Professionals.*



### *Gestión de Procesos de Negocio*

Se enfoca en los conceptos básicos de BPM, los procesos inicio a fin o end to end en inglés, lo que significa el valor agregado para el cliente y la naturaleza del trabajo cross funcional.

Los tipos y componentes de los procesos, el ciclo de vida de BPM, las habilidades y los factores críticos de éxito. En otras palabras, está área proporciona la base fundamental para explorar las siguientes áreas.

### *Modelado de Procesos de Negocio*

Incluye un conjunto crítico de habilidades y procesos que permiten a las personas comprender, comunicar, medir y gestionar los componentes primarios de procesos de negocio. Además, esta área proporciona una visión general de las habilidades, actividades y definiciones clave, junto con una comprensión de la finalidad y beneficios del modelado de procesos, un análisis de los tipos y usos de los modelos de procesos, y las herramientas, técnicas y estándares de modelado.

### *Análisis de Procesos*

Implica una comprensión de los procesos de negocio, incluyendo la eficiencia y eficacia de los procesos de negocio. Se exploran el propósito y las actividades de análisis de procesos. Una descomposición de componentes y atributos de proceso, técnicas analíticas, y patrones de procesos también están cubiertos. Se explora el uso de documentación de procesos y otra documentación del proceso para validar y comprender tanto procesos actuales como futuros procesos. Esta área incluye una variedad de tipos de análisis de procesos, herramientas y técnicas se incluyen dentro de esta área de conocimiento.

### *Diseño de Procesos*

Implica la creación de especificaciones para los procesos de negocio dentro del contexto de los objetivos de negocio y los objetivos de desempeño del proceso. Proporciona planes y pautas de cómo fluye el trabajo, cómo se aplican las reglas, cómo se utilizan las plataformas tecnológicas, los recursos de datos, los controles financieros y operacionales para interactuar con los procesos internos y externos. El diseño en el proceso intencional y la planificación cuidadosa de la forma en la que funcionan los procesos de negocio, como se administran, se miden y se gobiernan. Esta área también explora los roles de diseño de procesos, las técnicas y principios de los buenos diseños y su alineación con la estrategia del negocio.

### *Medición del Desempeño de los Procesos*

La medición del rendimiento o desempeño de los procesos es el control formal, previsto del proceso de la ejecución y el seguimiento de los resultados para determinar la eficacia y la eficiencia del proceso. Esta información se utiliza para tomar decisiones para mejorar o retirar procesos y la introducción de

nuevos procesos, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Los temas cubiertos incluyen definiciones claves de rendimiento de procesos, importancia y los beneficios de la medición del desempeño, seguimiento y control operaciones, la alineación de los procesos de negocio y resultados de la empresa, los métodos de medición, modelado y simulación, apoyo a las decisiones para los dueños de los procesos y los gestores y las consideraciones para el éxito.

#### *Transformación de los Procesos*

Esta área aborda el cambio o transformación de los procesos. Se habla sobre el contexto de un ciclo de vida del proceso de negocio. Se explora la mejora de procesos, el rediseño de los mismos y las metodologías de reingeniería, junto con las tareas asociadas con la implementación del cambio de procesos. El tema de la gestión del cambio organizacional, que es fundamental para la transformación de los procesos exitosos, también se discute. Además, se incluye una serie de metodologías de gestión de cambio organizacional, las técnicas y las mejores prácticas.

#### *Organización de la Gestión de los Procesos*

Esta área se ocupa de las funciones, las responsabilidades y la estructura de presentación de informes a apoyar a las organizaciones orientadas a procesos. Una discusión de lo que define un proceso impulsado por la empresa, junto con las consideraciones culturales. Se habla de la importancia de la gobernabilidad de procesos de negocio, se explora junto con una variedad de estructuras de gobierno y de la noción de un Centro de Excelencia de BPM / Excelencia (COE).

#### *Gestión de los Procesos de la Empresa*

La gestión de procesos empresariales es impulsada por la necesidad de maximizar los resultados de los procesos de negocio coherentes con las estrategias de negocio bien definidos y objetivos funcionales basados en estas estrategias. Gestión de cartera proceso asegura que la cartera proceso de apoyo a las estrategias de empresa o unidad de negocio y proporciona un método para gestionar y evaluar las iniciativas. Esta área identifica las herramientas y métodos de evaluación de los niveles de madurez de gestión de procesos, junto con áreas de práctica de BPM requeridos que pueden mejorar su estado de organización BPM.

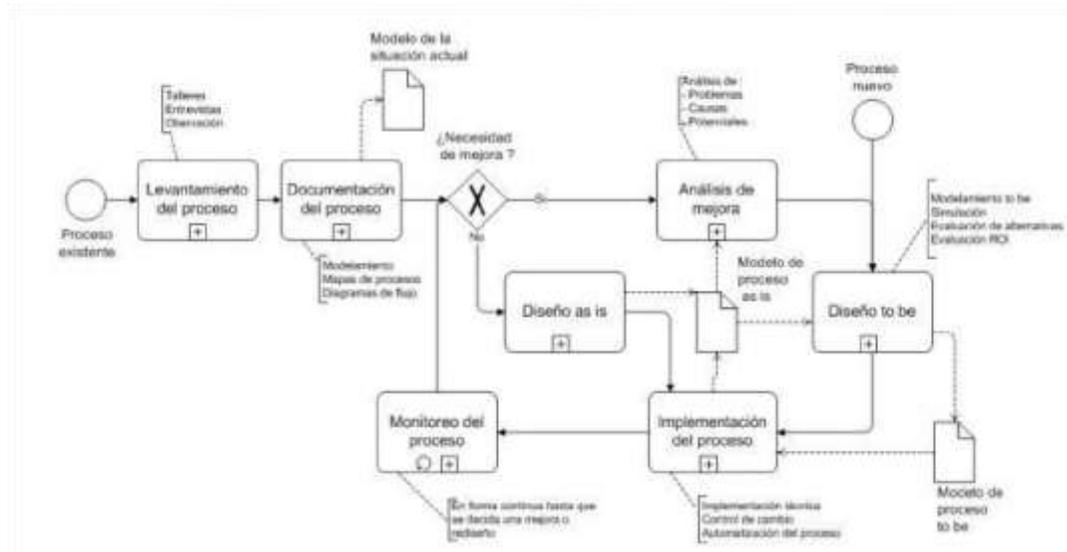
Se discute el número de marcos de procesos de negocio, junto con el concepto de la integración de procesos, es decir, la interacción de varios procesos entre sí y los modelos que vinculan el rendimiento, objetivos, tecnologías, personas y los controles (tanto financiera como operativa) a la estrategia de negocio y el rendimiento objetivos. Se exploran las mejores prácticas de arquitectura y gestión de procesos empresariales.

## Tecnologías para la Gestión de Procesos de Negocio

Este capítulo trata de la amplia gama de tecnologías disponibles para apoyar la planificación, diseño, análisis, operación y seguimiento de los procesos de negocio. Estas tecnologías incluyen el conjunto de paquetes de aplicaciones, herramientas de desarrollo, tecnologías de infraestructura, y almacenes de datos e información que sirvan de apoyo a los profesionales de BPM y de los trabajadores en las actividades relacionadas con BPM. Se discuten Sistema Integrado de Gestión de Procesos de Negocio (BPMS), los repositorios de procesos y herramientas independientes para el modelado, análisis, diseño, ejecución y seguimiento. Normas de BPM, las metodologías y las nuevas tendencias son también cubiertas.

## MARCO METODOLOGICO

Figura 9. Ciclo de la Administración de Procesos de Negocio. Fuente: Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014.



## BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation 2.0)

Es un estándar que es **fácilmente comprensible** por todos los usuarios de negocios, de los analistas de negocio que crean los bosquejos iniciales de los procesos, para los desarrolladores técnicos responsables, para la implementación de la tecnología que se llevará a cabo en los procesos y, finalmente, para las personas de negocios que va administrar y monitorear los procesos. (Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014)

Un modelo BPMN proporciona un **robusto conjunto de símbolos** para el modelado de los diferentes aspectos de los procesos de negocio pudiendo crear diagramas simples con un conjunto pequeño de elementos gráficos.

La versión 2.0 de BPMN representa una significativa maduración y solidificación de la notación. Con más de 100 íconos organizados en conjuntos descriptivos y analíticos para satisfacer cualquier necesidad.

- Anotación muy precisa: indica comienzo, eventos intermedios y finales, actividades, flujos de mensajes, comunicaciones, colaboraciones, actividades, etc.
- Uso
- Cuando se desee presentar un modelo a varios conjuntos de audiencias.
- Para simular un proceso de negocio con un motor de procesos.
- Para ejecutar un proceso.

### **Ventajas**

- Su uso y la comprensión generalizada.
- Una de las notaciones más potentes y versátiles para el proceso de identificación.
- Tanto los profesionales de la comunidad de procesos de negocios como los de TI pueden usar una simbología, lenguaje y tecnología común con la cual comunicarse.
- Los modelos de procesos resultantes son consistentes en la forma y el significado lo que simplifica el diseño, análisis y medición permitiendo que el modelo se re use.
- **Desventajas**
- Requiere entrenamiento y experiencia para utilizar la 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.

El BPMN Framework, consta de cuatro niveles, el descriptivo, el operativo, el técnico y el de implementación. BPMN permite seleccionar el tipo de objetos y patrones para cada nivel.

#### *Modelo de Procesos Descriptivos*

Un modelo de proceso en el primer nivel describe la lógica del negocio lo más compacta posibles.

El objetivo principal en este nivel es descubrir el alcance que tiene los procesos de principio a fin. (Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014)

- Los principales objetivos relacionados con este nivel son:

- Definición del alcance de los procesos.
- Asignación de las responsabilidades y recursos del proceso.
- Definición de los principales indicadores críticos de desempeño.
- Requerimientos generales que se esperan para mejorar el rendimiento de los procesos.

### *Modelo de Procesos Operativos*

De acuerdo con (Freund, Rücker, & Hitpass, 2014) el modelado operativo se caracteriza por lo siguiente:

- Es el segundo nivel en el framework de BPMN.
- Abarca la lógica del negocio a nivel de detalle, incluye excepciones, reglas de negocio y el detalle de interacción de todos los participantes.
- Sirve al usuario del negocio como guía para su trabajo diario.
- Al analista de proceso le ayuda para evaluar la eficiencia del proceso y hacer propuestas de mejora.
- Constituye la base y punto de partida para el diseño mediante el uso de tecnologías de información.
- Es independiente de la tecnología, pero sirve como especificación para la implementación.
- El modelo operativo corresponde en su lógica principal completamente a la lógica que será implementada técnicamente, logrando con esto alinear - o reducir considerablemente la brecha entre- la capa de negocio con la de TI (Freund, Rücker, & Hitpass, 2014).

Figura 10. Marco Estructura para BPM Fuente: (Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014)



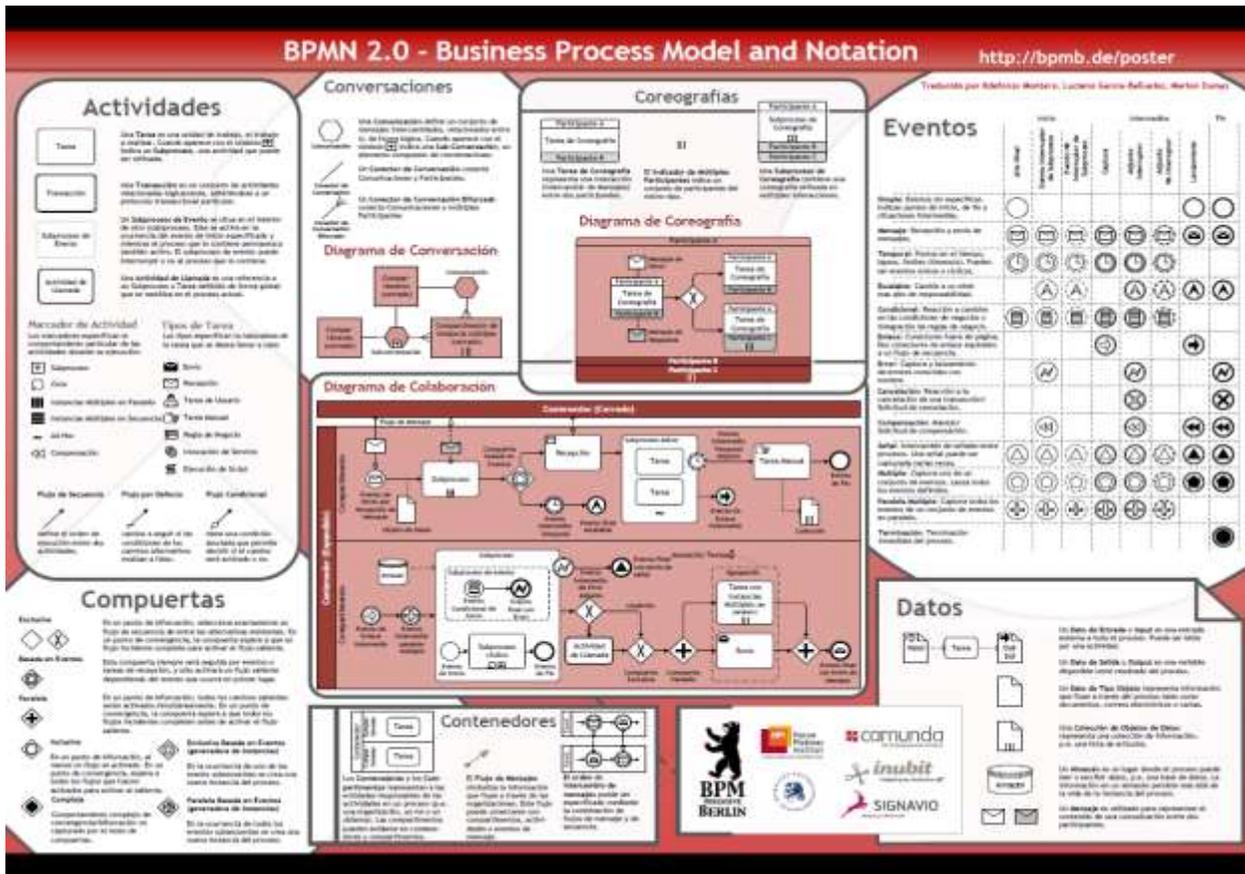
### Elementos básicos de BPMN

En un principio en un proceso hay que hacer ciertas cosas (actividades), pero a lo mejor sólo bajo ciertas condiciones (Gateways) y además pueden ocurrir cosas (Eventos). A estos objetos se les denomina BPMN objetos de flujo y se conectan por medio de un flujo de secuencia, pero solo dentro de un pool, o lanes dentro de un pool. Si se requiere una relación entre dos o más pools se utilizan flujo de mensaje.

Además, existen objetos llamadas *artefactos* los cuales enriquecen de información la descripción de un proceso, pero los cuales no tienen ninguna influencia en la lógica del proceso. Cada artefacto puede relacionarse con cualquier objeto de flujo a través de objetos del tipo *asociación*. También está permitido utilizar símbolos propios como artefactos.

En BPMN 2.0 se incluyó una nueva categoría de objetos, la categoría de datos.

Figura 11. Elementos básicos de BPMN Fuente: Hitpass, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, 2014.



## DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS

Entendemos que toda organización requiere para el logro de su Estrategia de Negocios, alinear ciertos elementos claves:

La mejora de procesos de negocios busca implantar en la organización una metodología para la mejora estratégica de sus procesos clave de negocio, haciéndolos más efectivos, eficientes y flexibles, capaces de adaptarse a un ambiente de cambios permanentes. ¿Cómo? Realizando el despliegue de los procesos en congruencia con la estrategia definida, estableciendo métricas, definiendo controles, detectando debilidades e implementando soluciones que promuevan la mejora continua en la consecución de los objetivos de la compañía.

Figura 12. Mejora de Procesos de Negocio. Fuente: Pragma Consultores. En

<http://www.pragmaconsultores.com/pe/servicios/consultoria/Paginas/MejoraProcesosNegocio.aspx>



### ¿Por qué es importante?

- Asegurar que los procesos de negocios sean congruentes con la dirección estratégica de la empresa.
- Centrarse en los procesos realmente relevantes para el éxito del negocio.
- Proporcionar una visión transversal de la organización, complementaria a la visión vertical habitual de los organigramas. Se asegura de que se contemplan las expectativas y requerimientos de los clientes.
- Determinar el más eficiente y efectivo uso de los recursos.
- Mejorar la entrega de servicios.
- Asegurar que los cambios sean aceptados e implantados como se intenta.
- Garantizar la estandarización de las operaciones.
- Brindar mayor dinamismo a la implementación de los cambios necesarios.
- Facilitar la identificación temprana de riesgos en el cumplimiento de objetivos, gracias al seguimiento sistemático del rendimiento de los procesos y al conocimiento del grado de contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos.



## NIVELES DE MEJORA

**Reingeniería:** Reingeniería de procesos significa quebrar con los paradigmas antiguos, procedimientos obsoletos y orientarse fundamentalmente hacia la creación de valor para el cliente, al pensar en reestructurar la nueva forma de organizar el trabajo.

El método BPR fue descrito por Hammer&Champy como la "reconsideración fundamental y la reorganización radical" para lograr una mejoría drástica en el desempeño, los costos y los servicios. Hammer&Champy recomiendan que se deben observar los procesos completos de una organización, desde la adquisición, pasando por la producción, la venta y la distribución. La empresa debe concebirse y reconstruirse como un conjunto de procesos.

Los principales aspectos de la reingeniería de procesos son:

- Orientación a la satisfacción del cliente (tiempos de respuesta, calidad de productos y servicios, costos).
- Reconsideración fundamental de la organización del trabajo (actividades, flujos y responsabilidades).
- Considerar las capacidades de TI para mejorar la eficiencia de los procesos.

