

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

ESPECIALIDAD EN MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIO

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de Noviembre de 1976.



**REDISEÑO DE PROCESOS EN UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA
UTILIZANDO BPMN 2.0**

Tesis que para obtener el título de la

Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio

Presenta:

Andrés Ruiz Sahagún

Asesor:

Mtro. José Carlos Peña Gómez

Guadalajara, Jalisco

Julio de 2014

CONTENIDO

Índice de figuras	4
Índice de tablas	5
Antecedentes	7
1. Planteamiento de la necesidad	7
2. Justificación	8
3. Objetivo.....	8
4. Marco teórico.....	8
4.1 Contexto de la administración de los procesos de negocio	8
4.2 Administración de procesos de negocio	9
Los procesos de negocio y el cliente.....	9
El concepto de Administración de Procesos de Negocio	10
Tipos de procesos	10
4.3 Áreas de conocimiento BPM	12
Ciclo de vida BPM de la mejora de procesos	13
Marco para proyectos BPM.....	14
4.4 El modelo de negocio.....	15
Fase de Estrategia Organizacional	15
Evaluación de las capacidades competitivas de las organizaciones.....	16
Matriz para el desarrollo de estrategias	18
Creación de valor	18
Service Business Model Canvas (SBMC).....	20
4.5 Arquitectura de procesos	22
Salidas o resultantes de la Arquitectura de Procesos.....	24
SIPOC – Supplier, Input, Process, Output, Customer.....	24
4.6 Fase de análisis	25
Objetivo de la fase	25
Salidas de la fase de análisis.....	27
Metodología para realizar el análisis de procesos	27
4.7 Fase de diseño de procesos.....	28
Fase de innovación	28
Actividades de la fase de innovación.....	30
4.8 Lean y los desperdicios en los procesos.....	31
4.9 Modelado de procesos.....	34

Modelado de procesos descriptivo (MPD).....	35
Modelado de procesos operativo (MPO).....	36
4.10 Fase de implementación	39
Organizaciones centradas en procesos.....	39
Implementación de procesos	40
4.11 Factores Críticos de Éxito de la mejora de procesos.....	42
4.12 Medición del desempeño de los procesos	43
4.13 Modelo de madurez BPM.....	45
4.14 Modelos de referencia y normas relacionadas.....	49
Modelos de Consultoría	49
Estándares de Competencia CONOCER	50
Otras normas internacionales	51
Normas de Información Financiera	53
Normas Internacionales de Auditoría (NIA).....	53
5. Marco metodológico	55
6. Fase de Análisis.....	56
6.1 Análisis de la Planeación y estrategia organizacional	56
El plan estratégico de la organización	56
La organización.....	59
Oferta actual de servicios.....	59
Evaluación de las estrategias	61
Estrategias relacionadas con la mejora de procesos.....	65
6.2 Identificar operaciones actuales.....	66
Entrevistas a los actores del negocio.....	67
La matriz de roles y responsabilidades	68
6.3 Análisis de procesos	68
Análisis de los servicios	69
Análisis del mercado.....	70
Paquete tecnológico	70
SIPOC's	75
Inventario de documentos de los procesos	75
Vista horizontal.....	79
Áreas de oportunidad y recomendaciones	80
7. Fase de Diseño.....	81
7.1 Identificación del modelo de referencia de consultoría y auditoría.....	81

7.2	Interesados y roles en los procesos de negocio	83
7.3	Factores Críticos de Éxito, objetivos e indicadores relacionados	85
7.4	Identificación de problemas y desperdicios de procesos.....	86
7.5	Elaboración del mapa de arquitectura de procesos	87
7.6	Modelado de procesos.....	90
7.7	Plan de implantación.....	103
	Organigrama de roles por servicio CHG.....	103
	Madurez de los procesos de negocio en CHG	103
	Cronograma de implantación.....	105
	Conclusiones	106
	Anexos	108
	Anexo 1 – Entrevista preliminar.....	108
	Anexo 2 – Entrevista inicial	110
	Anexo 3 – Entrevista detallada.....	113
	Anexo 4 – Matriz de roles y responsabilidades.....	117
	Anexo 5 – Ejemplos de SIPOC's.....	120
	Bibliografía	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Línea de tiempo del desarrollo previo al BPM.....	9
Figura 2.	Tipos de procesos de negocio.....	11
Figura 3.	Sistema y cadena de valor de Porter (2000).....	12
Figura 4.	Áreas de conocimiento BPM (ABPMP, 2009)	13
Figura 5.	Ciclo de vida de BPM (ABPM, 2009).....	14
Figura 6.	Marco para los proyectos BPM.....	15
Figura 7.	Matriz FODA	16
Figura 8.	Matriz para el desarrollo de estrategias.....	18
Figura 9.	Modelo de creación de valor tipo taller (Stabell & Fjeldstad, 1998).	20
Figura 10.	Service Business Model Canvas	21
Figura 11.	Vista de procesos de inicio-a-fin de la organización (Jeston & Nelis, 2008).....	23
Figura 12.	Fase de análisis en el modelo	26
Figura 13.	Entradas y salidas de la fase de Innovación.....	28
Figura 14.	Actividades de la fase de diseño	31
Figura 15.	Los siete desperdicios (Abdi et al, 2006)	32
Figura 16.	Niveles de modelado de procesos en BPMN (Hitpass, 2014).....	34
Figura 17.	Modelado de procesos descriptivo en los proyectos BPMN	36
Figura 18.	Roles y vistas del modelo de procesos operacional.....	36
Figura 19.	Compuertas usadas en el modelado operacional (Orbussoftware, n.d.).....	38
Figura 20.	Actividades en el modelado operacional (Orbussoftware, n.d.)	38
Figura 21.	Actividades en el modelado operacional (Orbussoftware, n.d.)	38