El BPR requiere de grandes esfuerzos, consume muchos recursos y demanda una gran coordinación de participantes de todos los niveles en una organización, razón por la cual se clasifica en una de las categorías de proyectos de alto riesgo. El BPR debería restringirse a aquellos procesos de negocio que tienen una importancia estratégica y cuyo desempeño actual es altamente deficiente. Pero, ¿qué podríamos entender por deficiente y cuándo se justifica una reingeniería de procesos?:

- La competencia supera sin problemas a la compañía.
- Los productos y servicios no satisfacen las necesidades de los clientes:
- Se requiere de una nueva solución orientada a la demanda del mercado (clientes).
- Una nueva solución requiere el diseño de un nuevo proceso.
- Existen muchos conflictos dentro de la organización:
- Muchas reuniones sin resultados.
- El poder informal es más alto que el formal.
- Comunicación excesiva fuera de la línea.

**Rediseño:** El rediseño de procesos no es tan radical como la reingeniería, puede por ejemplo aplicarse a una parte del proceso de negocio y tiene como objetivo mejorar el grado de competitividad a través de técnicas de optimización de procesos. El mayor impacto de un rediseño se tiene si el análisis comienza con eventos generados por los clientes y los resultados que llegan a ellos, por ejemplo, el rediseño es: reducción de tiempos de ciclo, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, reducción de costos.

El rediseño establece los cambios que deberán efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos. Es la fase más importante, ya que se definirán las nuevas formas de operar y su desempeño.

¿En qué ámbitos influye el rediseño?:

- Estructural: Cambio en el proceso mismo (cambian las operaciones, se eliminan duplicidades, etc.).
- Productividad: Análisis de ciclo y costeo de actividades.
- Responsabilidades: Se modifica la asignación de responsabilidad (personal, centralizar o descentralizar responsabilidades, etc.).
- Integración: Mejorar el grado de integración entre la capa de la estrategia, operacional (procesos) y tecnología (producción y TI).
- Incorporación de tecnología: Automatización de procesos, aplicación de tecnologías móviles, integración de sistemas, etc.

**Mejora:** El concepto de mejora continua está inserto dentro de la gestión diaria de operaciones y a diferencia de la técnica de rediseño no requiere de la formulación de un proyecto. El ciclo de la implementación de la mejora queda en manos de los responsables del negocio y no consumen recursos adicionales a los propios. Algunos de estos conceptos de mejora continua se conocen bajo los nombres de Six Sigma y Lean Management, pero también podemos sumar a estas técnicas el sólo monitorear el rendimiento de los procesos a través de indicadores de ciclo u otros e iniciar iniciativas de mejora cuando se detectan desviaciones al comportamiento esperado.

El concepto de mejora continua está limitado a cambios pequeños como reglas de negocio, procedimientos locales, redistribución del volumen de trabajo, simplificación de formularios, etc. Si los cambios propuestos por la mejora continua impactan sobre la estructura de los procesos, traspasan los límites de responsabilidad del área, impactan sobre la tecnología, o bien requieren de recursos



adicionales, y la propuesta de mejora pasa a un proyecto de rediseño. De igual forma si un proyecto de rediseño pone en duda la estructura de responsabilidades o traspasa las fronteras de un área de negocio, pasa a ser un proyecto de reingeniería.

En la siguiente tabla se muestran las principales características que diferencian los tres enfoques principales de mejora de procesos:

Característica	REINGENIERÍA	REDISEÑO	MEJORA
<b>Enfoque</b>	Proceso no existente	Reestructuración	Mejora evolutiva
<b>Objetivo del cambio</b>	Cambio radical, satisf. Cliente	Rediseño de una parte del proceso	Actualización, eficiencia o satisf. cliente
<b>Tipo de cambio</b>	Radical	Estructural	Incrementar
<b>Periodicidad del cambio</b>	Descontinuado	Intervalos intermedios	Continuo
<b>Organización del cambio</b>	Proyecto	Proyecto o grupo de trabajo	Dentro de operaciones
<b>Impulsor del cambio</b>	Directorio	Dueño de proceso	Cualquier actor
<b>Impacto del cambio</b>	Transversal	Proceso, subproceso	Dentro de un subproceso
	Culturar	Cultural	Cognitivo
	Procesal	Procesal	Procedimiento, regla de negocio
	Estructural	Estructural	Costo, calidad, tiempo
<b>Riesgo</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

## HERRAMIENTAS DE MEJORA

Las herramientas de mejora continua están pensadas para buscar puntos débiles a los procesos, productos y servicios actuales. Del mismo modo, algunas de ellas se centran en señalar cuáles son las áreas de mejora más prioritarias o que más beneficios pueden aportar a nuestro trabajo, de forma que podamos ahorrar tiempo y realizar cambios sólo en las áreas más críticas.

Se pueden consultar las siguientes herramientas de mejora continua de la lista:



- Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) – El método más conocido de mejora continua en el que se basan todos los demás. Esta es la base de la mejora continua.
- Calidad Total, EFQM e ISO 9001 – Una comparativa del significado y principios de estos tres pilares de la gestión de la calidad y mejora continua.
- Análisis de valor – Método ordenado para aumentar el valor de un producto o servicio.
- Método Kaizen – Busca una mejora continua de todos aspectos de la organización.
- Diagrama de afinidad – Juntar ideas o asuntos para organizar y resumir agrupando las ideas afines.
- Análisis Seis Sigma / Six Sigma – Método de mejora de procesos que se basa en la reducción de la variabilidad de los mismos.
- DFSS (Design For Six Sigma) – Metodología derivada de Seis Sigma enfocada al lanzamiento de nuevos productos.

## **ANÁLISIS DEL PROCESO EN ANTAVIA**

El desarrollo del proyecto de mejora de procesos para Consultoría INT se realizó en base al ciclo de vida de BPM conforme al estándar publicado en el CBOOK (ABPMP, 2013), y a la metodología propuesta por (Peña, 2016).

### **Análisis de procesos.**

Para este trabajo en ANTAVIA se ha realizado a la fecha la etapa de análisis con el levantamiento de información de procesos en un estado *as is* aplicando la metodología y herramientas propuestas por Peña (2016), es decir, a la fecha se generaron entrevistas iniciales y detalladas con los colaboradores responsables de la operación de los procesos. Se ha generado el análisis FODA, la matriz de funciones y responsabilidades, la configuración de valor, los diagramas SIPOC, el modelo de negocio, CANVAS, el análisis tecnológico que incluye: el análisis de mercados, el análisis de clientes, el análisis del equipo, así como la identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio, la tecnología de proceso y la tecnología de equipo y el diagrama de vista horizontal de los procesos.

La intención de esta fase de BPM, según Peña (2016) es:

Describir cómo sacar provecho del levantamiento de datos en el modelado y la comprensión de los procesos actuales. (p. 128). A fin de lograrlo, señala Peña (2016), que es necesario utilizar “una variedad de métodos, técnicas y herramientas”.

Para la ABPMP (2013), el análisis de procesos:

Proporciona una comprensión de las actividades del proceso y los resultados de esas actividades de los procesos en relación a sus capacidades para alcanzar las metas. Analiza también las restricciones o rupturas que interfieren en el desempeño del proceso. (p. 107).

Para poder lograr las metas de los procesos según la ABPMP (2013), es necesario realizar el análisis mediante:

La utilización de varias técnicas, incluyendo el modelado, entrevistas, simulaciones, entre otras. Muchas veces contempla un estudio del ambiente del negocio, contexto organizacional del proceso, factores que contribuyen al ambiente operacional, características del segmento del negocio, regulaciones gubernamentales del segmento del negocio, presiones del mercado y de la competencia. (p. 107).

La ABPMP (2013) señala también que el análisis de procesos a nivel estratégico es una poderosa herramienta para tomar decisiones basadas en prioridades y es útil para fundamentar esfuerzos de incremento de la productividad, estandarización y creación de rutinas de trabajo más eficientes.

El presente trabajo aplica la metodología de BPM propuesta por Peña (2016), la cual se

integra de los elementos que a continuación de se describen.

- Planificación detallada del proyecto.
- Obtención del plan estratégico de la organización
- 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.
- Documento de Análisis.

Como resultado de los trabajos realizados se obtendrán los siguientes documentos:

- Documento de Análisis.
- Plan de entrevistas.
- Entrevistas detalladas.
- Calendarización.
- Matriz FODA.
- Matriz de funciones y responsabilidades.
- Modelo de negocio CANVAS.

Identificando socios clave, actividades clave, propuesta de valor, segmentos de clientes, recursos clave, canales de distribución, costos e ingresos.

- Análisis Tecnológico.

Que incluye: tecnología de producto, análisis de mercados, análisis de clientes, unidades estratégicas de negocio, tecnología de proceso, tecnología de equipo y tecnología de operación.

- SIPOC´s.
- Cadena de valor.
- Análisis financiero.
- Vista horizontal.

## PLANIFICACIÓN DETALLADA DEL PROYECTO

### **Proyecto:**

Rediseño/ implementación de procesos de logística y comercialización en PYMES enfocadas en industria creativa.

### **1. Justificación**

La empresa Antavia [www.arteantavia.com](http://www.arteantavia.com), diseña y produce arte decorativo para proyectos de interiorismo desde el 2007. Cuadros en distintas técnicas: acrílico, óleo, pasteles, carboncillo, hoja de oro y plata. Escultura en resina. Variedad de temas y técnicas.

La economía basada en el conocimiento ya está pasando a ser la economía dirigida por el conocimiento, de forma que sea éste la herramienta fundamental de gestión del conjunto de los procesos de la empresa. Ello implica gestionar de forma eficiente una cantidad de información como jamás anteriormente había conocido la sociedad. Es precisamente el hecho de tener información y procesos idóneos, en el momento adecuado y a disposición de las personas indicadas lo que diferencia y da ventajas a las empresas. La idea es analizar la logística y comercialización, y que se implementen procesos que sirvan a otros tipos de industrias creativas como base para generar éxito.

### **2. Alcance**

Los objetivos del proyecto son:

- Analizar los procesos de la organización, especialmente en comercialización y logística.
- Rediseñar los procesos de la organización.
- Implantar los procesos rediseñados
- Diseñar manuales de proceso que sirvan de base a otros tipos de industrias creativas.

Este proyecto se enfocará en los procesos de comercialización y logística (no se intervendrá en los procesos de producción)

### **3. Metodología**

1. Planificación del proyecto
2. Análisis de Procesos
  - a. Obtención de la estrategia
  - b. Revisión de la información obtenida.
  - c. Realizar entrevistas iniciales
  - d. Construcción de matrices de roles y responsabilidades
  - e. Elaboración de plan de entrevistas
  - f. Realización de entrevistas
  - g. Elaboración de SIPOC (suppliers, inputs, process, outputs, customers) de los procesos a elaborar.
  - h. Diseño de la vista horizontal del modelo As is
  - i. Diseño
    - i. Revisión del plan de diseño
    - ii. Búsqueda de un modelo de referencia



- iii. Identificación metas, objetivos y factores críticos de éxito
  - iv. Elaboración del plan de validación y verificación.
  - v. Elaboración el mapa de arquitectura
  - vi. Definición de las métricas e indicadores
  - vii. Modelado de los procesos
  - viii. Documentación de los procedimientos
  - ix. Definición del modelo de monitoreo y control
  - x. Definición del modelo organizacional
  - xi. Diseño de la arquitectura tecnológica
  - xii. Elaboración del plan de transformación.
  - xiii. Documentación del documento de diseño de procesos de la organización.
- j. Implantación
- i. Realizar la validación y verificación
  - ii. Capacitación
  - iii. Implantación de la arquitectura tecnológica
  - iv. Implantación de la estructura organizacional
  - v. liberación y puesta en marcha de los procesos.

#### **4. Productos a entregar**

Como resultado de los trabajos realizados se obtendrá el siguiente documento:

- a. Documento de Análisis
- b. Documento de Diseño
- c. Reporte de Implantación

#### **5. Criterios de éxito**

- a. Al terminar el proyecto éste habrá sido exitoso si se logra lo siguiente:
  - a. Contar con los procesos definidos de logística, comercialización y venta
  - b. Realizar los indicadores y métricas de comportamiento

#### **6. Factores de éxito**

Para lograr el éxito del proyecto, será necesario que se dé lo siguiente:

- a. El compromiso muy activo y participativo en el proyecto de la dirección.
- b. La suficiencia de recursos humanos y financieros.
- c. Participación activa del personal
- d. Proporcionar toda la información solicitada

#### **7. Equipo de trabajo**

El equipo estará formado por las personas siguientes, con amplia experiencia en asesoría empresarial: Blanca Robles y Alejandro Pegueros

Se incluye los currículos de los consultores participantes en el proyecto

Será importante nombrar un líder del proyecto por parte de la organización



## 8. Tiempos estimados

Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
Programada automáticamente	Proyecto ANTAVIA	603 días	lun 25/01/16	mié 16/05/18	
Programada manualmente	Planificación detallada del proyecto	3 días	lun 14/08/17	mié 16/08/17	
Programada manualmente	Análisis de Procesos	78 días	jue 17/08/17	lun 04/12/17	
Programada manualmente	Obtención de la estrategia	6 días	jue 17/08/17	jue 24/08/17	2
Programada manualmente	Revisión de la información obtenida.	6 días	jue 17/08/17	jue 24/08/17	2
Programada manualmente	Realizar entrevistas iniciales	6 días	vie 25/08/17	vie 01/09/17	4,5
Programada manualmente	Construcción de matrices de roles y responsabilidades	4 días	lun 04/09/17	jue 07/09/17	6
Programada manualmente	Elaboración de plan de entrevistas	2 días	vie 08/09/17	lun 11/09/17	7
Programada manualmente	Realización de entrevistas detalladas	12 días	mar 12/09/17	mié 27/09/17	8
Programada manualmente	Análisis de información	12 días	jue 28/09/17	vie 13/10/17	9
Programada manualmente	Definición del modelo de negocio	6 días	lun 16/10/17	lun 23/10/17	10
Programada automáticamente	Elaboración de SIPOC (suppliers, inputs, process, outputs, customers) de los procesos a elaborar.	14 días	mar 24/10/17	vie 10/11/17	11
Programada automáticamente	Diseño de la vista horizontal del modelo As is	8 días	lun 13/11/17	mié 22/11/17	12
Programada automáticamente	Elaboración del documento de análisis	8 días	jue 23/11/17	lun 04/12/17	13
Programada manualmente	Diseño	84 días	lun 15/01/18	jue 10/05/18	
Programada automáticamente	Revisión del plan de diseño	6 días	lun 15/01/18	lun 22/01/18	
Programada manualmente	Búsqueda de un modelo de referencia	6 días	lun 25/01/16	lun 01/02/16	
Programada automáticamente	Identificación metas, objetivos y factores críticos de éxito	6 días	mar 23/01/18	mar 30/01/18	16,17
Programada automáticamente	Elaboración del plan de validación y verificación.	2 días	mar 23/01/18	mié 24/01/18	16,17
Programada automáticamente	Elaboración el mapa de arquitectura	12 días	mié 31/01/18	jue 15/02/18	18



Programada automáticamente	Definición de las métricas e indicadores	6 días	vie 16/02/18	vie 23/02/18	20
Programada automáticamente	Modelado de los procesos	12 días	lun 26/02/18	mar 13/03/18	21
Programada automáticamente	Documentación de los procedimientos	12 días	mié 14/03/18	jue 29/03/18	22
Programada automáticamente	Definición del modelo de monitoreo y control	6 días	vie 30/03/18	vie 06/04/18	23
Programada automáticamente	Definición del modelo organizacional	6 días	lun 09/04/18	lun 16/04/18	24
Programada automáticamente	Diseño de la arquitectura tecnológica	6 días	mar 17/04/18	mar 24/04/18	25
Programada automáticamente	Elaboración del plan de transformación.	6 días	mié 25/04/18	mié 02/05/18	26
Programada automáticamente	Documentación del documento de diseño de procesos de la organización.	6 días	jue 03/05/18	jue 10/05/18	27
Programada automáticamente	Implantación	4 días	vie 11/05/18	mié 16/05/18	
Programada automáticamente	Realizar la validación y verificación	1 día	vie 11/05/18	vie 11/05/18	28
Programada automáticamente	Capacitación	1 día	lun 14/05/18	lun 14/05/18	30
Programada automáticamente	Implantación de la arquitectura tecnológica	1 día	mar 15/05/18	mar 15/05/18	31
Programada automáticamente	Implantación de la estructura organizacional	1 día	mar 15/05/18	mar 15/05/18	31
Programada automáticamente	liberación y puesta en marcha de los procesos.	1 día	mié 16/05/18	mié 16/05/18	32,33





## 9. Inversión en el proyecto

La inversión del proyecto es de \$ 240,000.00 más IVA

Los pagos se dividen en tres:

- El 40% al inicio del proyecto
- El 30% al iniciar el diseño
- El 30% al entregar los resultados de las auditorias de validación y verificación

A t e n t a m e n t e,

Blanca Robles Sánchez

## ANÁLISIS DEL PROYECTO

### ENTREVISTA PRELIMINAR

El objetivo de la entrevista preliminar es obtener la información básica inicial de la organización para plantear el proyecto, conocer antecedentes y síntomas de los posibles problemas existentes.

**Empresa:**

Antavia Wall decor

**Proyecto:**

Rediseño/ implementación de procesos de logística y comercialización en PYMES enfocadas en industria creativa.

**Supervisor Consultoría:** José Carlos Peña

**Consultor:** Blanca Robles

**Fecha:** 26/08/2017

**Lugar:** Miguel Blanco 1471, col Americana Guadalajara, Jalisco, México, 44160

52 (33) 3122 2400

Entrevistado: Alejandro Pegueros Razo

Departamento: dirección general

Puesto: director

Antigüedad en la empresa: 10 años

Antigüedad en el puesto: 3 años

**¿Qué hace su organización?**

Diseñan y producen arte especialmente cuadros murales, especialistas en arte visual. abarca cuadros pintados a mano, arte digital, fotografía, todo lo bidimensional sobre el muro.

**¿Cuál es su función en la organización?**

1. En la parte comercial desarrollo estrategias de comercialización y desarrollo.
2. En la parte creativa dirijo el diseño de las piezas que se producen

**¿Qué personas depende de usted? Nombres y puestos**

Abraham Durón- responsable del enlace entre proveedores y con los empleados



**¿Problemas principales detectados en su función?**

1. Los picos en demanda y del producto y servicio
2. Ingresos bajos e irregulares

**¿Qué espera usted del proyecto?**

Los clientes están buscando mercado internacional. El mercado nacional ha cambiado su consumo, no compran como antes, ni de la forma en que se hacía antes. La competencia sigue en lo mismo, hay jugadores nuevos, pero cambian constantemente. Hay gente que está en el nicho de cadenas. Hay gente que hace litografías y cosas muy tradicionales

**Tendencias en la operación de la empresa:**

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

- Ventas: a la baja
- Utilidades: a la baja
- Personal: a la baja
- Rotación de personal: estable
- Participación de mercado: estable
- Sucursales: estable

**Manual de procesos:**

No hay como tal, pero siempre hay listas

**Sistemas de información:**

1. Control de ventas
2. Control de gastos
3. Control de producción
4. Contactos con los clientes- seguimiento
5. Contabilidad

**Modelo de negocios:**

No lo entiendo

**Plan estratégico:**

Importar

**Impacto del cambio tecnológico:**

Completo

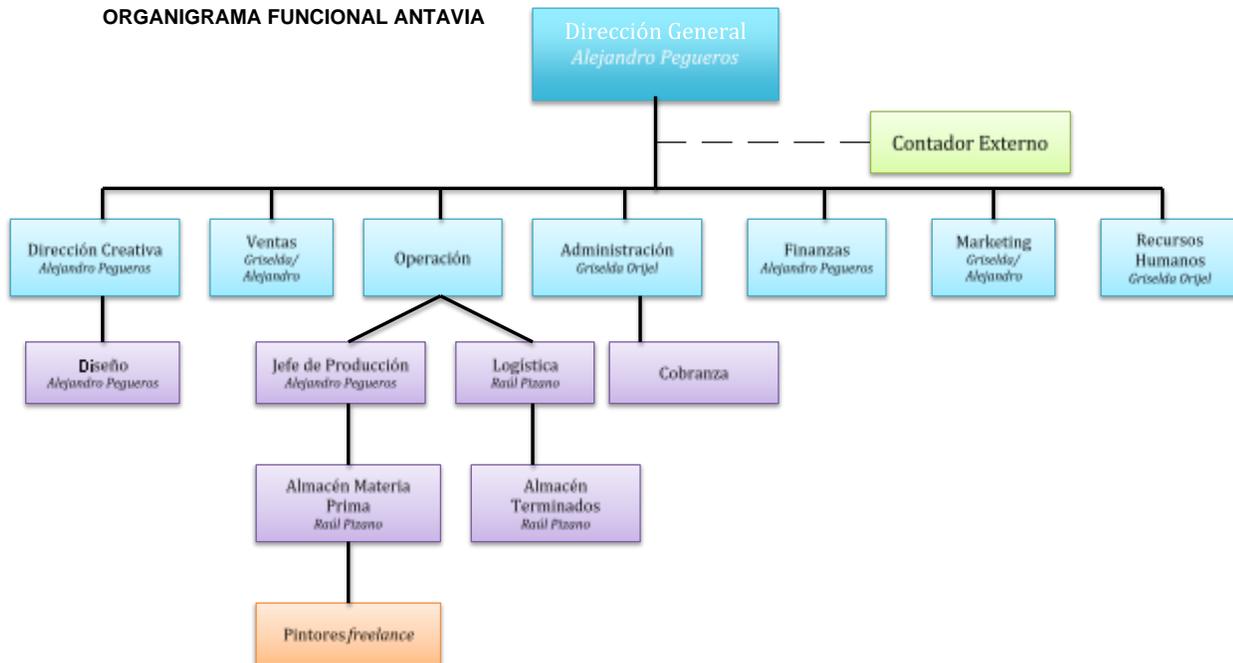
**Comentarios y observaciones:**

ninguna



## ORGANIGRAMA

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL ANTA VIA



## OBTENCIÓN DE LA ESTRATEGIA FODA

El objetivo de la de la planificación estratégica es definir el futuro deseado (objetivos), prever problemas, tomar decisiones actuales con proyección futura y establecer los medios para lograr lo planificado.

### PREVIOS A LA OBTENCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Es un proyecto dedicado a la creación de obras artísticas para el interiorismo y la arquitectura, con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes con piezas de arte colmadas de color, formas y una alta calidad visual que armoniza con el ambiente. La realización de la obra de arte cumple con los tiempos de entrega necesarios para cada proyecto, creemos que lo más importante de una imagen inspiradora es el despertar de conciencias y emociones en los espectadores.

Desde el 2007 somos la solución creativa para vestir los muros de tus espacios con bellas y agradables obras de arte. Mantenemos un trato personal y profesional, haciendo lo que más nos gusta satisfacer tus necesidades creativas. Seguimos creciendo día a día realizando series de imágenes basadas en las tendencias de cada temporada.

En cada obra de arte logramos conciliar originalidad y estética, de esta manera les ofrecemos mayor variedad de estilos, temas y una amplia gama de colores.

La experiencia que hemos logrado hasta ahora nos permite plasmar nuestro arte en diferentes técnicas que vamos desarrollando y perfeccionando, usando diferentes herramientas y los mejores materiales que hacen que la obra de arte sea bella y original con un terminado excepcional. Continuamos en este



camino ganando reconocimiento bajo el mismo nombre que nos representa y que representa los valores y principios con los que trabajamos, ANTAVIA.

## **MISIÓN**

Diseñamos alternativas y productos de arte visual a acorde a las especificaciones, tendencias y objetivos de clientes, proyectos o espacios, que genere prosperidad para sus socios, clientes y aliados

## **VISIÓN**

-Una empresa con presencia internacional que ofrece productos artísticos de acuerdo a las necesidades de cada región, cliente o proyecto (usuario)

- El proveedor preferido de nuestros clientes
- Una marca deseable por lo atractivo de nuestros productos
- Un lugar extraordinario para trabajar

## **FODA**

### **FORTALEZAS F**

1. Productos de alta calidad
2. Manufactura por parte de expertos en su área
3. Sensibilidad en relación a las tendencias
4. Análisis y apoyo a necesidades y requerimientos del cliente
- 5. Colaboración- capacidad de integrar personas/ empresas con un fin**
6. Vinculación estratégica con organismos relevantes del medio
- 7. Flexibilidad en volumen de producción**
8. Enfoque al usuario
9. Diseño personalizado/custom
10. Instalaciones adecuadas
11. Excelente ubicación
12. Posibilidad de crecimiento en las instalaciones existentes

### **DEBILIDADES D+**

1. Falta de estandarización y documentación de procesos, que sea transferible
2. Mucho está en la cabeza del director
3. No hay demanda continua, por lo que hay picos de producción y esto genera rotación de personal
4. Porque no hay demanda continua, hay problemas con el capital de trabajo, planeación de estrategias de promoción y pagos y sueldos.
5. Sistema de distribución
6. Sistema de comercialización que genere productos de consumo continuo.
7. Sueldos, salarios y prestaciones.
8. Liquidez /Rentabilidad
9. Ultima colección se hizo hace un año
10. Los empleados no se sienten con un trabajo estable continuo (los pintores)



## **OPORTUNIDADES**

### **O**

1. Nuevos modelos de negocio
2. Patrones de consumo
3. Mercado internacional/ Exportación
4. Desarrollo de nuevos productos y servicios
5. Posibilidad de entrar en catálogos de redención de puntos con una empresa que ya es cliente
6. Renta de ítems

## **AMENAZAS A**

1. Competencia agresiva y diversificada
2. Nuevos productos sustitutos
3. Innovación de los competidores
4. Estado de las finanzas en el país

## **ESTRATEGIAS F-O**

1. Búsqueda de nuevos clientes F1, F4, O1, O2, O4
2. Productos de alta calidad en nuevos modelos de negocio – F1, O1
3. Desarrollo de nuevos productos y servicios para mercado internacional/ exportación- O3, F2
4. Ofrecer un nuevo servicio aprovechando las instalaciones e ubicación- F10, F11
5. Ofrecer un producto complementario en otra categoría que genere tráfico e ingresos específicos

## **ESTRATEGIAS F-A**

1. Generar en los productos de alta calidad productos innovadores que puedan ser sustitutos –F1, A3
2. Producto con diseño personalizado de costo bajo y alto desplazamiento – A4, F8
3. Enfocarse en el usuario para tener opciones interesantes de nuevos productos, esto puede proveer opciones e innovación sobre lo que quiere la empresa – F8,

## **ESTRATEGIAS D-O**

1. Desarrollo de estandarización y documentación de procesos - D1, O4
2. Desarrollo de nuevos productos - D6, O1
3. Eficiencia en la operación -D1, D2, D6, D7, O1, O6

## **ESTRATEGIAS D-A**

1. Rediseño de procesos - D1, D2, D3, D5, D6, D7, A1, A2, A3
2. Eficiencia en la operación - D1, D2, A1, A2
3. Generar un producto + sistema de comercialización que genere un consumo continuo- D6,A3



## ENTREVISTAS INICIALES

Plan de entrevistas ANTAVIA

Identificador de entrevista	Persona a entrevistar	Área	Fecha	Hora	Entrevistador	Tiempo estimado /Min.	Lugar
1	ABRAHAM DURÓN	ASISTENTE	05-oct	11:30	BR	60	ANTAVIA
2	ALEJANDRA RAMIREZ	DISEÑADORA	05-oct	12:30	BR	30	ANTAVIA
3	MAYE MESCINAS	PINTORA	05-oct	13:00	BR	30	ANTAVIA
4	JUAN PABLO MEDINA	PINTOR	05-oct	13:30	BR	30	ANTAVIA
5	YOLLIZTLI RUIZ	PINTOR	05-oct	14:00	BR	30	ANTAVIA
6	JUAN MARTINEZ	PINTOR	05-oct	14:30	BR	30	ANTAVIA
7	HECTOR FERNANDEZ	PINTOR	05-oct	15:00	BR	30	ANTAVIA
8	HOMAR DUEÑAS	PINTOR	05-oct	15:30	BR	30	ANTAVIA
9	LUPITA RAMIREZ	PINTOR	05-oct	16:00	BR	30	ANTAVIA
10	CECILIA LOZANO	CONTADOR Y NOMINAS	06-oct	16:00	BR	60	ANTAVIA
11	DOÑA CUQUITA	LIMPIEZA	06-oct	17:00	BR	60	ANTAVIA



## DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE DIRECTOR GENERAL

---

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	Vigilar y coordinar que la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, se ejerzan de acuerdo a la normatividad aplicable, con la finalidad de hacer más eficiente el aprovechamiento de los recursos.
<b>FUNCIONES GENERALES</b>	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	Verificar el cumplimiento de lo establecido en los diferentes procesos. Revisar planes cada 6 meses con los demás directivos.
<b>HABILIDADES Y CAPACIDADES NECESARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Liderazgo</li><li>- Visión Estratégica</li><li>- Juicio</li><li>- Orientación a resultados</li><li>- Dirección de equipos de trabajo</li><li>- Comunicación</li></ul>
<b>OTROS REQUERIMENTOS</b>	Conocimientos de la normatividad interna y externa en materia contable, presupuestal, entre otras. Conocimiento en administración, finanzas, mercadotecnia

---



## DIRECTOR CREATIVO

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO** Encargado de crear las ideas, planes de acción y su ejecución. Conceptualiza las ideas, asigna proyectos a los funcionarios y verifica que los plazos de los clientes se están cumpliendo.

**FUNCIONES GENERALES** Estrecho trabajo con el cliente y los ejecutivos de ventas para asegurar que las necesidades creativas y gráficas del cliente sean satisfechas.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS** Contacto con los directores de arte, diseñadores y todo el personal creativo para asegurar la calidad de los diseños y materiales que se entregan al cliente.

**HABILIDADES Y CAPACIDADES NECESARIAS**

- Diseño general
- Mercadotecnia
- Conductas de consumo
- Opinión pública
- Planeación de medios

**OTROS REQUERIMENTOS**

- Conocimiento en diseño general y gráfico
- Capacidad de dirigir un equipo de creativos
- Capaz de gestionar el equipo creativo del concepto a la terminación de los proyectos con un fuerte liderazgo
- Conocimiento de cada paso del proceso de creación para dar a los creativos la dirección, el tiempo de trabajo y cumplir con las expectativas del cliente

## VENTAS

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO** Su misión fundamental es la apertura y prospección del mercado correspondiente a la empresa, así como el mantenimiento y fidelización de la cartera de clientes activos más importantes .

**FUNCIONES GENERALES** Apoyar, facilitar e impulsar la captación del negocio en cada una de las zonas comerciales apoyando al equipo comercial asignado en cuanto a técnicas y herramientas necesarias para asegurar un óptimo desempeño.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS** Tener control de márgenes y rentabilidad, teniendo para ello que llevar a cabo negociaciones con clientes, revisiones de presupuestos, y elaboración de propuestas junto al director de la empresa. Deberá de coordinar y aumentar el porcentaje de ventas, conocer las necesidades de diferentes tipos de clientes e impulsar la apertura a nuevos mercados.

**HABILIDADES Y CAPACIDADES NECESARIAS**

- Visión estratégica
- Iniciativa propia
- Compromiso
- Determinación
- Tacto con el cliente

**OTROS REQUERIMENTOS** Conocimientos en administración, mercadotecnia y el mercado a que se dirige, así como profundo conocimiento de la empresa



## OPERACIÓN /LOGISTICA

---

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	Establecer la estrategia de desarrollo de los productos y servicios en mercados nuevos para la compañía, con la responsabilidad de definir los medios necesarios y teniendo siempre presentes los objetivos generales. Elaborar presupuestos y planear alianzas estratégicas con los actores del mercado.
<b>FUNCIONES GENERALES</b>	Asegurar el desarrollo operacional de la actividad de la empresa. Conocer los recursos disponibles, facilitar el trabajo de la fuerza de ventas, garantizar la capacidad de la empresa para cumplir nuevos contratos.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	Administrar los recursos internos de producción, administración y recursos humanos para el desarrollo conveniente de la actividad. Todo ello en coordinación con los directores de los departamentos respectivos.
<b>HABILIDADES Y CAPACIDADES NECESARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidad de liderazgo</li><li>- Buenos dotes comunicativos</li><li>- Aptitudes para la planificación estratégica</li><li>- Necesidad de poder resolver problemas y tomar decisiones de forma rápida y eficiente</li></ul>
<b>OTROS REQUERIMENTOS</b>	Conocimiento de la empresa y producto así como poder fomentar el trabajo en equipo, el compañerismo, la creatividad y un ambiente positivo.

---



## ADMINISTRACIÓN

---

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	Controlar las actividades de administración de la empresa elaborando e interpretando las herramientas contables y administrativas, tales como: registros, estados de cuenta, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos materiales y financieros. Garantizar óptimos resultados en las operaciones de la empresa.
<b>FUNCIONES GENERALES</b>	Encargado de supervisar el lugar, el trabajo de los demás empleados, reportar al director, manejar el dinero entrante y saliente y responsable por la atención a clientes.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	Participar, en coordinación con la Dirección, en las fases de programación y formulación del presupuesto anual de acuerdo a las necesidades de la empresa. Participar en el sistema de gestión de calidad, cumpliendo de manera efectiva con los procesos que se le asignen combinando producto y servicio.
<b>HABILIDADES Y CAPACIDADES NECESARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Principios administrativos</li><li>- Leyes, normas y reglamentos que rigen los procesos administrativos</li><li>- Sistemas operativos</li><li>- Saber utilizar hoja de cálculo</li><li>- Sistemas informáticos relacionados con administración</li><li>- Conocimiento en administración y control de inventarios</li></ul>
<b>OTROS REQUERIMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Analizar leyes y reglamentos que rigen los procesos administrativos</li><li>- Comprender información de diversa índole</li><li>- Mantener relaciones personales</li><li>- Expresarse en forma oral y escrita de manera clara y precisa</li><li>- Organizar el trabajo en una unidad de administración</li></ul>

---

---



## FINANZAS

---

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	Asegurar y administrar los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización mediante el diseño y la gestión de las estrategias financieras.
<b>FUNCIONES GENERALES</b>	Gestionar los recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos de la organización, optimizando su rendimiento, a través de la negociación de las condiciones más favorecedoras que puedan obtenerse. Generar, implementar y actualizar las diversas políticas administrativas, financieras y organizacionales.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conducir las labores de tesorería de la organización</li><li>- Monitorear el estatus financiero de la organización para asegurar el cumplimiento de las metas presupuestales.</li><li>- Realizar el análisis de la situación financiera de la organización.</li><li>- Revisar, autorizar y presentar los diversos reportes financieros ante las diferentes instancias de la organización.</li></ul>
<b>HABILIDADES Y CAPACIDADES NECESARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planeación estratégica</li><li>- Análisis financiero</li><li>- Sentido de orden, disciplina y organización</li><li>- Optimización de recursos</li><li>- Orientación a procesos y sistematización</li></ul>
<b>OTROS REQUERIMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manejo de sistemas contables y financieros automatizados</li><li>- Conocimiento de normatividad jurídica, fiscal y contable para organizaciones</li></ul>

---



## MARKETING

---

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	Colaborar en la implementación de los planes estratégicos y operativos del área de mercadotecnia, que permita impulsar las ventas, incrementar la rentabilidad, crear lealtad y promover la satisfacción de los clientes. Trabajar en mecanismos que estimulen la demanda, mejoren el posicionamiento de la imagen y participación del mercado, análisis de competencia e identificación de nuevas oportunidades de negocio.
<b>FUNCIONES GENERALES</b>	Generar y desarrollar estrategias para el posicionamiento de la empresa y posible generación de ingresos. Promover productos y coordinar el desarrollo de actividades de promoción.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planear y desarrollar campañas publicitarias en medios masivos y especializados</li><li>- Planear y ejecutar encuestas y análisis de mercado</li><li>- Identificar necesidades del mercado</li><li>- Detectar problemas en el proceso de comercialización y aportar soluciones</li><li>- Coordinar eventos y exposiciones</li></ul>
<b>HABILIDADES Y CAPACIDADES NECESARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Análisis cuantitativos y cualitativos</li><li>- Investigación de mercados</li><li>- Manejo de bases de dato</li></ul>
<b>OTROS REQUERIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Conocimiento y manejo de Google Analytics</li><li>-Manejo de AddWords</li><li>-Manejo de Redes Sociales</li></ul>