Figura 22. Eventos usados en el modelado operacional (Orbussoftware, n.d.)	39
Figura 23. Símbología de flujos usada en el modelado operacional (Orbussoftware, n.d.)	39
Figura 24. Artefactos en el modelado operacional (Orbussoftware, n.d.)	39
Figura 25. Marco para la transformación de procesos con BPM	42
Figura 26. Modelo de madurez BPM	46
Figura 27. Modelo de madurez de los Procesos y de la Administración de Procesos.....	47
Figura 28. Fases de la consultoría (AENOR, 2012)	51
Figura 29. Estructura de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).....	54
Figura 30. Organigrama Actual (2013).....	58
Figura 31. Gráfica de evaluación factores externos	62
Figura 32. Gráfica de evaluación de factores internos (IFE)	65
Figura 33. Análisis proceso venta y seguimiento de servicios	73
Figura 34. Análisis proceso de auditoría.....	74
Figura 35. Flujo de documentos de Venta de Servicios.....	76
Figura 36. Flujo de documentos del proceso de Gestión y Entrega del Servicio	77
Figura 37. Documentos del proceso de Auditoría.....	78
Figura 38. Vista horizontal	79
Figura 39. Modelo de la cadena de valor tipo taller de CHG.	83
Figura 40. Esquema del mapa de arquitectura.	88
Figura 41. Mapa de arquitectura de procesos de CHG.....	89
Figura 42. Modelo de Procesos descriptivo de CHG	91
Figura 43. Modelado de los procesos de preventa de servicios	92
Figura 44. Sub proceso de Planeación.....	93
Figura 45. Proceso de cierre de ventas.....	94
Figura 46. Proceso de inicio del servicio.....	95
Figura 47. Proceso de cobranza	96
Figura 48. Proceso de Seguimiento – etapa inicial.....	97
Figura 49. Proceso de diagnóstico en Consultoría/Asesoría.....	98
Figura 50. Proceso de Cierre del Servicio.....	99
Figura 51. Sub proceso de evaluación DEL CIERRE de servicios.....	100
Figura 52. Proceso de realización del servicio	101
Figura 53. Planeación anual de auditorías.....	102
Figura 54. Organigrama de roles por servicio	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE para evaluar Factores Externos	17
Tabla 2. Matriz EFI para evaluar Factores Internos.....	17
Tabla 3. Tipología de creación de valor	19
Tabla 4. Entradas a la fase de Innovación.....	29
Tabla 5. Salidas del Marco para Proyectos BPM	30
Tabla 6. Pasos para la fase de implantación	30
Tabla 7. Desperdicios típicos en procesos enfocados a documentos e información.....	32
Tabla 8. Herramientas Lean	33
Tabla 9. Principales dimensiones del desempeño de procesos.....	43
Tabla 10. Doce características de los indicadores del desempeño de procesos	44
Tabla 11. Marco para medir el desempeño	44

Tabla 12. Variables de desempeño de procesos.....	45
Tabla 13. Caracterización de una organización en su madurez de procesos	47
Tabla 14. Fases de consultoría en detalle.....	51
Tabla 15. salidas de las fases de consultoría (elaboración propia con datos de AENOR, 2012).....	52
Tabla 16. Clasificación de las Normas de Información Financiera	53
Tabla 17. Series para las normas NIA	54
Tabla 18. Cultura de CHG.....	57
Tabla 19. Matriz FODA.....	60
Tabla 20. Evaluación de factores externos (FCE)	61
Tabla 21. Factores internos.....	63
Tabla 22. Evaluación de factores internos (IFE) (versión condensada)	64
Tabla 23. FODA y enlaces con las estrategias de la empresa.	66
Tabla 24. Plan de entrevistas	67
Tabla 25. Formato para la matriz de roles y responsabilidades	68
Tabla 26. Análisis competitivo de los servicios de CHG.....	69
Tabla 27. Análisis de la participación del mercado	70
Tabla 28. Matriz UEN-Servicio.....	71
Tabla 29. Matriz de tecnología y operaciones	71
Tabla 30. Matriz SIPOC.	75
Tabla 31. Áreas de oportunidad en los procesos de Gestión de Servicios y Auditoría	80
Tabla 32. Comparación modelos de consultoría OIT-UNE.....	82
Tabla 33. Procesos clave de CHG	82
Tabla 34. Interesados del proyecto y sus requerimientos al proceso.....	83
Tabla 35. Roles relacionados con los procesos de negocio	84
Tabla 36. Factores críticos de éxito relacionados con el proceso de mejora	85
Tabla 37. Análisis de los problemas principales en los procesos de negocio	86
Tabla 38. Lista de desperdicios y restricciones	86
Tabla 39. Áreas de oportunidad base del diseño.....	90
Tabla 40. Valoración de los niveles de madurez de los procesos de CHG.....	104
Tabla 41. Plan de implantación	105

ANTECEDENTES

El despacho CHG fue fundado hace más de 50 años y ha brindado desde entonces servicios de asesoría fiscal y auditoría. Actualmente lo conforman tres socios directores y un grupo adicional de consultores, auditores y personal administrativo.

La firma de contadores públicos se enfoca principalmente a la atención medianas empresas, brindando servicios en las siguientes áreas:

- a) Auditoría.
- b) Asesoría empresarial.
- c) Consultoría estratégica
- d) Servicios contables.

Recientemente realizaron proceso de planeación estratégica y reorganización por lo cual redefinieron funciones, procesos y servicios, por lo que la intervención relacionada con la mejora de procesos de negocios es muy oportuna para la empresa. Durante este mismo proceso de planeación se ha decidido ir extinguiendo la unidad de Servicios Contables y enfocarse únicamente en los otros tres servicios actuales.

Por otra parte, a raíz de las recientes reformas fiscales y las modificaciones a la obligatoriedad de las Auditorías de Estados Financieros con alcance Fiscal, conocidos como Dictámenes Fiscales, se requiere optimizar financiera y operativamente dichas auditorías, así como asegurarse el apego a las normas aplicables y la legislación vigentes.

Además de esta necesidad derivada de cambios en el entorno, existe la intención de mejorar el desempeño y resultados financieros del despacho, mediante el seguimiento de indicadores clave y mejoras en los procesos de comercialización y seguimiento de proyectos de consultoría y servicios asesoría.

1. PLANTEAMIENTO DE LA NECESIDAD

Los socios directores de CHG han expresado la necesidad de documentar y estandarizar los procesos de negocio de la organización, con el fin de brindar un mejor servicio a sus clientes, ajustar sus servicios a la situación del entorno y mejorar el desempeño operativo y financiero de la empresa, debiendo dársele prioridad a la gestión de los servicios y medición del desempeño de los procesos.

2. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto se lleva a cabo en el interés de aplicar los aprendizajes sobre la Administración de Procesos adquiridos en la Especialidad en Mejora de Proceso de Negocio en las organizaciones enfocadas a brindar servicios, para nuestro caso servicios de Consultoría y Auditoría. La empresa en la que se aplica este proyecto ha estado en el medio local por más de 50 años y cuenta con amplia experiencia en los servicios que brinda y al momento de proponerles la mejora de sus procesos mediante una metodología que cada vez cobra más relevancia, mostraron alto interés y dieron su anuencia al desarrollo de estos trabajos.