---



## RECURSOS HUMANOS

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	Es responsable por planear, desarrollar y aplicar las políticas, procedimientos y programas de reclutamiento, selección, contratación, administración de sueldos y salarios, de prestaciones y servicios a los empleados, capacitación, desarrollo personal y organizacional servicios administrativos, relaciones laborales, comunicación, etc., con el propósito de atraer, retener y motivar al personal que reúna los requisitos de cada uno de los puestos y de generar y mantener un alto nivel de armonía, bienestar y productividad de los empleados, como un medio para asegurar el éxito de la organización.
<b>FUNCIONES GENERALES</b>	Planeación de recursos humanos para prever las necesidades futuras de personal y asegurar oportunamente la disponibilidad de la gente requerida para alcanzar los objetivos de la compañía. Estudia y promueve la implementación de nuevas técnicas y filosofías relacionadas con la función de Recursos Humanos.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	Desarrolla y coordina los programas de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, asegurando la apropiada y efectiva dotación de personal para todas las áreas de la empresa. Promueve y coordina los esfuerzos orientados al mejoramiento de la organización, tales como Desarrollo Organizacional, Administración por Calidad Total, etc., desarrollando los programas orientados a mejorar los conocimientos y actitudes necesarios para su implementación.
<b>HABILIDADES Y CAPACIDADES NECESARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Liderazgo</li><li>- Enfocado a resultados</li><li>- Comprometido con la empresa y con los empleados</li><li>- Objetivo</li><li>- Ordenado</li></ul>
<b>OTROS REQUERIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capaz de trabajar por objetivo</li><li>- Capacidad de liderazgo</li><li>- Relaciones interpersonales excelentes</li><li>- Gran iniciativa y creatividad</li><li>- Capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo</li><li>- Honestidad, compromiso y lealtad hacia la empresa</li></ul>



## ENTREVISTAS

- Empresa: EMP-2015 S.A. de C.V
- Proyecto: Rediseño de los procesos operativos de la organización
- Consultor: BLANCA ROBLES
- Fecha: SEPTIEMBRE 2017
- Lugar: INSTALACIONES DE ANTAVIA
- Entrevistado: ALEJANDRO PEGUEROS
- Mail: proyectos@arteantavia.com
- Tel: 33 31222400
- PUESTO: DIRECCIÓN GENERAL Y RECURSOS HUMANOS
- Nombre y puesto del jefe inmediato: ALEJANDRO PEGUEROS, Director General
- Antigüedad en la empresa: 10 años
- Antigüedad en el puesto: 4 años

### 1. ¿Cuál es la función de su puesto?

Decisiones estratégicas de la organización  
Contratación de personal fijo y pintores freelance

### 2. ¿Qué personas depende de usted?

Abraham Durón

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

Abraham Durón- sustituye a logística en recursos humanos,  
Entrevistas, pagos a las personas

### 4. Problemas principales detectados en su función

Muchas de las funciones que se buscaban se hicieran no se hicieron, administración de la información mala, desorden Falta de sistematización de relación con los clientes, ventas, problemas de comunicación con los clientes, falta de promoción y prospección. Los clientes piden mayor diversidad de productos.

Falta de seguimiento de mi parte de los empleados, falta de supervisión

### 5. Recomendaciones para poder mejorar el proceso

Hacer más supervisión

## Comentarios y observaciones BXRS

La organización tiene potencial de producción, pero tenemos que vender más. Considero que el entrevistado no tiene el perfil para el puesto que tiene

- 
- Empresa: EMP-2015 S.A. de C.V
  - Proyecto: Rediseño de los procesos operativos de la organización
  - Consultor: BLANCA ROBLES
  - Fecha: SEPTIEMBRE 2017
  - Lugar: INSTALACIONES DE ANTAVIA
  - Entrevistado: ALEJANDRO PEGUEROS
  - Mail: proyectos@arteantavia.com
  - Tel: 33 31222400
  - Puesto: VENTAS
  - Nombre y puesto del jefe inmediato: ALEJANDRO PEGUEROS, Director General
  - Antigüedad en la empresa: 10 años



- Antigüedad en el puesto: 10 años

**6. ¿Cuál es la función de su puesto?**

Encontrar prospectos, hacer promoción y ventas

Seguimiento a clientes

Estar atento a que se entregue todo a tiempo

**7. ¿Qué personas depende de usted?**

8. Abraham Durón

**9. ¿Cuál es la función de dichas personas e la organización?**

Checar que lleguen las facturas al cliente,

**10. Problemas principales detectados en su función**

No hubo seguimiento adecuado de los prospectos y clientes, solo se atendió a los que llamaban o pedían cosas

**11. Recomendaciones para poder mejorar el proceso**

Estrategia de marketing digital eficiente que ayude en las ventas

Tener una estrategia de seguimiento y comunicación constante con los clientes

**Comentarios y observaciones BXRS**

El seguimiento a clientes tiene que tener más organización y control

Seguimiento a clientes en base de datos

Clientes frecuentes

Envío de precios y promociones

3. Empresa: EMP-2015 S.A. de C.V

4. Proyecto: Rediseño de los procesos operativos de la organización

5. Consultor: BLANCA ROBLES

6. Fecha: SEPTIEMBRE 2017

7. Lugar: INSTALACIONES DE ANTAVIA

8. Entrevistado: ALEJANDRO PEGUEROS

9. Mail: proyectos@arteantavia.com

10. Tel: 33 31222400

11. PUESTO: DIRECCIÓN CREATIVA

12. Nombre y puesto del jefe inmediato: ALEJANDRO PEGUEROS, Director General

13. Antigüedad en la empresa: 10 años

14. Antigüedad en el puesto: 10 años

**12. ¿Cuál es la función de su puesto?**

Se ve que es lo que necesita el cliente en relación a espacios y datos

Se visita en ocasiones al cliente para ver necesidades

WSP es la herramienta favorita para esto

Se le pide a una externa que haga los diseños

**13. ¿Qué personas depende de usted?**

Alejandra Ruiz- externa freelance

**14. ¿Cuál es la función de dichas personas e la organización?**

Ella envía una sola opción y se va revisando el proceso desde que empieza

Y termina hasta que queda aprobado por el cliente



Se hace una impresión y archivo digital

**15. Problemas principales detectados en su función**

No hay problemas habitualmente

Clientes en ocasiones con poca claridad de lo que quieren

Tiempo de entrega rápido

**16. Recomendaciones para poder mejorar el proceso**

Entre más claramente sea visualmente lo que quiere, se puede trabajar mejor, antes del boceto se mandan referencias visuales, de elementos a seleccionar, previamente aprobados por el cliente

**Comentarios y observaciones BXRS**

Tener producción

---

- Empresa: EMP-2015 S.A. de C.V
- Proyecto: Rediseño de los procesos operativos de la organización
- Consultor: BLANCA ROBLES
- Fecha: SEPTIEMBRE 2017
- Lugar: INSTALACIONES DE ANTAVIA
- Entrevistado: Abraham Durón
- Mail: proyectos@arteantavia.com
- Tel: 33 31222400
- Puesto: operación
- Nombre y puesto del jefe inmediato: ALEJANDRO PEGUEROS, Director General
- Antigüedad en la empresa: 10 años
- Antigüedad en el puesto: 10 años

**17. ¿Cuál es la función de su puesto?**

Producción, coordinador de producción logística, almacén de materia prima y almacén de terminados

---

- Empresa: EMP-2015 S.A. de C.V
- Proyecto: Rediseño de los procesos operativos de la organización
- Consultor: BLANCA ROBLES
- Fecha: SEPTIEMBRE 2017
- Lugar: INSTALACIONES DE ANTAVIA
- Entrevistado: Abraham Durón Loya
- Mail: proyectos@arteantavia.com
- Tel: 33 31222400
- Puesto: operación
- Nombre y puesto del jefe inmediato: ALEJANDRO PEGUEROS, Director General
- Antigüedad en la empresa: 6 meses
- Antigüedad en el puesto: 6 meses

**18. ¿Cuál es la función de su puesto?**



Encargado de logística, estar al pendiente que este todo el material disponible, cuando lleguen los proyectos llamar a los pintores y llamarles, empacar los cuadros, llamar a paquetería, y ver que todo llegue en óptimas condiciones

Administrativo- realizar facturas, ir a bancos a dejar depósitos, cobrar cheques y pagar servicios

Marketing- buscar notas y subir contenidos, tomar fotografías para publicar

El diseño de la página web

**19. ¿Qué personas depende de usted?**

Los pintores freelance

**20. ¿Cuál es la función de dichas personas e la organización?**

**21. Problemas principales detectados en su función**

Desperdicio de la pintura y materiales

Mucha acumulación de cosas que no servían

No hay red de trabajo en los equipos

La impresora no estaba en red

Los pintores no se les puede pedir un horario de trabajo, va a haber problema si hay proyectos grandes

Abro y cierro y taller

**22. Recomendaciones para poder mejorar el proceso**

Solucionar la pintura con envases apachurrables

Que los pintores tuvieran un horario de trabajo

- 
- Empresa: EMP-2015 S.A. de C.V
  - Proyecto: Rediseño de los procesos operativos de la organización
  - Consultor: BLANCA ROBLES
  - Fecha: SEPTIEMBRE 2017
  - Lugar: INSTALACIONES DE ANTAVIA
  - Entrevistado: Alejandro pegueros
  - Mail: proyectos@arteantavia.com
  - Tel: 33 31222400
  - Puesto: administración y finanzas
  - Nombre y puesto del jefe inmediato: ALEJANDRO PEGUEROS, Director General
  - Antigüedad en la empresa: 10 años
  - Antigüedad en el puesto: 10 años

**23. ¿Cuál es la función de su puesto?**

Compras

Pagos a proveedores- transferencias

Pagos a pintores y mano de obra

Pago de salarios de ti y Abraham

Registro de gastos fijos y variables mensuales

Conciliación de chequeras

Mandar papeles a contadora

Timbrado nómina –de Abraham

Producción, coordinador de producción logística, almacén de materia prima y almacén de terminados



**24. ¿Qué personas depende de usted?**

Abraham Durón- asistente administrativo

**25. ¿Cuál es la función de dichas personas e la organización?**

Abraham Durón- el hace pedidos, él recoge materiales si se necesita

**26. Problemas principales detectados en su función**

Falta de experiencia y falta de organización

**27. Recomendaciones para poder mejorar el proceso**

Sistematizar los procesos los tiempos,

- Empresa: EMP-2015 S.A. de C.V
- Proyecto: Rediseño de los procesos operativos de la organización
- Consultor: BLANCA ROBLES
- Fecha: SEPTIEMBRE 2017
- Lugar: INSTALACIONES DE ANTAVIA
- Entrevistado: Alejandro pegueros
- Mail: proyectos@arteantavia.com
- Tel: 33 31222400
- Puesto: administración y finanzas
- Nombre y puesto del jefe inmediato: ALEJANDRO PEGUEROS, Director General
- Antigüedad en la empresa: 10 años
- Antigüedad en el puesto: 10 años

**28. ¿Cuál es la función de su puesto?**

Compras

Pagos a proveedores- transferencias

Pagos a pintores y mano de obra

Pago de salarios de ti y Abraham

Registro de gastos fijos y variables mensuales

Conciliación de chequeras

Mandar papeles a contadora

Timbrado nómina –de Abraham

Cobranza de clientes

Producción, coordinador de producción logística, almacén de materia prima y almacén de terminados

**29. ¿Qué personas depende de usted?**

Abraham Durón- asistente administrativo

**30. ¿Cuál es la función de dichas personas e la organización?**

Abraham Durón- el hace pedidos, él recoge materiales si se necesita

A veces apoya con cobros

El hace facturas y las envía al cliente, y se asegura se reciban

**31. Problemas principales detectados en su función**

Falta de experiencia y falta de organización

**32. Recomendaciones para poder mejorar el proceso**

Sistematizar los procesos los tiempos,

- 
- Empresa: EMP-2015 S.A. de C.V
  - Proyecto: Rediseño de los procesos operativos de la organización



- Consultor: BLANCA ROBLES
- Fecha: SEPTIEMBRE 2017
- Lugar: INSTALACIONES DE ANTAVIA
- Entrevistado: Alejandro pegueros
- Mail: proyectos@arteantavia.com
- Tel: 33 31222400
- Puesto: marketing
- Nombre y puesto del jefe inmediato: ALEJANDRO PEGUEROS, Director General
- Antigüedad en la empresa: 10 años
- Antigüedad en el puesto: 10 años

**33. ¿Cuál es la función de su puesto?**

Planeación redes sociales y participación y presencia en eventos, relaciones publicas  
En forma física atiendes los eventos y participaciones, y si se necesita algo de logística yo lo hago, invitaciones, cocteles fiestas e inauguraciones

**34. ¿Qué personas depende de usted?**

Abraham Durón- asistente de marketing

**35. ¿Cuál es la función de dichas personas e la organización?**

Abraham Durón- redes sociales, se intercalan las publicaciones, notas internas sobre notas del mundo del diseño, Facebook e Instagram  
El hizo la página web

**36. Problemas principales detectados en su función**

No se tiene medida la efectividad de las acciones

**37. Recomendaciones para poder mejorar el proceso**

Buscar una forma para medir que vale la pena de las acciones

## **MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES**

Es una herramienta que permite conjuntar la información y empezar a identificar las funciones de nuestra organización y los responsables de realizar alguna actividad en la misma empresa.

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.







## SIPOC

El propósito los SIPOC's es identificar los procesos de la organización basados en la matriz de roles y responsabilidades, para poder hacer el modelado de procesos.

<b>Proceso:</b>	Ventas		<b>Fecha:</b>	22/11/2017	
<b>Analista:</b>	Blanca Robles				
<b>Roles participantes:</b>	Director General, Cliente Vendedor, producción		<b>Proyecto:</b>	Rediseño/ implementación de procesos de logística y comercialización en PYMES enfocadas en industria creativa: caso ANTAVIA	
Supplier Proveedor	Input Entrada	Process	Proceso	Output Salida	Client Cliente
Accionistas	Propuestas del entorno	El director recibe la propuesta de catálogo basado en datos del entorno en tendencias. El director crea el catalogo, las estrategias y lineamientos que regirán el proceso de ventas todo basado en un catálogo		Catalogo	Clientes
Director	Catalogo	El cliente recibe el catalogo El cliente solicita información		Solicitud de información	Responsable de ventas
Cliente	Solicitudes de información	El responsable de ventas recibe las solicitudes de información El responsable de ventas elabora cotización en base a los precios de producto.		Cotización	Cliente
Responsable de ventas	Cotización	El cliente recibe la cotización lo analiza y elabora el pedido estipulando tiempos de entrega, condiciones de pago y pago de anticipo.		Pedido Pago de anticipo	Responsable de ventas
Cliente	Pedido Pago de anticipo	El responsable de ventas recibe pedido y pago de anticipo Elabora y envía factura El responsable de ventas envía orden para comenzar producción.		Factura	Cliente
Asesor Comercial	Factura de Anticipo	El vendedor procesa el pedido a producción recibe notificación de pedido terminado. Solicita factura de finiquito a Auxiliar comercial emite factura de finiquito,		Orden de producción	Responsable de producción
producción	Factura de Finiquito	envía el pago de finiquito.		pago de Anticipo	vendedor
Cliente	Liberación de pedido	Entrega pedido		Orden de producción	producción
vendedor	pedido			Factura de Finiquito.	cliente
				Pago de Finiquito	vendedor
				producto	Cliente
<b>- Problemas detectados:</b>	- la programación no se cumple. - la programación de fabricación se modifica radicalmente por las URGENCIAS de pedidos				
<b>- Sugerencias de mejora:</b>	- Re-asignación de responsabilidades. - generación de políticas de almacenamiento. - generación de políticas de carga. - reducir URGENCIAS de pedidos.				
<b>- Comentario extra:</b>	existen huecos donde pudiéramos optimizar las actividades re-assignando responsabilidades.				



## CONFIGURACIÓN DE VALOR

En la matriz se puede observar la descripción de las actividades y organización de Antavia en lo cual recalcamos como ventaja competitiva las relaciones publicas con el cliente, los pintores altamente capacitados, los diseños propios pintados a mano, la garantía de 10 años y el seguimiento que se le da al cliente posteriormente a la compra.