Desde el punto de vista de la empresa, se generó la expectativa de que con la mejora de los procesos logren un mejor desempeño y le dé un nuevo impulso a su desarrollo futuro. De esta forma esperan beneficiar a sus clientes, satisfaciendo sus expectativas de servicio; así como mejorar el profesionalismo de sus actividades y ayudar al desarrollo de sus equipos de trabajo.

Desde la perspectiva del cultivo del campo de conocimiento se pretende descubrir formas de aplicar una metodología propuesta como BPMN con un enfoque Lean o ágil, para hacer ligero y digerible a empresas pequeñas el proceso de rediseñar los procesos empresariales de servicios.

3. OBJETIVO

Rediseñar los procesos de negocio del Despacho CHG para lograr un mejor desempeño y mejorar el servicio a sus Clientes.

Los objetivos particulares son los siguientes:

- a) Realizar el análisis y rediseño de los procesos con apego a las normas y buenas prácticas vigentes en las actividades de consultoría y auditoría.
- b) Diseñar nuevos procesos de comercialización que sea común a las distintas áreas de la empresa.
- c) Diseñar un nuevo proceso para la gestión y seguimiento de los servicios.
- d) Proponer un Plan de Implantación de los procesos rediseñados.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 CONTEXTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO

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.

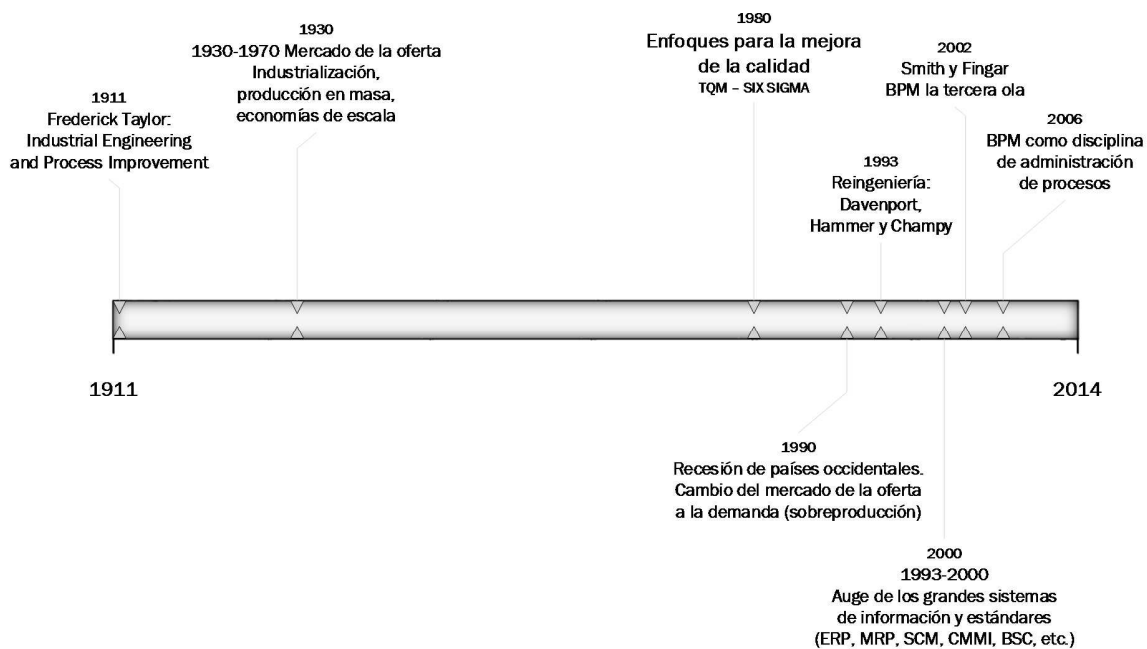


FIGURA 1. LÍNEA DE TIEMPO DEL DESARROLLO PREVIO AL BPM
(Hitpass, 2014)

4.2 ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO

LOS PROCESOS DE NEGOCIO Y EL CLIENTE

De acuerdo con Michael Hammer (2001) un proceso de negocios *es un conjunto organizado de actividades relacionadas entre sí, que crean valor al cliente*. Todo proceso implica que las actividades se ordenan de manera lógica (diseño del proceso) hacia un objetivo determinado y su diseño identifica quiénes lo hacen, en dónde y cuándo.

Por su parte la Asociación de Profesionales en la Administración de Procesos de Negocios (ABPMP por sus siglas en inglés) define un proceso como *un conjunto de actividades o comportamientos realizados por humanos o máquinas para alcanzar uno o varios propósitos* (ABPMP, 2009) y establece que un proceso de negocios es *un trabajo desarrollado de inicio a fin que entrega valor al cliente*.

La Object Management Group, Inc. (OMG) define Proceso de Negocio como *un conjunto definido de actividades de negocio que representan los pasos requeridos para alcanzar un objetivo de negocios, incluyendo el flujo y uso de información y recursos* (OMG, 2010).

De acuerdo a las definiciones arriba expuestas, las correspondientes a Hammer (2001) y la ABPMP (2009) expresan su centralidad en el cliente y la generación de valor desde el proceso de negocio, mientras que la propuesta por la OMG (2010) hace referencia al cumplimiento de los objetivos de negocio. Por considerar que el enfoque hacia la generación de valor para el cliente ayuda a tener una visión de los procesos que trasciende las fronteras del negocio, para este proyecto se considerará la definición aportada por Michael Hammer (2010)

EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO

La Administración de Procesos de Negocio (BPM por sus siglas en inglés) *es una disciplina que permite identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear y controlar procesos de negocio automatizados y no-automatizados para alcanzar los resultados esperados en forma sistemática y consistente con los objetivos estratégicos de la organización* (ABPMP, 2009).

Por su parte, la OMG (2010) define BPM como *los servicios y herramientas que soportan la gestión de procesos (análisis de procesos, definición, monitoreo y administración), incluyendo el soporte para la interacción humana y a nivel aplicación*.

Las definiciones anteriores se complementan entre sí, ya que la perspectiva de la OMG (2010) añade la perspectiva de las herramientas para el diseño de procesos y considera los aspectos concretos de implementación e interacción con los procesos.

TIPOS DE PROCESOS

El ABPMP (2009) clasifica y define los procesos de negocios en tres tipos:

- *Procesos primarios o principales*: son procesos de principio-a-fin que atraviesan la organización y entregan valor a los clientes en forma directa y permiten a la organización cumplir su misión, creando y mercadeando los productos de la empresa.



FIGURA 2. TIPOS DE PROCESOS DE NEGOCIO

- *Procesos de Soporte*: sirven para sustentar los procesos primarios mediante la gestión de recursos e infraestructura necesaria para dichos procesos, permitiendo la realización efectiva de los procesos primarios.
- *Procesos administrativos*: miden, monitorean y controlan las actividades del negocio para asegurar que los procesos principales y de soporte se realizan de acuerdo a las metas operacionales, financieras, regulatorias y legales, asegurando la operación eficaz y eficiente de la organización.

Esta clasificación está basada en la noción de sistema de valor y cadena de valor de Michael Porter (2000) quien postula que la generación de valor de una empresa se relaciona hacia atrás con las cadenas de sus proveedores y hacia adelante con las del canal de comercialización y finalmente con las del comprador final. La parte superior de la Figura 3 ilustra este encadenamiento de o sistema de valor de las firmas.

De acuerdo a Porter (2000) cada empresa es un conjunto de actividades desarrolladas para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y dar servicio a sus productos, en una cadena continua de principio a fin que entrega valor al cliente, entendido como la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que las empresas le proporcionan (parte inferior Figura 3).

Las actividades de la empresa se organizan en un conjunto de actividades primarias (logística interna, manufactura, logística externa, marketing y ventas y servicio post-venta) y actividades de soporte (estructura de la empresa, recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras). Esta cadena de valor de

la empresa interactúa con las cadenas de valor de los proveedores, de los canales de distribución y del comprador (Figura 3).

Las actividades en los procesos de negocios son de tres tipos (ABPMP, 2009):

- Actividades que agregan valor: contribuyen positivamente en la generación del producto del proceso.
- Actividades de transferencia del control del proceso a otra instancia (“hand-off”).
- Actividades de control y controles: permiten detectar y corregir desviaciones de los procesos y asegurar que los procesos de comporten dentro de los parámetros de referencia.



FIGURA 3. SISTEMA Y CADENA DE VALOR DE PORTER (2000)

4.3 ÁREAS DE CONOCIMIENTO BPM

La ABPMP (2009) ha compilado en el BPM CBOK una base de conocimiento específica y propone nueve mejores prácticas o áreas (Figura 4):

1. Gestión de procesos de negocios.
2. Modelado de procesos.
3. Análisis de procesos.
4. Diseño de procesos.



FIGURA 4. ÁREAS DE CONOCIMIENTO BPM (ABPMP, 2009)

5. Medición del desempeño.
6. Transformación del proceso.
7. Organización de la administración de procesos.
8. Administración empresarial de los procesos.
9. Tecnología para la administración.

CICLO DE VIDA BPM DE LA MEJORA DE PROCESOS

La metodología de Gestión de Procesos de Negocio (BPM por sus siglas en inglés), propone un ciclo iterativo de actividades que prevé las siguientes etapas o fases (ver Figura 5):

- a) Procesos de planeación y estrategia,
- b) Análisis de los procesos de negocio,
- c) Diseño y modelado de los procesos de negocio,
- d) Implementación de procesos,
- e) Procesos de monitoreo y control y
- f) Mejora de procesos.

El ciclo de vida BPM considera diversos factores, tales como: la organización, la definición de los procesos, los responsables de los procesos, métricas, involucramiento de los participantes, alineación de los procesos a la estrategia, las tecnologías de la información y de manera muy importante el liderazgo, la cultura organizacional y los valores y creencias de la misma, que habilitan o restringen la realización de las diversas etapas del ciclo (ABPMP, 2009).

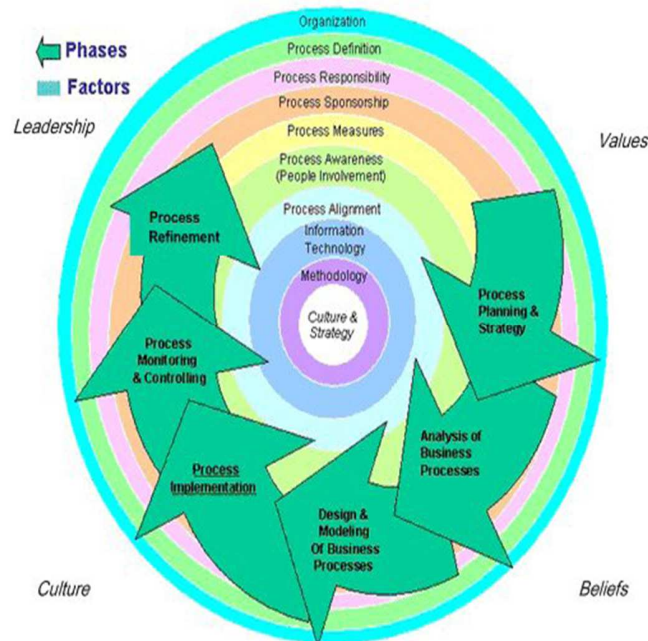


FIGURA 5. CICLO DE VIDA DE BPM (ABPM, 2009)

MARCO PARA PROYECTOS BPM

Jeston y Nelis (2010) proponen un marco cuya estructura es flexible y de alcance general para proyectos BPM, adaptable a cada proyecto según las necesidades de la organización (Figura 6). Este marco o esqueleto está diseñado para permitir que una organización adapte el método, añadiendo o eliminando una fase o varios pasos, si no son aplicables al escenario particular del proyecto BPM (Jeston y Nelis, 2010).

El marco propuesto por Jeston y Nelis (2010) contempla diez fases y además tres componentes esenciales para todo proyecto BPM. Cada una de las fases comprende una serie de pasos que brindan una estructura flexible para la implementación de proyectos BPM; dichas fases son:

1. Especificación de la estrategia organizacional
2. Especificación de la arquitectura de procesos
3. Plataforma base
4. Fase de análisis
5. Fase de innovación
6. Fase de desarrollo de procesos
7. Fase de diseño organizacional
8. Implantación
9. Monitoreo y evaluación
10. Desarrollo sostenible.