Cadena de Valor					
Infraestructura	Bodega				
Administración	Supervisión y control de pedidos	Supervisión y control			pedidos
Contabilidad	Registro de cuentas por pagar		Registro de cuentas por cobrar		
Almacén	Realizar cuadros				
Finanzas	Pago de las facturas de proveedores				
	<b>Logística de Entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicio</b>
	Recepción de pedido Solicitud de producto a comprar Entrada a almacén	Control de calidad Facturación/orden de pedido Almacenar producto Comprar producto	Programación de entregas Entrega de Pedido Documentación de venta (Factura/remisión) Recibe	Realiza promoción Elabora cotizaciones Levanta pedidos Procesa Pedidos Elabora Facturas Elabora Ordenes de salida de almacén Cobra	Da atención a los clientes Atiende reclamaciones Relaciones públicas

Si nos enfocamos a la parte de mercadotecnia, la matriz se vería así:

<b>Infraestructura Empresarial</b> Administración, Diseño, Logística, Finanzas, Recursos Humanos, <b>Relaciones Publicas y Área de producción</b> (Lienzos, Pinturas y Materia Prima)				
<b>Administración de RH</b> Contratación de personal, Compensaciones, Negociaciones Colectivas, Capacitación, Ambiente Laboral y <b>Pintores altamente capacitados</b> .				
<b>Desarrollo Tecnológico</b> Uso de plataforma "Orbita" Excel (área oportunidad, implementar un sistema administrativo), Redes Sociales y Pagina Web				
<b>Abastecimiento</b> Compra de insumos, Compra de instrumentos, remplazar o reparar equipo				
<b>Logística interna</b> Recepción y almacenamiento de materia prima, Control de inventarios y retornos de materiales al proveedor	<b>Operaciones</b> <b>Cuadros de diseño propio, pintados a mano</b> por artistas locales en lienzos 100% a mano en bastidores de oyamel o pino	<b>Logística Externa</b> Contacto con el cliente para entrega por el medio mas conveniente. Logística de entrega propia y subcontratada	<b>Marketing y Ventas</b> Se buscan exposiciones a fin y alianzas estratégicas para promover el producto y seguimiento a clientes potenciales	<b>Servicios</b> Instalación, <b>Seguimiento posterior a la compra, personalización y garantía de 10 años</b>



## ELEMENTOS DE ASEGURAMIENTO DE SURTIDO DE PEDIDOS A PARTIR DE LOS INSUMOS

Criterio de Clasificación	Ponderación
Precio	
Calidad	
Formalidad	
Servicio	
Disponibilidad	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Calificación	Rango de Puntos
Altamente Confiable	De 90 a 100
Confiable	de 70 a 89,9
Regular Confiabilidad	de 50 a 69,9
No Confiable	de 0 a 49,9

Criterios de Selección	Requisitos
Clasificación y calificación de desempeño de los proveedores	Puntaje de Clasificación superior a 7.5
Calidad	Certificados, Garantía, Experiencia
Técnico	Cumplimiento de las especificaciones solicitadas
Comercial	Plazo de entrega, Lugar de Entrega, Precio.

Proveedor	Precio	Calidad	Formalidad	Servicio	Disponibilidad
Carpintería Juanjo	9	8	8	8	9
Material de Empaque Depaempack	9	10	10	10	10
Loneta de Algodón La Nueva Perla	9	9	10	9	10
Pintura Blanca Fondo Razher	10	10	8	7	10
Pintura Acrilica HICornejo	10	10	10	9	10
Pintura Acrilica Ferreteria Mina	10	10	10	8	10
Pinceles y Herramientas HICornejo	9	10	10	9	9
Marcos Javier Blancas	9	9	10	9	9
Flete Local Jesús Becerra	10	10	9	9	8

El propósito de esta matriz es realizar una evaluación de los proveedores con los que Antavia ha trabajado a través de los años. Se busca proveer a la gerencia de una herramienta para la toma de decisiones al momento de recibir nuevos proyectos. La calificación asignada a cada proveedor se basa en el criterio de la gerencia.



## ANÁLISIS TECNOLÓGICO//TECNOLOGÍA DE PRODUCTO

Análisis de Producto					
Producto o familia	Descripción	Madurez	Calidad	Precio	Usabilidad
Cuadros hechos a mano	Cuadros hechos a mano técnica acrílico	Declive	Alta	Medio	interiorismo, decoración, casas muestra, reventa
Diseño Custom	Diseño de propuestas para áreas y murales	Madurez	Alta	medio	interiorismo, decoración, casas muestra, reventa
Cuadros/ diseño impresos en digital Réplicas	Cuadros, murales en áreas Cuadros diseñados en base a diseños proporcionados	Crecimiento Madurez	Media Alta	Medio	Hotelería, residencial Pedidos personales, o clientes de interioristas
Premios/incentivos	Cuadros, dibujos en carboncillo, acuarelas	naciente	alta	Medio	Pedidos personales, o clientes de interioristas
Aplicación de arte en muebles	Pintar a mano diseños seleccionados en mobiliario de cocina	Madurez	Alta	Medio	En los muebles de cocina

Análisis de Mercados			
Id. Mercado	Descripción	Características	Participación
Me-01	Empresas de interiorismo y profesionales independientes	Agencias o personas que tienen proyectos o clientes de interiorismo	87 %
Me-02	Fabricantes de cocinas	Empresa que hace diseño y fabricación personalizada de cocinas	8%
Me-03	Venta al público	Personas que quieren decorar su casa y nos conocen	5%

Análisis de clientes				
Id. Mercado	Cliente	Características	Rubro	Nivel de venta
Me-01	A&D INTERIORES	Despacho y tienda que tienen proyectos de interiorismo	interiorismo	Muy Alto
Me-01	ANA CUADRA	Despacho y tienda que tienen proyectos de interiorismo	interiorismo	Alto



Me-01	Victoria Plascencia	Despacho y tienda que tienen proyectos de interiorismo	interiorismo	Medio
Me-01	ELIAS -ELIAS	Despacho y tienda que tienen proyectos de interiorismo	interiorismo	Alto
Me-02	MODUL	Empresa que hace diseño y fabricación personalizada de cocinas	COCINAS	Bajo
Me-03	Clientes varios personales	Personas para su casa	personal	Bajo

<b>Unidades Estratégicas de Negocio (atiende a 1 o más mercados)</b>			
<b>UEN</b>	<b>Producto</b>	<b>Id. Mercado</b>	<b>Características</b>
UEN 1	Cuadros hechos a mano	Me-01, Me-03	Cuadros hechos a mano técnica acrílico
UEN 2	Diseño Custom	Me-01, Me-03	Diseño de propuestas para áreas y murales
UEN 3	Cuadros/ diseño impresos en digital	Me-01,	Cuadros, murales en áreas
UEN 4	Réplicas	Me-01, Me-03	Cuadros diseñados en base a diseños proporcionados
UEN 5	Premios/incentivos	Me-03	Cuadros, dibujos en carboncillo, acuarelas
UEN 6	Aplicación de arte en muebles	Me-02	Pintar a mano diseños seleccionados en mobiliario de cocina



### **FLUJO ANTAVIA**

La empresa cuenta en promedio, con 5 pintores contratados de manera ocasional (FreeLancer). El tiempo de producción promedio de los modelos más vendidos por Antavia es de 12 horas, utilizando la mano de obra de un solo pintor. Considerando que la empresa labora de lunes a viernes, cada pintor tiene una capacidad de producción mensual de alrededor de 13 cuadros. Por lo tanto, la capacidad de producción mensual con el personal promedio es de 67 cuadros.

La capacidad de producción depende directamente del número de pintores contratados. La decisión de cuánto personal contratar es tomada por la gerencia de acuerdo a los proyectos y pedidos de cada mes.

#### **Capacidad de Producción Mensual**

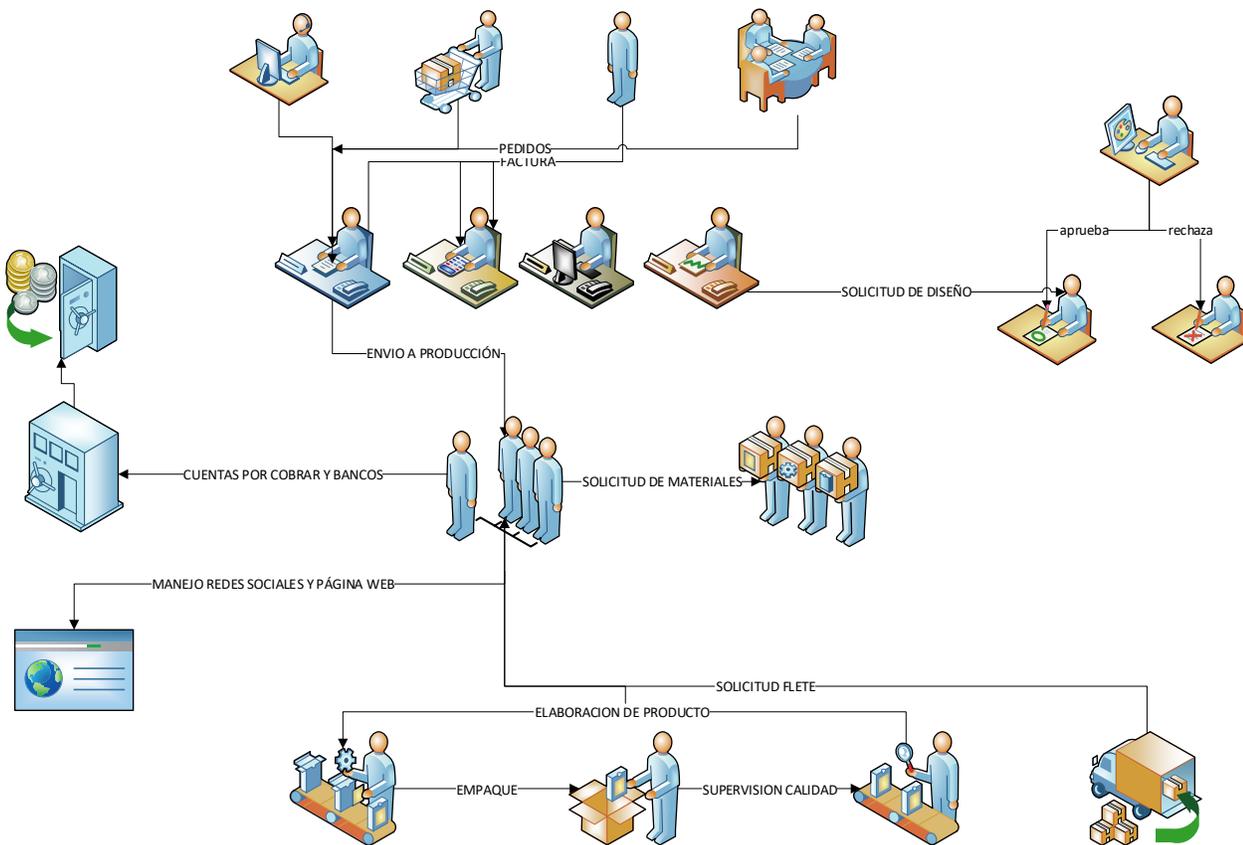
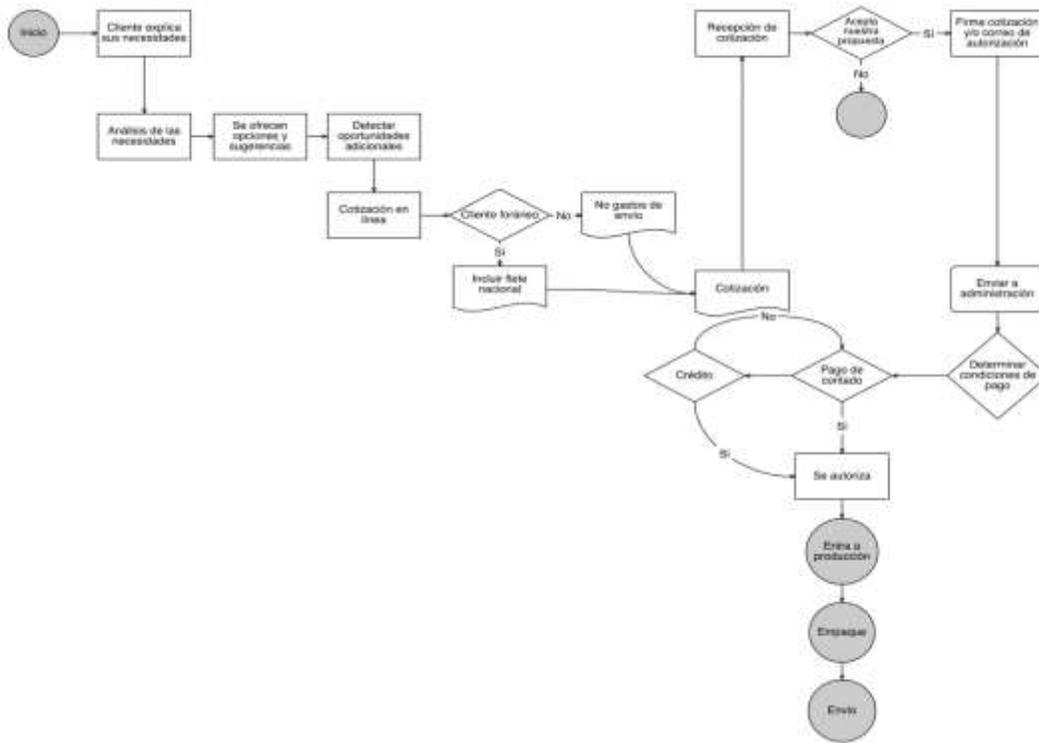
---

20	Dias hábiles
8	Horas hábiles por día
160	Horas hábiles por mes
12	Tiempo promedio de producción
13	Piezas producidas manualmente
5	Promedio de pintores trabajando simultáneamente

#### **67** Capacidad de producción mensual

---

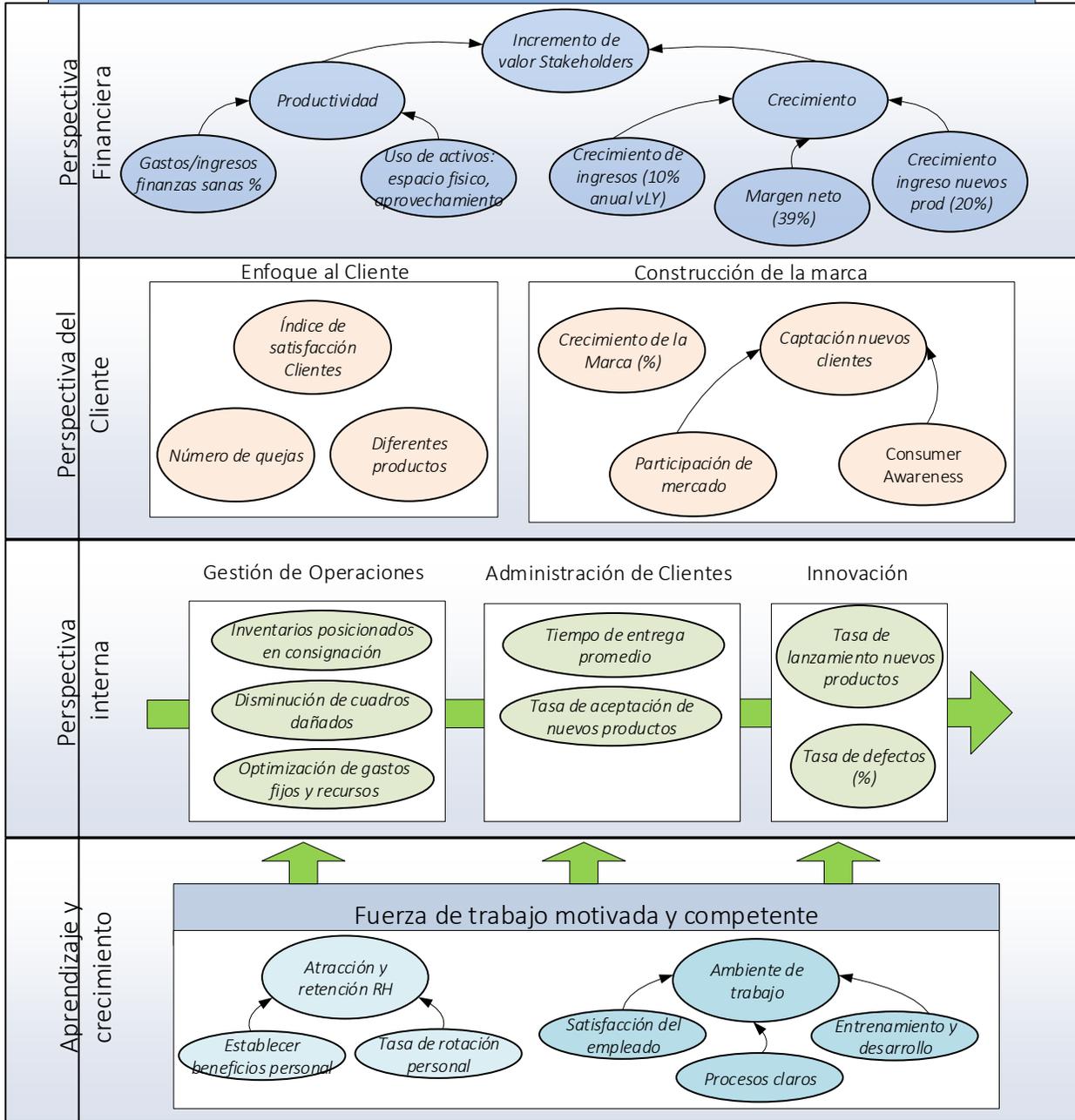
Actualmente la empresa se encuentra comercializando sus productos únicamente a nivel nacional por lo que a fin de poder incursionar en el mercado internacional tendrá que adaptar la cantidad de personal contratado de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando, esto teniendo muy en cuenta el no desatender a sus clientes locales.