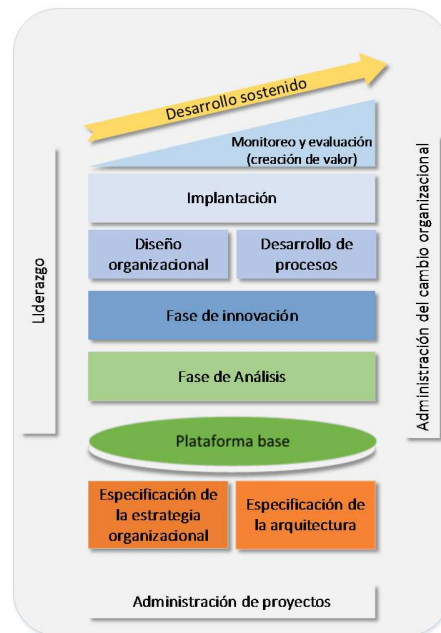


FIGURA 6. MARCO PARA LOS PROYECTOS BPM
(Jeston&Nelis, 2010)¹

4.4 EL MODELO DE NEGOCIO

FASE DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Esta fase busca asegurar que los objetivos de los procesos objeto de un proyecto BPM estén alineados a las estrategias organizacionales (Jeston & Nelis, 2010) y se basa en los planes y estrategias de la empresa. Aunque algunos pasos de esta fase no son en sí parte del ciclo de BPM se enumeran entre los siguientes pasos:

1. Analizar los aspectos internos y externos de la organización, tales como: análisis FODA², identificar las competencias clave, las fuerzas competitivas y otros aspectos del entorno.
2. Definir los planes y estrategias organizacionales (Planeación Estratégica): la visión, misión, metas, intención estratégica, objetivos de la organización y la estrategia para alcanzar la meta.
3. Determinar el impacto de la estrategia en los procesos a partir del análisis realizado en el paso uno de esta Fase
4. Determinar las métricas estratégicas: para medir y monitorear el avance en la ejecución de la estrategia, dotar a los mandos medios de referentes para definir sus objetivos y para evaluar las iniciativas y proyectos que influyen en estas métricas.

¹ Los nombres de las fases del marco propuesto por Jeston y Nelis (2010) se modificaron a partir de los apuntes del curso Diseño de Procesos del Mtro. José Carlos Peña dentro de la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio del ITESO y de la propia apreciación del autor.

² FODA. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

5. Completar el plan estratégico
6. Aprobación y comunicación del plan.

EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS DE LAS ORGANIZACIONES

La evaluación de las fortalezas y debilidades de las organizaciones (o de sus recursos) y las oportunidades o amenazas del entorno, constituye el análisis FODA, que proporciona un panorama de la posición del negocio respecto de lo externo (Thompson y Strickland, 2001). Este análisis se basa en que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben dirigirse a lograr que las capacidades y recursos de la empresa embonen con lo que demanda la situación externa. A nivel general estos componentes se definen como sigue:

- Una fortaleza es algo en lo cual es competente la empresa o aquello que le proporciona una ventaja competitiva.
- Una debilidad es aquello que representa una carencia de la empresa o un desempeño inferior respecto de otras empresas o cualquier condición de la coloca en desventaja respecto de ellas.
- Las oportunidades se relacionan con el mercado y son las que brindan avenidas importantes para el crecimiento de la empresa y que se ajustan adecuadamente a las capacidades y recursos que esta posee.
- Son aquellos factores del entorno externo de una compañía que representan una amenaza para su rentabilidad y su posición en el mercado.

Comúnmente el análisis FODA se representa mediante una matriz en la que enlistan en forma concisa los distintos factores en cada recuadro según corresponda (Figura 7).

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

FIGURA 7. MATRIZ FODA

David (2013) propone una manera de evaluar los factores clave externos e internos. En cuanto a la Evaluación de Factores Externos (EFE) utiliza una matriz que contiene un listado de los factores externos, las oportunidades y amenazas, a los que se les otorga una ponderación de acuerdo a su

importancia, a través de un valor numérico menor a 1, de modo que la suma total de todos los factores debe dar 1. Enseguida se le otorga una calificación a cada factor entre 1 y 4, para posteriormente obtener los productos de la ponderación por la calificación de cada factor o puntuación ponderada y por último se suman todos los productos. Cuando este total se acerca a 4.0 significa que la organización responde muy bien a los factores externos y por el contrario cuando se acerca a 1 tiene poca capacidad de respuesta.

TABLA 1. MATRIZ EFE PARA EVALUAR FACTORES EXTERNOS

Factores Externos Clave	Ponderación (entre 0.01 y 1)	Calificación (entre 1 y 4)	Puntuación ponderada = Ponderación x Calificación
Oportunidades			
a) Oportunidad 1		1 a 4	
b) Oportunidad 2			
c) Etc.			
Amenazas			
d) Amenaza 1		1 a 4	
e) Amenaza 2			
f) Etc.			
Total	1.00		Suma puntuación

En cuanto a la valoración de los Factores Críticos Internos, David (2013) una matriz similar para las fortalezas y debilidades (Matriz EFI), en la cual solamente difiere de la matriz EFE en la manera de calificar los factores internos. En el caso de las fortalezas se otorga un valor de 3 cuando es una fortaleza menor o 4 cuando es importante. En cuanto a las debilidades de 1 o 2, según si es una debilidad mayor o menor (Tabla 2).

TABLA 2. MATRIZ EFI PARA EVALUAR FACTORES INTERNOS

Factores Internos Clave	Ponderación (entre 0.01 y 1)	Calificación (entre 1 y 4)	Puntuación ponderada = Ponderación x Calificación
Fortalezas			
a) Fortaleza 1		3 o 4	
b) Fortaleza 2			
c) Etc.			
Amenazas			
d) Debilidad 1		1 o 2	
e) Debilidad 2			

f) Etc.			
Total	1.00		Suma puntuación

MATRIZ PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Guzmán, Rivera y Zapata (2006) documentan el uso de una matriz que permite evaluar las estrategias de una organización y correlacionarla con la matriz FODA, determinando sus consistencia y comprobar que:

- Las estrategias son factibles en relación con los recursos disponibles.
- Son consistentes con el entorno externo de la empresa por un lado y con la situación interna de la misma.
- Están alineadas con el futuro deseado de la empresa.
- Cubren las expectativas de competitividad.
- Los riesgos implicados en las estrategias son aceptables.
- Se tienen estrategias alternativas en caso de cambios en los escenarios externos y la situación interna.

Para construir esta matriz se colocan en los recuadros las estrategias que contribuyen a mejorar o mitigan los factores de la matriz FODA, de acuerdo al tipo de estrategia seguida y de acuerdo al objetivo de cada cruce en la matriz, según se indica en la nota de la Figura 8



FIGURA 8. MATRIZ PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS
(Fuente: Guzmán, Rivera y Pedroza, 2006)

CREACIÓN DE VALOR

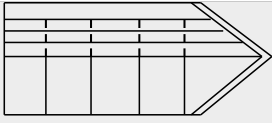

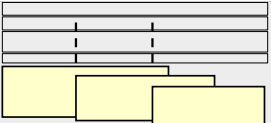
Stabell & Fjeldstad (1998) han propuesto un modelo que extiende la teoría de generación de valor que Michael Porter propuso en 1985, distinguiendo tres tipos o formas de creación de valor: cadena de valor, taller de valor y red de valor. Todas tienen en común el enfoque en las actividades críticas que generan

valor, la distinción entre actividades primarias y de soporte y en el análisis de la configuración del valor para generar ventajas competitivas.

El modelo de creación de valor tipo taller o taller de valor de Stabell & Fjeldstad (1998) tiene los siguientes procesos clave (Figura 9):

- a) Identificación del problema. Son actividades asociadas con el registro revisión y formulación del problema a resolver
- b) Solución del problema. Se enfoca a seleccionar un enfoque para la solución del problema y alcanzar el objetivo deseado.
- c) Selección de alternativas. Son las actividades mediante las cuales se selecciona entre alternativas de solución del problema
- d) Ejecución. La realización de las actividades de la alternativa de solución seleccionada, que incluyen comunicar, organizar e implementar dicha solución.
- e) Control y evaluación. Son las actividades asociadas con la medición y evaluación de los resultados logrados.

TABLA 3. TIPOLOGÍA DE CREACIÓN DE VALOR

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

Tomado de Peña (2014), citando a Stabell & Fjeldstad (1998)

Las actividades de soporte pueden ser: gestión de infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras. Como puede verse en el modelo representado en la Figura 9, este tipo de cadena de valor tiene una característica cíclica.

De acuerdo a la propuesta de Stabell & Fjeldstad (1998), los impulsores de valor para el Cliente son la solución de sus problemas y cuando se tiene éxito en ello, dicho logro se materializa en reputación, relaciones y aprendizaje por parte de la firma.

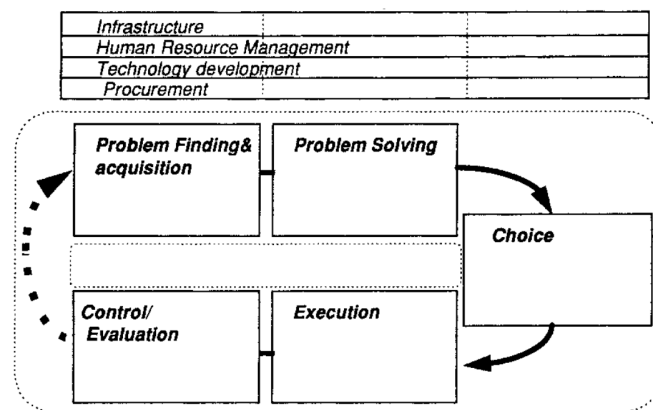


FIGURA 9. MODELO DE CREACIÓN DE VALOR TIPO TALLER (STABELL & FJELDSTAD, 1998).

SERVICE BUSINESS MODEL CANVAS (SBMC)

Existen diversas técnicas para la representación de la arquitectura de las organizaciones mediante modelos de negocio de tipo holístico, tales como el Business Model Ontology (BMO) y el Business Model Canvas (BMC) de Osterwalder y Pigneur, sin embargo tanto estos últimos enfoques, como otros sobre los cuales se ha realizado investigación muestran debilidades para la representación de aspectos específicos del servicio (Zolnowski, Weiss, & Böhm, 2014). Por lo anterior, estos autores proponen una extensión del BMC para cubrir los faltantes hacia la representación de un modelo de negocios orientado al servicio al que llaman Modelo de Negocio Canvas de Servicio (SBMC por sus siglas en inglés).

Uno de los aspectos importantes que considera el SBMC es que, mientras que cuando se trata de bienes, la creación de valor se da en el intercambio económico con el cliente; en cambio tratándose del servicio la creación de valor se da en el uso del servicio (Vargo et-al, 2008). Asimismo el valor del servicio es co-creado mediante el esfuerzo combinado o interacción entre la firma que lo ofrece y el cliente que lo recibe, aunque este valor es siempre determinado por el beneficiario (el cliente).

Otro aspecto importante de un servicio es la integración de recursos del cliente cuando es provisto. Frecuentemente, los clientes deben integrar sus propios recursos en el proceso de creación de valor para recibir el valor deseado del servicio, pudiendo incluir habilidades, conocimiento, recursos físicos e incluso decisiones (Zolnowski *et al.*, 2014).

El SBMC incorpora tres diferentes perspectivas, inspiradas en los carriles utilizados en el Business Process Model and Notation (BPMN) permitiendo el análisis detallado de cualquier actor del servicio y considerar los aspectos específicos de este (Zolnowski *et al.*, 2014). La figura 10 muestra el modelo propuesto desplegando las tres perspectivas (cliente, empresa y socios clave) y la interacción entre los distintos actores para cada dimensión del Modelo de Negocio Canvas (BMC), permitiendo identificar como co-determina el cliente cada aspecto del modelo, cómo la organización diseña las interacciones y canales para proveer el servicio, así como las actividades y recursos proporcionados por los socios clave.

De acuerdo con Zolnowski *et al.* (2014) un modelo de negocio aplicable al servicio debe considerar lo siguiente:

1. Representar las relaciones entre el cliente y el modelo de negocio completo.
2. La representación de los costos e ingresos compartidos entre la organización y el cliente.
3. La representación de la contribución del cliente en las actividades y recursos.
4. Representación del contexto específico de un cliente; es decir, enfatizar la creación de valor del cliente.
5. Representar la interrelación y canales entre quien provee el servicio y el cliente, mostrando cómo estos actores co-determinan la interacción entre ellos.