**MAPA BSC ANTAVIA**

**ANTAVIA**





Objetivos estratégicos	Indicadores y Metas	Iniciativas
1. Rediseño de procesos 2. Eficiencia en la operación 3. Generar un producto + sistema de comercialización que genere un consumo continuo 1. Desarrollo de estandarización y documentación de procesos 2. Desarrollo de nuevos productos 3. Eficiencia en la operación	Crecimiento ventas del 10% vs LY	Rediseño de procesos
1. Nuevos modelos de negocio 2. Patrones de consumo 3. Mercado internacional/ Exportación 4. Desarrollo de nuevos productos y servicios 5. Posibilidad de entrar en catálogos de redención de puntos con una empresa que ya es cliente 6. Renta de ítems 1. Generar en los productos de alta calidad productos innovadores que puedan ser sustitutos 2. Producto con diseño personalizado de costo bajo y alto desplazamiento 3. Enfocarse en el usuario para tener opciones interesantes de nuevos productos, esto puede proveer opciones e innovación sobre lo que quiere la empresa	Desarrollo de 4 nuevas categorías de producto al año	Mercado internacional/ Exportación
1. Productos de alta calidad 2. Manufactura por parte de expertos en su área 3. Sensibilidad en relación a las tendencias 4. Análisis y apoyo a necesidades y requerimientos del cliente 5. Colaboración- capacidad de integrar personas/ empresas con un fin 6. Vinculación estratégica con organismos relevantes del medio 7. Flexibilidad en volumen de producción 8. Enfoque al usuario 9. Diseño personalizado/custom	Desarrollo de 4 nuevas categorías de producto al año	Generar un producto + sistema de comercialización que genere un consumo continuo
Mejorar el ambiente de trabajo Darles esquema sueldo base mas comisión, generar procesos claros	bajar la rotación de personal, y generar un staff fijo de al menos 8 pp	Desarrollo de estandarización y documentación de procesos  Eficiencia en la operación



## ANALISIS ESTRATEGICO DE LAS NECESIDADES DE MEJORA DE PROCESOS

#	Actividad	Descripción	¿Cuál es la situación?	Análisis de las brechas (¿qué se requiere hacer para mejorar?)
1	Identificar la estrategia de mejora	a. ¿Cuál es la misión de la empresa?	Diseñamos alternativas y productos de arte visual a acorde a las especificaciones, tendencias y objetivos de clientes, proyectos o espacios, que genere prosperidad para sus socios, clientes y aliados	generar procesos, sistematizar
		b. ¿Cuál es su visión del futuro?	Una empresa con presencia internacional que ofrece productos artísticos de acuerdo a las necesidades de cada región, cliente o proyecto (usuario) -El proveedor preferido de nuestros clientes -Una marca deseable por lo atractivo de nuestros productos -Un lugar extraordinario para trabajar	generar procesos, sistematizar
		c. ¿Cómo se alinean los esfuerzos de mejora a esta visión?	en la generación de procesos	generar procesos, sistematizar
2	Identificar la voz del Cliente (VOC)	a. ¿Qué necesitan los Clientes?	2. Productos de alta calidad en nuevos modelos de negocio	desarrollar productos de alta calidad en nuevos modelos de negocio
		b. ¿Cómo se les puede servir mejor?	aprovechando las instalaciones e ubicación 5. Ofrecer un producto complementario en otra categoría que genere tráfico e ingresos específicos	desarrollar productos de alta calidad en nuevos modelos de negocio
		c. ¿Cómo podemos adaptarnos al cambio de necesidades del cliente?	1. Búsqueda de nuevos clientes	desarrollar productos de alta calidad en nuevos modelos de negocio
		d. ¿Cómo logramos la satisfacción del cliente?	calidad productos innovadores que puedan ser sustitutos 2. Producto con diseño personalizado de costo bajo y alto desplazamiento 3. Enfocarse en el usuario para tener opciones interesantes de nuevos productos, esto puede proveer opciones e innovación sobre lo que quiere la empresa	desarrollar productos de alta calidad en nuevos modelos de negocio
3	Las necesidades del negocio	a. ¿Qué oportunidades financieras brindaría una mejora?	3. Desarrollo de nuevos productos y servicios para mercado internacional/exportación	desarrollo de nuevos productos
		b. ¿Qué impactos tendría en su competitividad?	mejora financiera	desarrollo de nuevos productos
		c. ¿Cuál es el contexto externo del negocio?	1. Competencia agresiva y diversificada 2. Nuevos productos sustitutos 3. Innovación de los competidores 4. Estado de las finanzas en el país	desarrollo de nuevos productos
4	Necesidades de los procesos internos	a. ¿Cuál es el desempeño de los procesos en la actualidad?	no existen	crear procesos
		b. ¿Los procesos internos permiten satisfacer las necesidades de los clientes? ¿porqué?	es acción reacción	crear procesos
		c. ¿Qué efectos tiene el desempeño de procesos en el negocio?	mejoras inmediatas	crear procesos
		d. ¿Cuáles son los factores que influyen en que los procesos sean exitosos o no?	que existan y que se adecúen	crear procesos
		e. ¿Los responsables de los procesos los mantienen en control? ¿Porqué?	no existen	crear procesos
5	Aspectos tecnológicos	a. ¿Cuáles son las tecnologías usadas en los procesos actuales?	ninguna, algunos excel	sistematizar
		b. ¿Qué impacto tendría el cambio tecnológico en el desempeño de los procesos?	no necesariamente	sistematizar



## Tabla 2. INVENTARIO DE PROCESOS (ARQUITECTURA)

### Diseño de procesos

Proyecto: ANTAVIA

#	NOMBRE PROCESO (al nivel de macroproceso)	OBJETIVO DEL PROCESO (¿qué debe lograr el proceso?)	TIPO PROCESO (Dirección, Soporte o Proceso Clave)	RESPONSABLE DEL PROCESO (puesto o rol)
1	Dirección del negocio	Dirección del negocio	Dirección	Director General
2	Desarrollo de nuevos productos y servicios	Desarrollo de nuevos productos y servicios	Dirección	Director General
3	Marketing y Ventas	Posicionamiento y Ventas	Clave	Director General
4	Producción	Producción	Clave	Logística
5	Entrega de productos	Entrega de productos	Clave	Logística
6	Servicio a Clientes	Servicio a Clientes	Clave	Director General
7	Gestión de Recursos Humanos	seleccionar el mejor personal	Soporte	Director General
8	Administración de TI	Administración de TI	Soporte	Logística
9	Administración y Finanzas	Administración y Finanzas	Soporte	Director General
10	Gestión de activos y mantenimiento	Optimización de activos	Soporte	Director General
11	Administración de Procesos	estandarización de Procesos	Soporte	NA



### 3) Importancia de los FCE para cumplimiento de los objetivos

#### Diseño de Procesos

Proyecto: ANTAVIA

#	Factores Críticos de Éxito (FCE)	Incrementar la participación de mercado	Mejorar la satisfacción del Cliente	Reducir el desperdicio de materiales	Reducir el impacto al ambiente	Mejorar el clima laboral		Sumatoria Fila	Ponderación
1	Reducir los tiempos de entrega	2	1	0	0	0		3	6.82
2	Mejorar el área de ventas	2	2	1	0	1		6	13.64
3	Incrementar la eficiencia operativa	2	2	2	1	1		8	18.18
4	Medir el desempeño	1	1	2	1	2		7	15.91
5	Premiar el desempeño del personal	2	1	1	0	2		6	13.64
6	Capacitar al personal	1	1	1	1	1		5	11.36
7	Mejorar los sistemas de información	1	1	0	0	1		3	6.82
8	Mejorar las operaciones de producción	2	0	2	1	1		6	13.64
<b>Sumatoria Columna</b>		<b>13</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>9</b>		<b>44</b>	<b>100.00</b>

### 4) Priorización de los procesos esenciales

#### Diseño de Procesos

Proyecto: ANTAVIA

#	Factores Críticos de Éxito (FCE)	Reducir los tiempos de entrega	Mejorar el área de ventas	Incrementar la eficiencia operativa	Medir el desempeño	Premiar el desempeño del personal	Capacitar al personal	Mejorar los sistemas de información	Mejorar las operaciones de producción	Sumatoria Ponderación	Ponderación Impacto en FCEs
<b>Macroprocesos</b>		6.82	13.64	18.18	15.91	13.64	11.36	6.82	13.64		
1	Dirección del negocio	0	1	0	1	0	0	0	0	29.55	6.07
2	Desarrollo de nuevos productos y servicios	0	0	1	1	0	0	0	1	47.73	9.81
3	Marketing y Ventas	1	2	1	1	0	0	0	0	68.18	14.02
4	Producción	1	0	1	1	0	0	0	1	54.55	11.21
5	Entrega de productos	1	0	1	1	0	0	0	1	54.55	11.21
6	Servicio a Clientes	0	1	0	1	0	1	0	0	40.91	8.41
7	Gestión de Recursos Humanos	0	0	1	1	1	1	0	0	59.09	12.15
8	Administración de TI	1	1	1	0	0	0	1	1	52.27	10.75
9	Administración y Finanzas	0	0	0	0	1	0	1	0	13.64	2.80
10	Gestión de activos y mantenimiento	0	0	0	0	0	0	0	1	13.64	2.80
11	Administración de Procesos	1	1	1	0	0	0	0	1	52.27	10.75
<b>Sumatoria Columna</b>										<b>486.36</b>	<b>100.00</b>



**Diseño de procesos**  
Proyecto: **ANTAVIA**

#	NOMBRE PROCESO (al nivel de macroproceso)	IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO					Suma	Ponderación (prioridad mejora)
		INTERACCIÓN CLIENTE (Externo)	IMPACTO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	IMPACTO CALIDAD DEL PRODUCTO/SERVICIO	IMPACTO FINANCIERO (costos/ingresos)	IMPACTO EN EL TIEMPO DE CICLO		
1	Dirección del negocio	1	1	1	2	1	6	9.68
2	Desarrollo de nuevos productos y servicios	0	2	2	2	1	7	11.29
3	Marketing y Ventas	2	2	1	2	0	7	11.29
4	Producción	0	2	2	2	2	8	12.90
5	Entrega de productos	2	2	2	2	1	9	14.52
6	Servicio a Clientes	2	2	1	0	0	5	8.06
7	Gestión de Recursos Humanos	0	1	1	2	1	5	8.06
8	Administración de TI	0	1	1	2	2	6	9.68
9	Administración y Finanzas	0	0	0	2	0	2	3.23
10	Gestión de activos y mantenimiento	0	0	1	1	0	2	3.23
11	Administración de Procesos	0	0	1	2	2	5	8.06
		<b>7</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>62</b>	<b>100.00</b>

**CÓMO LO VOY A LOGRAR EN TÉRMINOS DE PROCESO?**

verificar en wgsn las tendencias

verificación de colores y tonos

verificación en el uso de los recursos

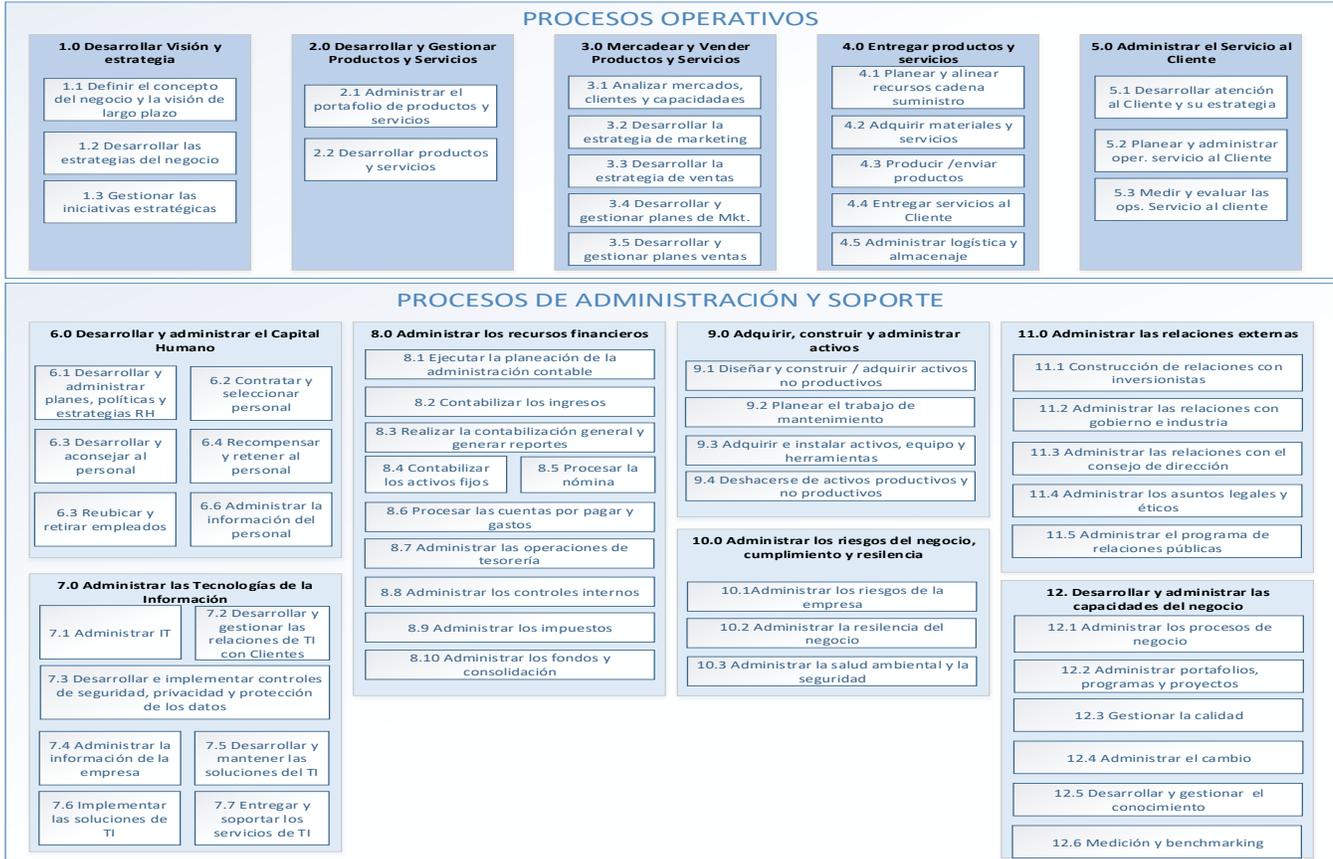
generación e innovación continua en los procesos

**6) Priorización de los macroprocesos**  
Proyecto: **ANTAVIA**

#	NOMBRE PROCESO	Necesidad de innovación o mejora (A)	Importancia para alcanzar las metas (B)	Evaluación global (C)
	Procesos que requieren ser rediseñados	Calificación otorgada a la necesidad de mejorar o innovar el proceso	Calificación del nivel de importancia que el proceso tiene para alcanzar las metas de la organización	$C = (A + B) / 2$
1	Dirección del negocio	9.68	6.07	7.88
2	Desarrollo de nuevos productos y servicios	11.29	9.81	10.55
3	Marketing y Ventas	11.29	14.02	12.65
4	Producción	12.90	11.21	12.06
5	Entrega de productos	14.52	11.21	12.87
6	Servicio a Clientes	8.06	8.41	8.24
7	Gestión de Recursos Humanos	8.06	12.15	10.11
8	Administración de TI	9.68	10.75	10.21
9	Administración y Finanzas	3.23	2.80	3.01
10	Gestión de activos y mantenimiento	3.23	2.80	3.01
11	Administración de Procesos	8.06	10.75	9.41

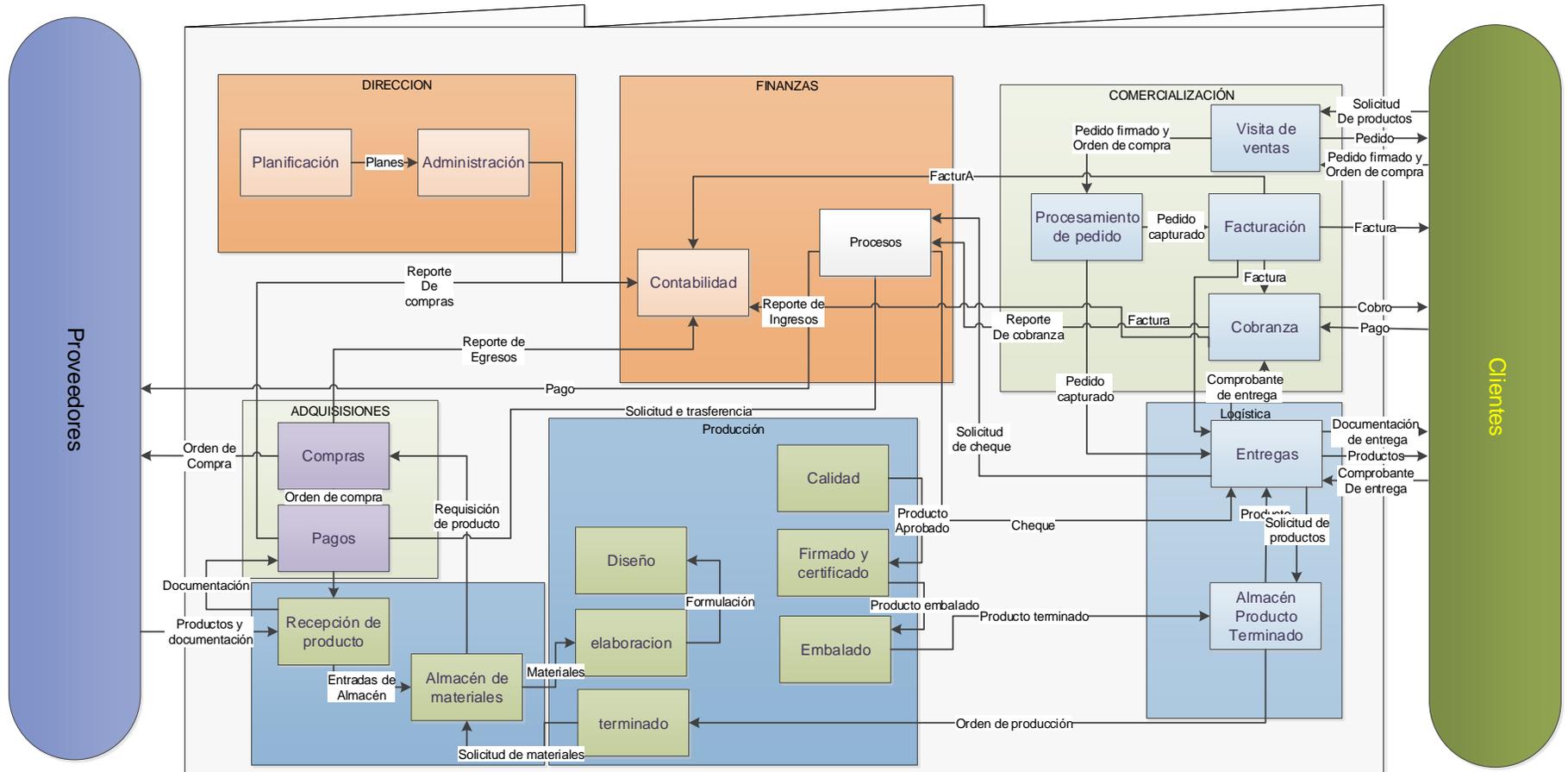


## MODELO APQC





### VISTA HORIZONTAL INICIAL DIAGRAMA DE VISTA HORIZONTAL ANTAVIA





## DISEÑO DEL PROYECTO PROJECT CHARTER

<b>Oportunidad o Caso de Negocio</b>	<b>Descripción del Proceso de Negocio</b>		
Es precisamente el hecho de tener información y procesos adecuados, en el momento adecuado y a disposición de las personas adecuadas lo que diferencia y da ventajas a las empresas. La idea es analizar la logística y comercialización, y que se implementen procesos que sirvan a otros tipos de industrias creativas como base para generar éxito.	Antavia es una empresa que diseña y elabora cuadros decorativos, con la mejor técnica, acorde a las últimas tendencias y gustos en decoración y espacios. 100% mexicana, tiene un amplio catálogo que renueva continuamente, asimismo realiza proyectos especiales para decoración, hotelería, corporativo, en base a los objetivos específicos que se quieran obtener. Es una empresa comprometida con la calidad de los materiales y la creatividad del producto; fungiendo como el departamento de arte y diseño de interiores de los clientes.		
<b>Cliente</b>	<b>Impacto Financiero</b>		
Diseñadores de interiores, casas muestra, despachos de arquitectura, tiendas de muebles y decoración, hotelería.	Ventas 2014 por \$2,940,000 con margen de ganancia del 34% ventas 2017 por \$1,298,000 con margen de ganancia del 15-18% Se busca en 2019 crecimiento al 30%		
<b>Métricas &amp; Indicadores</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Programado</b>	<b>Real</b>
2019 crecimiento al 30%	Definición del problema: Descubrir el proceso	Agosto 2017 Sept 2017	Agosto 2017 Oct 2017
	Analizar el proceso:	Agosto-dic 2017	Agosto-dic 2017
	Diseñar el proceso:	Ene-May 2018	
	Gobernar el proceso:	Junio 2018	
<b>Descripción del Problema</b>	<b>Alcance del Proyecto</b>		
En los últimos 4 años baja en ventas en un 200 % Meta crecimiento en ventas al 40% y en margen 15% vs LY y desarrollo de 3 nuevos productos	Inicio del Proceso: <b>AGOSTO 2017</b> Fin del Proceso: <b>JUNIO 2018</b> Inclusiones: Exclusiones:		
<b>Objetivo del Proyecto</b>	<b>Equipo del Proyecto</b>		
Incremento del 15% y desarrollo de 3 nuevas categorías de producto	Responsable del Proceso: <b>BLANCA ROBLES</b> Líder: <b>BLANCA ROBLES</b> Integrantes: <b>ALEJANDRO PEGUEROS</b>		