	Customer (Customers in the business model)						
Customer perspective	{Costs borne by customers}	{Resources provided by customers}	{Activities carried out by customers}	{Value proposition for customers}	{Contribution of customers to maintain the relationship}	{Channels provided by customers}	{Revenues captured by customers}
Company perspective	Cost Structure {Costs borne by the focal company}	Key Resources {Resources provided by the focal company}	Key Activities {Activities carried out by the focal company}	Value Proposition {Value propositions of the focal company}	Relationship {Contribution of the focal company to maintain the relationship}	Channels {Channels provided by the focal company}	Revenue Streams {Revenues captured by the focal company}
Partner perspective	{Costs borne by partners}	{Resources provided by partners}	{Activities carried out by partners}	{Value propositions for partners}	{Contribution of partners to maintain the relationship}	{Channels provided by partners}	{Revenues captured by partners}
	Key Partner (Partners in the business model)						

FIGURA 10. SERVICE BUSINESS MODEL CANVAS
(Zolnowski *et al.*, 2014).

4.5 ARQUITECTURA DE PROCESOS

En términos generales la arquitectura de procesos refiere a modelos representativos de los procesos que están comprendidos en la cadena de valor de la organización (Harmon, 2007). Sin embargo, esta arquitectura es difícil de definir por lo que conviene identificar los atributos que debe comprender (Jeston & Nelis, 2008):

1. Debe haber una serie de reglas, principios y modelos para los procesos
2. Debe haber unas bases para el diseño y realización de los procesos.
3. Los procesos deben estar relacionados con los objetivos y estrategias de la organización.
4. Debe haber un alineamiento entre la arquitectura del negocio y la arquitectura de la información y tecnología del mismo.
5. Los procesos deben ser fáciles de comprender y aplicar a los principales interesados.
6. La arquitectura debe ser dinámica y adaptable.

La arquitectura empresarial “es un conjunto de modelos y sus relaciones que describe la empresa como una estructura coherente. Su principal funcionalidad es proveer de un fundamento que permita mayor agilidad y control en la gestión del cambio en las organizaciones” (Hitpass, 2012).

De acuerdo a Jeston & Nelis (2010), la arquitectura de procesos permite asegurar que:

1. Los procesos a rediseñar o los nuevos procesos se alineen a la estrategia y objetivos empresariales.
2. Los procesos se alineen a la manera de ser de la empresa.
3. Aseguramiento de la alineación de los procesos y la arquitectura de las tecnologías de información de la empresa.
4. Asegurar el alineamiento de los diversos procesos de la empresa.
5. Que se incluyan toda la información y decisiones relevantes en los procesos.
6. Que los procesos de alto nivel sean representados en forma comprensible.

Su principal funcionalidad es proveer de un fundamento que permita mayor agilidad y control en la gestión del cambio en las organizaciones (Hitpass, 2012). Por su parte Harmon (2007) establece que la arquitectura de procesos debe incluir los procesos principales, los procesos de soporte y los de gestión o administración, basándose en el modelo de cadena de valor de Michael Porter. En este sentido considera que los procesos principales son los que generan los productos o servicios, agregando valor; mientras que

los de soporte no agregan valor, pero son necesarios para que operen los principales. Por su parte los procesos de administración son aquellos procesos mediante los cuales se realiza la planeación, organización, monitoreo y control de la organización. La figura 11 muestra una forma de representar o modelar este concepto en un proceso de surtido de órdenes.

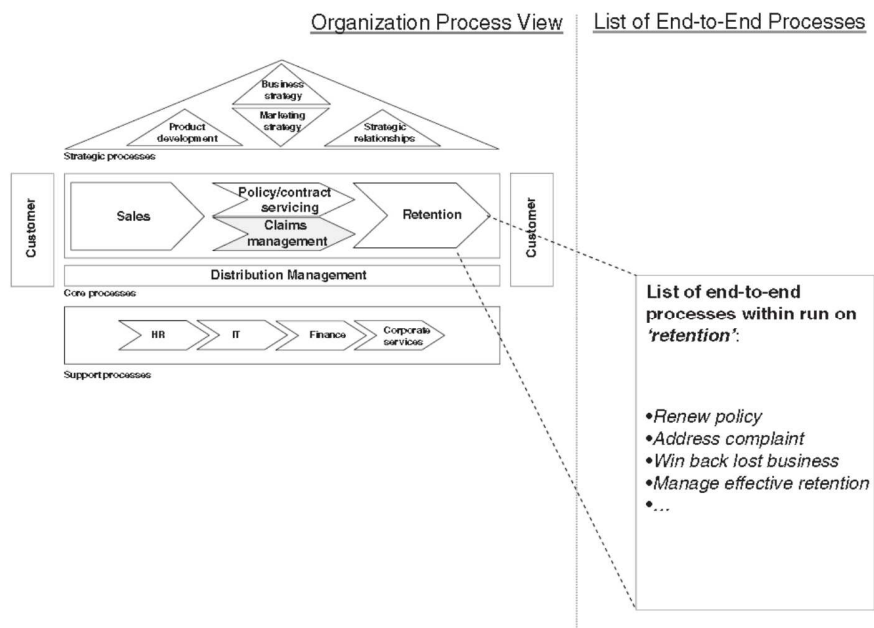


FIGURA 11. VISTA DE PROCESOS DE INICIO-A-FIN DE LA ORGANIZACIÓN (JESTON & NELIS, 2008)

En el esquema propuesto por Jeston & Nelis (2010) se describen los siguientes pasos:

1. Obtener información sobre la estrategia y el negocio.
2. Recabar información de los principios o guías de los procesos y modelos de procesos
3. Recabar información relevante y principios tecnológicos de los modelos de procesos.
4. Validar la consistencia de la información recabada.
5. Comunicar la arquitectura para lograr el consenso
6. Aplicar la arquitectura
7. Mejorar la arquitectura de manera continua.

Jeston y Nelis (2010) y Harmon (2009) dan cuenta de su propuesta de modelo que si bien tiene formas de representación diferentes, parten del concepto de cadenas de valor definido por Michael Porter. Por su parte Hitpass (2012) documenta diversos esquemas o "frameworks" de arquitectura empresarial y enumera varias de ellas:

- Zachman – Framework para la Arquitectura de Sistemas de información
- TAFIM – Technical Architecture Framework for Information Management
- DoDAF – Department de Defense EUA
- TEAF – Treasury Architecture Framework
- TOGAF – The Open Group Architecture Framework
- FEA – Federal Enterprise Architecture
- ARIS – Architecture of Integrated Information Systems
- SCOR – Supply Chain
- Etc.