Fecha última revisión 02-mar-18

Artículo CUADROS  
Compañía ANTAVIA División COMERCIALIZACIÓN  
Proyecto MAYAN PALACE CD DEL CARMEN Preparado por BRS  
Proceso CONTROL 345

AMEF

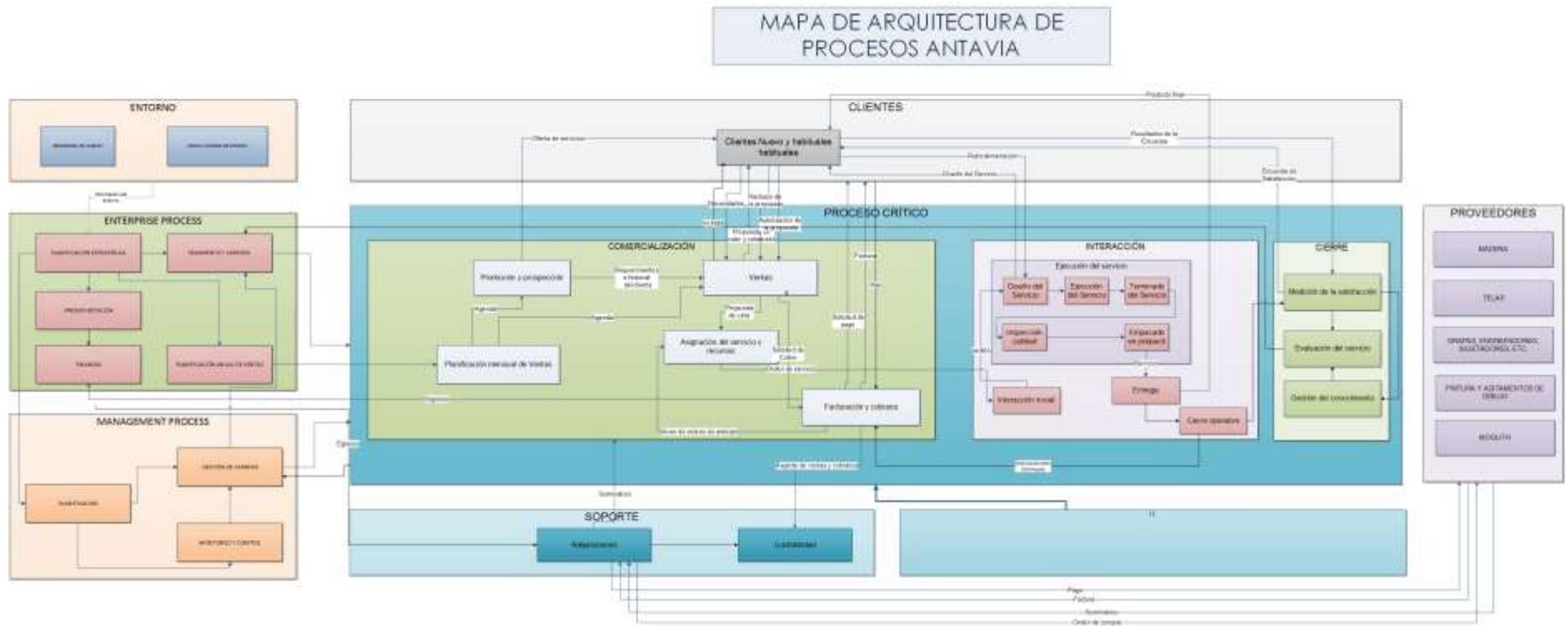
ANÁLISIS DE MODO Y EFECTOS DE FALLAS																
AMEF																
Preliminar RPN (4)= 1x 2 x 3																
Resultados: Final RPN (8) = 5 x 6 x 7																
No.	Función del proceso	Falla Potencial	Efecto Potencial de Falla	1 SEV	2 Causas Potenciales Mecanismos de falla	3 OCC	4 Control Actual del Proceso	5 DECT	6 RPN	7 Acciones Recomendadas (requerido si RPN > 30)	8 Responsabilidad Y fecha de Terminación	9 Acciones tomadas desde fecha	10 SEV	11 OCC	12 DET	13 RPN
1	PROSPECTAR	FALTA DE SEGUIMIENTO	PERDIDA DE VENTA	3	FALTA DE CAPACITACION	6	NINGUNO	10	180	IMPLEMENTAR CONTROLES DE SEGUIMIENTO	DIRECTOR GENERAL	SUPERVISIÓN DE CAPACITACIÓN				0
2	PROSPECTAR	MALA PROSPECTACIÓN	INCREMENTO DE COSTO DE VENTA	2	FALTA DE TÉCNICAS DE PROSPECTACIÓN	6	SUPERVISIÓN	7	84	ACTUALIZACIÓN EN TÉCNICAS DE PROSPECTACIÓN FORMALES	DIRECTOR GENERAL	SUPERVISIÓN DE CAPACITACIÓN				0
3	VENDER	SOBRE VENTA	QUEJAS, RECLAMOS, PENALIZACIONES	6	ERRORES DE INVENTARIO	2	ERP	5	60	VERIFICAR DISPONIBILIDAD DE INVENTARIOS	LOGISTICA	CONTROL DE INVENTARIOS				0
4	VENDER	FALTA DE DOCUMENTOS	INCOBRABLES	8	FALTA DE POLITICAS	1	AUDITORIA INTERNA	3	24	REGISTRO METÓDICO DE INGRESO DE DATOS DE CLIENTES	RECEPCION VENTAS	PROGRAMA INGRESO CLIENTES				0
5	PEDIDOS	ERRORES DE CAPTURA	INCREMENTO EN COSTO DE VENTA Y QUEJAS	3	FALTA DE CUIDADO EN CAPTURA	6	SUPERVISIÓN	9	162	CONSECUENCIAS EN CASO DE ERRORES	RECEPCION VENTAS	PROGRAMA INGRESO CLIENTES				0
6	PEDIDOS	FALSEO DE INFORMACIÓN	INCOBRABLES	2	CLIENTES INDECISOS QUE DAN DATOS NO CORRECTOS	7	ANTICIPO	5	70	ANTICIPO	RECEPCION VENTAS	ANTICIPO				0
7	ENTREGAR	ERRORES DE LOGISTICA	INCREMENTO EN COSTO DE VENTA Y QUEJAS	3	NO VERIFICACIÓN DE DATOS	6	CAPTURA DE DATOS DE ENTREGA EN SISTEMA	5	90	PROGRAMA DE ENTREGA DE DATOS SISTEMA	LOGISTICA	CONTROL DE ENTREGAS				0
8	ENTREGAR	DAÑO DE PRODUCTO	MERMA	2	POCO CUIDADO EN MANEJO DE PRODUCTO	4	CAMBIOS EN SISTEMA DE EMPAQUE	2	16	GUIA DE EMPAQUE, CAMBIOS DE SISTEMA	LOGISTICA	CONTROL DE ENTREGAS				0
9	COBRAR	FALTA DE SEGUIMIENTO	INCOBRABLES	2	NO VERIFICAR PAGO CONTRAENTREGA O ANTES	3	PAGO CONTRAENTREGA	1	6	PAGO CONTRAENTREGA	LOGISTICA	CONTROL DE PAGOS				0

AMEF

## MAPA DE ARQUITECTURA DE PROCESOS

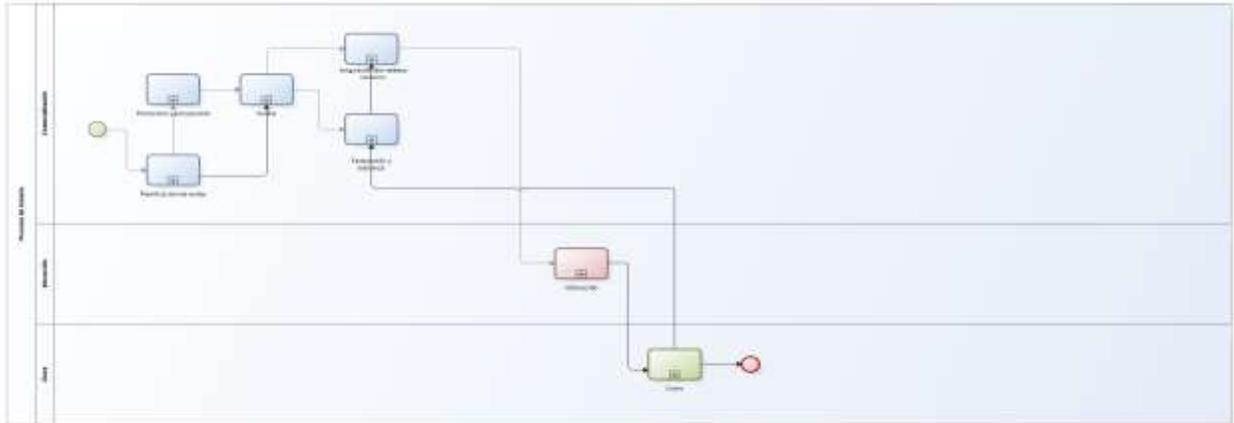
El objetivo del mapa de arquitectura es representar el Modelo de Negocio de una organización, esto es la manera de conducir sus actividades con una orientación a procesos. La representación (o modelado) detallada de las actividades de cada uno de los procesos de negocios identificados.

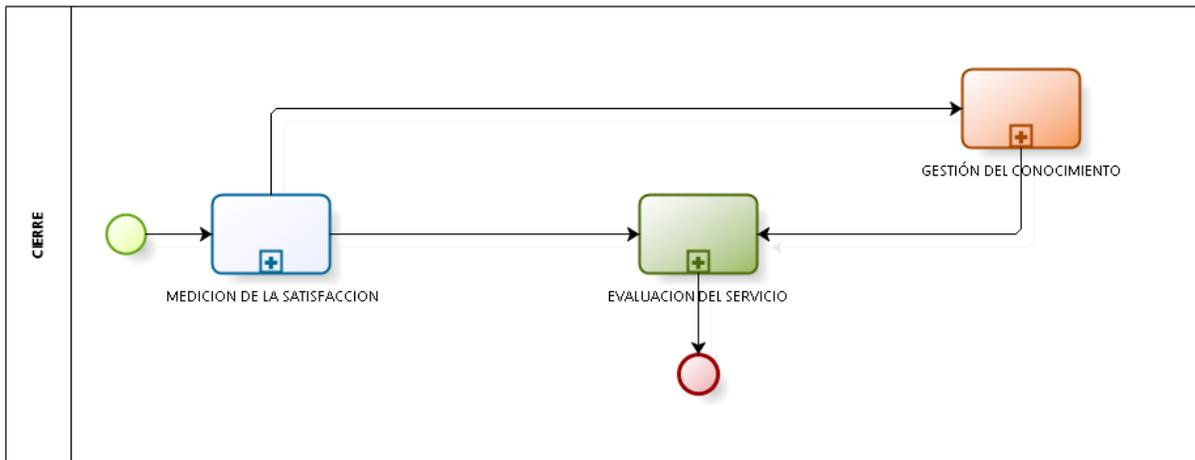
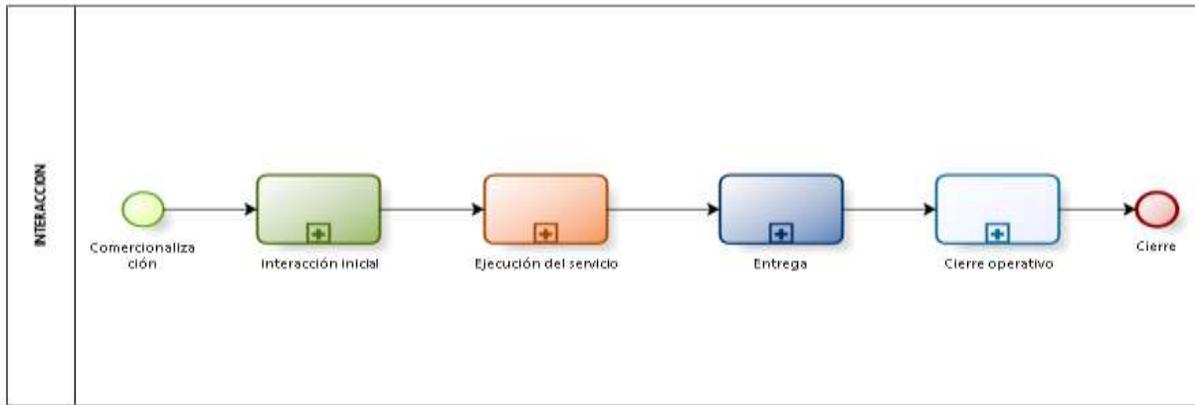
En la Arquitectura de procesos constituirá en sí el modelo de operación de la empresa.





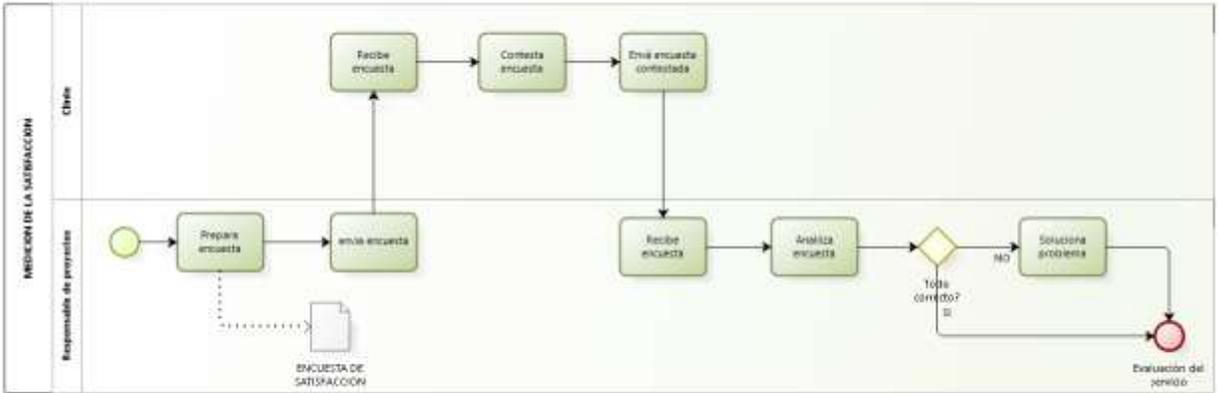
## MODELO DESCRIPTIVO











## METRICAS E INDICADORES

### ANTAVIA Rediseño de los procesos operativos de la organización

NO. DE PROCESO	METRICA	PROCESOS	MÉTRICA	INDICADOR	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>								
1	GC1	Planificación mensual de ventas	Porcentaje de planes de venta realizados en tiempo y forma	100%				
2	GC2	Promoción y prospección	Número de clientes nuevos por semestre	2 clientes cada semestre				
3	GC3	Ventas de Servicios	Aumento en ventas	Mayor al 10% anual				
4	GC4	Facturación	Facturas elaboradas y enviadas en tiempo y forma	100%				
5	GC5	Asignación del servicio y recursos	Porcentaje de entregas realizadas correctamente	100%				
<b>INTERACCIÓN</b>								
6	GI1	Interacción inicial	Porcentaje de proyectos iniciados con requerimientos y tiempos correctos	100%				
7	GI2	Ejecución del servicio	Porcentaje de proyectos ejecutados con calidad y a tiempo	100%				
8	GI3	Entrega	Porcentaje de productos entregados en tiempo y forma	100%				
9		Cierre Operativo	Porcentaje de proyectos cerrados	100%				
<b>CIERRE</b>								
10	GF1	Medición de la satisfacción	Porcentaje de satisfacción	100%				
11	GF2	Gestión del conocimiento	Porcentaje de proyectos resguardados en la base del conocimiento	100%				
12	GF3	Evaluación del servicio	Porcentaje de proyectos cerrados y evaluados	100%				
<b>DIRECCIÓN</b>								

13	GD1	Planificación estratégica	La planificación estratégica sea realizada a más tardar los primeros 20 días del año	Realizada a más tardar en los primeros 20 días del año				
14	GD2	Presupuestación	Presupuestación realizada a más tardar los primeros 20 días del año	Realizada a más tardar en los primeros 20 días del año				
15	GD3	Finanzas	Finanzas en números negros	Utilidades				
16	GD4	Planificación anual de ventas	Plan anual de ventas realizado a más tardar los primeros 20 días del año	Realizada a más tardar en los primeros 20 días del año				
17	GD5	Seguimiento y control	Porcentaje de las solicitudes de mejora atendidas en tiempo y forma	100%				
		<b>GESTIÓN DE PROCESOS</b>						
18	GP1	Planificación	La planificación realizada a más tardar los primeros 20 días del año	Realizada a más tardar en los primeros 20 días del años				
19	GP2	Monitoreo	Porcentaje de indicadores monitoreados	100%				
20	GP3	Mejora continua	Porcentaje de las solicitudes de mejora continua sean atendidas en tiempo y forma	100%				

DOCUMENTACIÓN

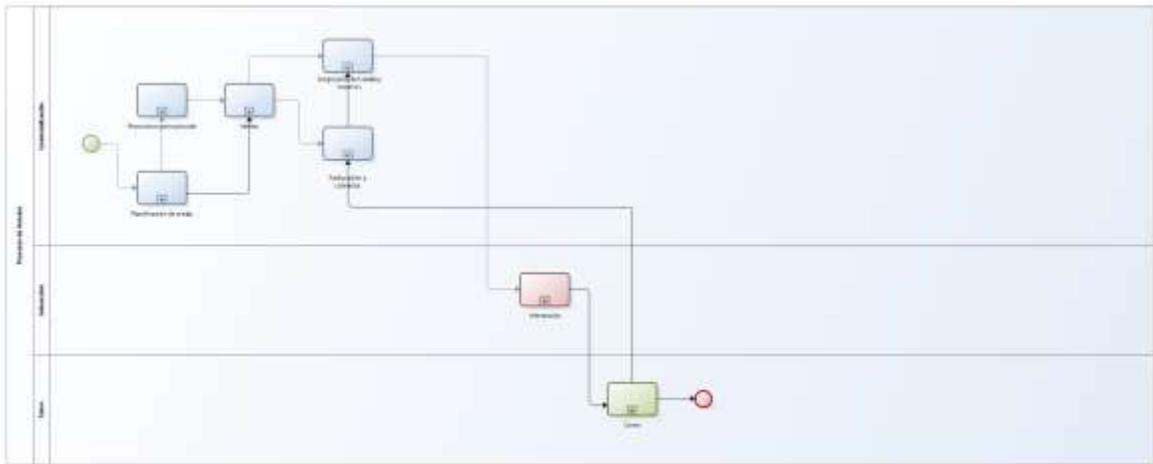
# Operativo Comercialización Antavia

Bizagi Modeler

## Table of Contents

OPERATIVO COMERCIALIZACIÓN ANTAVIA .....	101
BIZAGI MODELER .....	101
1 ANTAVIA DESCRIPTIVO .....	103
1.1 PROCESOS DE ANTAVIA .....	104
1.1.1 Process Elements .....	104
1.1.1.1  None Start .....	104
1.1.1.2  Planificación de ventas .....	104
1.1.1.3  Promocion y prospección .....	104
1.1.1.4  Ventas.....	104
1.1.1.5  Asignación del servicio y recursos .....	104
1.1.1.6  Interacción .....	104
1.1.1.7  Cierre.....	104
1.1.1.8  Facturación y cobranza .....	104
1.1.1.9  None End.....	104
1.1.1.10  Comercialización .....	104
1.1.1.11  Interacción .....	104
1.1.1.12  Cierre .....	104

# 1 ANTAVIA DESCRIPTIVO



Version:

1.0

## 1.1 PROCESOS DE ANTAVIA

---

### 1.1.1 PROCESS ELEMENTS

1.1.1.1  None Start

1.1.1.2  Planificación de ventas

1.1.1.3  Promoción y prospección

1.1.1.4  Ventas

1.1.1.5  Asignación del servicio y recursos

1.1.1.6  Interacción

1.1.1.7  Cierre

1.1.1.8  Facturación y cobranza

1.1.1.9  None End

1.1.1.10  Comercialización

1.1.1.11  Interacción

1.1.1.12  Cierre



# Operativo Comercialización Antavia

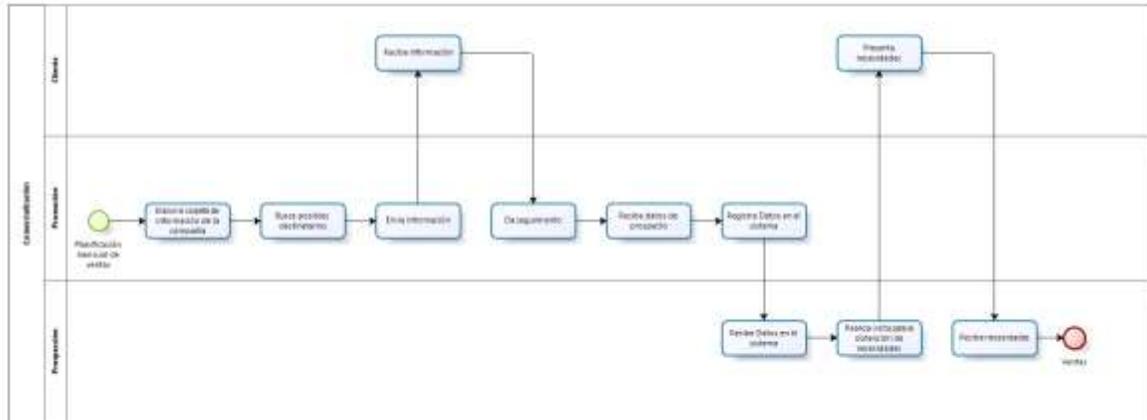
Bizagi Modeler

## Table of Contents

OPERATIVO	COMERCIALIZACIÓN ANTAVIA .....	101
	BIZAGI MODELER .....	101
1	PROMOCIÓN Y PROSPECCIÓN.....	103
1.1	COMERCIALIZACIÓN .....	104
1.1.1	..... Process Elements	104
1.1.1.1	<input checked="" type="radio"/> Planificación mensual de ventas	104
1.1.1.2	<input type="checkbox"/> Elabora carpeta de información de la compañía	104
1.1.1.3	<input type="checkbox"/> Busca posibles destinatarios	104
1.1.1.4	<input type="checkbox"/> Envía Información	104
1.1.1.5	<input type="checkbox"/> Recibe Información	104
1.1.1.6	<input type="checkbox"/> Da seguimiento	104
1.1.1.7	<input type="checkbox"/> Recibe datos de prospecto	104
1.1.1.8	<input type="checkbox"/> Registra Datos en el sistema	104
1.1.1.9	<input type="checkbox"/> Recibe Datos en el sistema	104
1.1.1.10	<input type="checkbox"/> Realiza visita para la obtención de necesidades	104
1.1.1.11	<input type="checkbox"/> Presenta necesidades	104
1.1.1.12	<input type="checkbox"/> Recibe necesidades	104
1.1.1.13	<input checked="" type="radio"/> Ventas	108
1.1.1.14	<input type="checkbox"/> Cliente	108
1.1.1.15	<input type="checkbox"/> Promoción	108
1.1.1.16	<input type="checkbox"/> Prospección	109



## 2 PROMOCIÓN Y PROSPECCIÓN



Version:

1.0

Author:

cpena

## 2.1 COMERCIALIZACIÓN

### 2.1.1 PROCESS ELEMENTS

- 2.1.1.1  Planificación mensual de ventas
- 2.1.1.2  Elabora carpeta de información de la compañía
- 2.1.1.3  Busca posibles destinatarios
- 2.1.1.4  Envía Información
- 2.1.1.5  Recibe Información
- 2.1.1.6  Da seguimiento
- 2.1.1.7  Recibe datos de prospecto
- 2.1.1.8  Registra Datos en el sistema
- 2.1.1.9  Recibe Datos en el sistema
- 2.1.1.10  Realiza visita para la obtención de necesidades
- 2.1.1.11  Presenta necesidades
- 2.1.1.12  Recibe necesidades
- 2.1.1.13  Ventas
- 2.1.1.14  Cliente
- 2.1.1.15  Promoción



**ITESO**  
Universidad Jesuita  
de Guadalajara

#### 2.1.1.16 Prospección



## PLAN DE VALIDACIÓN Y VERIFICACIÓN

**Proyecto:**

Proyecto Diseño de la situación futura ANTAVIA

Seguimiento:	0001
Autor:	José Carlos Peña Gómez Blanca Robles Sanchez
Versión:	1.0

**Control de Cambios**

Versión	Fecha	Descripción/Comentarios	Autor
1.0	2 Abril 2018	Creación de documento	JCPG

**INTRODUCCIÓN**

**Propósito**

Este documento describe el proceso de verificación y validación que se deberá realizar para la validación de procesos dentro de la Empresa para el proyecto de mejora de procesos.

El objetivo final de la verificación y la validación es doble. En primer lugar, es importante asegurarse de que los procesos están diseñados de acuerdo a las técnicas seleccionadas. Y en segundo ayudar a validación la implementación transparente de los procesos.

También es importante validar que los procesos cumplan con los objetivos específicos requeridos.

**Alcance**

Este plan de Antavia se describen los procedimientos generales para la verificación y validación de diseños de los procesos. En este documento se identifican las mejores prácticas globales para el ciclo completo de mejora de procesos, este documento no describe las técnicas o los métodos de desarrollo para asegurar que estos se mantengan lo más actualizados posibles. Este plan se enfoca en el “Que hacer” y no “como hacerlo”.

Definiciones, acrónimos y abreviaturas

- Antavia: Verificación y Validación
- SOW: Declaración de Trabajo
- RP: Requisitos del Proceso
- RD: Reporte de Discrepancia

### **Antavia: Implementación y Pruebas**

Se deberá seguir un proceso de validación de dos etapas:

1. **Verificación** La revisión del mapa de arquitectura, los modelos y demás documentos con los expertos para garantiza que el contenido técnico se apega a los estándares de cada técnica.
2. **Validación inicial**, validación con el dueño del proceso o el interesado del proceso en el caso de que sea un proceso nuevo. La validación inicial se utiliza para asegurar que los diseños de los procesos funcionan sin fallos y realiza totalmente los requisitos de los objetivos del proceso.
3. **Validación de implementación**, se implementará el proceso en un ambiente protegido para que la validación se lleve a cabo. estas pruebas aseguraran de que el proceso está listo para implementarse en producción.

### **Reportes discrepancia**

Un informe de discrepancia (RD) se utiliza para identificar las discrepancias entre el diseño en cualquiera de las verificaciones y validaciones. RDs se utilizan generalmente para registrar los errores que se han encontrado, y también puede ser utilizado para registrar el proceso que se siguió sin necesidad de algún dato de discrepancia.

Debe contener como mínimo los siguientes datos:

1. La persona que está registrando el RD
2. El tipo de RD (error, validación inicial, integración, etc.)
3. El nombre de las personas validadoras
4. Una descripción del RD incluyendo los pasos completos que señalan la discrepancia con la definición del proceso.



### Plan Antavia

Para este proyecto se planea la siguiente secuencia de tareas para la Validación y verificación de procesos:

<b>Plan de Antavia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Participantes</b>
<b>Formación de equipo de tarea</b>		
Formación de equipo de tarea	Selección de los miembros a participar en las actividades de verificación y validación	Líder del proyecto
<b>Verificación</b>		
Revisión de mapa de procesos	Revisión de la calidad técnica del mapa de arquitectura	Consultor x
Revisión de procesos	Revisión técnica de los modelos de procesos conforme a BPMN 2	Consultor x
Revisión de métricas e indicadores	Revisión de la claridad y pertinencia contra los procesos	Consultor x
Revisión de procedimientos	Revisar la integridad y pertinencia para alcanzar los objetivos, el propósito y el alcance del proyecto	Consultor x
Elaboración del RD	Elaboración del reporte de discrepancias	Consultor x
<b>Validación Inicial</b>		
Revisión de mapa de procesos	Revisión de la del apego a los requerimientos y objetivos del mapa de arquitectura del proyecto	Consultor y
Revisión de procesos	Revisión de la del apego a los requerimientos y objetivos modelo de procesos	Consultor y
Revisión de métricas e indicadores	Revisión de la del apego a los requerimientos y de las métricas e indicadores	Consultor y
Revisión de procedimientos	Revisión de la del apego a los requerimientos y objetivos de los procedimientos	Consultor y
Elaboración del RD	Elaboración del reporte de discrepancias	Consultor y
Ajuste de procesos	Ajuste a el mapa, los modelos, métricas o procedimientos conforme a las discrepancias encontradas	Consultor y
Revalidación	Validación secundaria de los elementos encontrados con discrepancias	Consultor y
<b>Validación de Implementación</b>		



Planear sesión de validación con grupos de interés		
Convocar a taller de validación a grupos de interés		
Sesiones de validación con grupos de interés		
Generar Reporte de discrepancias		
Corrección y firma de RD (Reporte de discrepancias)		

### REPORTE de DISCREPANCIAS ANTAVIA

Proyecto:

Tipo de Actividad:

Verificación - Validación

Consultor responsable del

Reporte:

Equipo de tarea:

ID    Discrepancia

Discrepancia

Descripción



## **RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **a. APRENDIZAJES OBTENIDOS DE LA ESPECIALIDAD**

Los aprendizajes obtenidos fueron significativos porque los conocimientos y experiencia adquiridos durante la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio y particularmente en este trabajo para la obtención de grado, generaron todo un bagaje de experiencias, buenas prácticas, principios, métodos, herramientas y técnicas que serán muy útiles para el desarrollo de habilidades de consultoría en BPM y en la implementación de proyectos similares en organizaciones enfocadas a la industria creativa o en otros segmentos. Dentro de las habilidades específicas desarrolladas, desarrollé capacidades y habilidades en BPM para modelar procesos en BPMN 2.0, utilizando la BPMNS Bizagi, diseñar diagrama de vista horizontal, realizar mapas de arquitectura; entre otras habilidades y capacidades desarrolladas. También tuve la oportunidad de conocer a excelentes profesores como José Carlos Peña y Humberto Pérez, entre otros, aunque considero que José Carlos es la piedra angular de la especialidad, agradezco su apoyo incondicional y profesionalismo constante.

Se ha podido comprobar en experiencias de aplicación, que la metodología propuesta, es realmente una herramienta adecuada para el análisis y diseño de procesos, lo que queda evidenciado en la mejora de los mismos, motivando además un alto compromiso de los recursos humanos participantes independientemente de su nivel jerárquico, demostrando así su utilidad como herramienta para una gestión eficiente.

Durante el tiempo que estuvimos en la especialidad vimos que la gestión basada en procesos es una herramienta que al aplicarse genera un cambio en la mentalidad del trabajo organizacional sin importar a qué área, departamento o función pertenezcan los involucrados en el proceso, ya que todos son corresponsables de sus resultados independientemente de su asignación funcional. Este cambio hacia los procesos busca generar una visión más amplia de lo que se realiza en la organización.

Los sistemas de gestión tradicionales, fueron diseñados y aplicados para estructuras organizadas por funciones, pero a medida que el esquema orientado a la gestión de procesos empieza a popularizarse, todos los sistemas de la organización se re enfocan para dar soporte a los procesos.

Al término del presente trabajo, puedo afirmar que, dentro de los múltiples enfoques existentes para su aplicación a la administración en la organización, la gestión basada en



procesos se presenta como una adecuada herramienta, que puede considerarse como fundamental para orientar a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos.

#### **b. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO**

A lo largo de este proyecto se obtuvo evidencia del estado de los procesos en su versión *as is*, con importantes áreas de mejora, esto se confirmó con la aplicación de varios instrumentos y técnicas aplicados para la recolección de datos. En la versión *to be* de los procesos, se buscó mejorar el proceso de comercialización de Antavia. Se hizo el análisis y diseño de macro-procesos e integrar aquellos compatibles, pudiendo ver de esa manera más claramente las áreas de mejora. También se eliminaron actividades redundantes, o no claras. Se presentó evidencia de procesos rediseñados, no obstante, de acuerdo al mapa de arquitectura se ve cómo podemos trabajar de una mejor y más estructurada manera

Es importante comentar que estos procesos se agruparon dentro de macro procesos, lo que permite una mejor distribución de funciones y organización del trabajo desde una lógica de procesos, privilegiando la visión end to end, en beneficio a los clientes y comercialización. Con esta visión existen elementos para que los responsables de proceso se convirtieran en dueños de procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

ABPMP. (2013). BPM CBOKC VERSION 3.0. ABPMP.

Binner, H. F. (2009). Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge: ABPMP BPM CBOK Version 2.0 - Second Release. Association of Business Process Management Professionals.

BPMB. (s.f.). BPMN 2.0 Business Process Model and Notation. Obtenido de [http://www.bpmb.de/images/BPMN2\\_0\\_Poster\\_EN.pdf](http://www.bpmb.de/images/BPMN2_0_Poster_EN.pdf)

David, F. (2013). Strategic Management: Concepts. Pearson.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. HaperCollins.

Harmon, P. (2014). Business Process Chnage: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. Morgan Kaufmann.

Hitpass, B. (2014). BPM: Bussiness Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BPM Central.

Hitpass, B. (2014). BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica (4ta ed.). Santiago de Chile: BPMCenter.

Nelis, J., & Jeston, J. (2008). Business Process Management, Practical Guidelines to Successful Implementations.. Elsevier. EUA

OMG (2010), Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0, Object Management Group, Inc., <http://www.omg.org>

Osterwalder, A. (2010). Business model generation. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Peña, J. RIVERA, F. (2016). Administración de procesos. Guía para el aprendizaje. Cómo administrar una organización con base en sus procesos. Pearson. México.

Raynus, J. (2011). Improving Business Process Performance. USA: CRC.