SALIDAS O RESULTANTES DE LA ARQUITECTURA DE PROCESOS

Los resultados de la definición de la arquitectura de procesos son ((Jeston & Nelis, 2008):

1. Una arquitectura de procesos documentada y acordada
2. Una arquitectura inicial proyectada
3. Una vista de los procesos de la organización.
4. Una lista de procesos punta-a-punta de la organización.

Aunque Harmon (2007) no define expresamente las salidas de del proceso de definición de la arquitectura de procesos de la organización, si establece una serie de pasos que generan salidas específicas:

1. Construir una hoja de análisis de los procesos por nivel que contenga los objetivos que debe alcanzar la cadena de valor, las formas de medición del logro de los objetivos de la cadena de valor y el nivel de detalle de los principales procesos de la cadena de valor (Nivel 1, Nivel 2, etc.)
2. Una descomposición jerárquica de los procesos de la cadena de valor.
3. Un diagrama o modelo de los principales procesos de la cadena de valor.

SIPOC – SUPPLIER, INPUT, PROCESS, OUTPUT, CUSTOMER

El mapa de arquitectura de procesos constituye un análisis de alto nivel de toda la cadena de valor de una organización, desde los proveedores con sus procesos de surtido hasta la entrega de bienes y servicios al cliente, dónde en cada paso se agrega valor al cliente (Raynus, 2011).

El SIPOC (supplier, input, process, output, customer) es una herramienta que permite realizar el análisis subsecuente a nivel más detallado, que permite reunir la información relacionada con el proceso

y ayuda a comprender aquello que influye en el comportamiento de los procesos y en su desempeño (Raynus, 2011). Esta herramienta permite identificar: quién provee entradas al proceso, cuáles son las entradas del proceso, que especificaciones tienen las entradas, cuáles son las salidas de los procesos, quiénes son los verdaderos clientes del proceso y cuáles son los requerimientos de los clientes.

Raynus (2011) propone los siguientes pasos para construir el SIPOC:

1. Identificar las salidas del proceso completo.
2. Identificar los clientes que recibirán la salida del proceso.
3. Identificar los requerimientos del cliente.
4. Identificar las entradas requeridas para el proceso.
5. Identificar los proveedores de las entradas requeridas que son necesarias para que funcione el proceso.
6. Identificar los requerimientos preliminares de las entradas necesarias para que funcione el proceso.

4.6 FASE DE ANÁLISIS

OBJETIVO DE LA FASE

El análisis de los procesos representa el primer paso para definir un nuevo proceso o modificar uno existente y consiste en la creación de un acuerdo común acerca del estado actual del proceso y de su alineación a los objetivos del negocio (ABPMP, 2009).

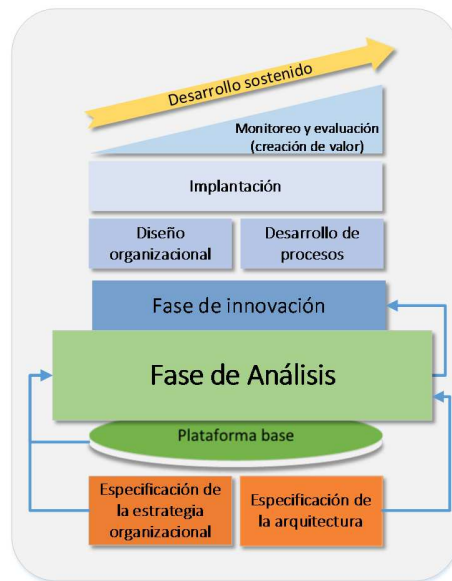


FIGURA 12. FASE DE ANÁLISIS EN EL MODELO
(Jeston & Nelis, 2010)

El análisis de procesos se realiza siempre que sea considerado necesario por la organización, debiendo realizarse en el marco del continuo monitoreo de los procesos del negocio, involucrando a la dirección y equipos multidisciplinarios que incluyen a todos los interesados en dicho proceso (ABPMP, 2009). Al realizar estos proyectos es posible encontrar problemas en procesos relacionados con:

- a. El logro de las metas de desempeño.
- b. Problemas en la interacción con los clientes.
- c. Desconexiones del proceso.
- d. Variabilidad de los procesos.
- e. Cuellos de botella.

El análisis de los procesos se logra a través de diferentes técnicas incluyendo el mapeado, la entrevista, simulaciones y otras técnicas analíticas y metodologías. Durante el análisis debe representarse lo que realmente está pasando y no lo que se piensa o desea que suceda (ABPMP, 2012).

Durante el proceso de análisis se pueden utilizar diversas técnicas de análisis, ya sea en temas que del desempeño de las personas, tecnología, herramientas de modelado o de análisis de las estrategias y el entorno del negocio. Asimismo, pueden utilizarse como guía para el análisis herramientas tales marcos de referencia o metodologías de procesos basadas en buenas prácticas en negocios similares (ABPMP, 2009).

El éxito de la fase de análisis de procesos puede depender de factores tales como: compromiso de la dirección, el uso de métricas, comparativas, interacciones con el cliente y cuestiones culturales.

SALIDAS DE LA FASE DE ANÁLISIS

Las salidas y resultados y salidas de esta fase, incluyen las siguientes (Jeston & Nelis, 2012):

1. Los modelos de proceso analizados
2. Métricas que representen una línea base de medición para la futura mejora de procesos y su priorización para futuros proyectos BPM.
3. Medición y documentación del nivel de desempeño actual.
4. Documentación de las posibles mejoras
5. Identificación de posibles proyectos de rápido resultado a ser implementados en el corto plazo.
6. Un informe final de la fase.

Adicionalmente se documentan en el CBOK (ABPMP, 2009) otras salidas de información de la fase de análisis tales como:

- Estrategia, cultura y medio ambiente de la organización
- Escalabilidad del proceso para cubrir las demandas de cliente
- Reglas empresariales que controlan el proceso y sus entradas y salidas.
- Identificación de las partes interesadas, internas y externas, así como sus necesidades y expectativas.

METODOLOGÍA PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PROCESOS

Para atender las recomendaciones de la ABPMP (2009) y de Jeston & Nelis (2012), respecto de lo que debe lograrse durante la fase de análisis de procesos, Peña (2014) propone la siguiente metodología:

1. Identificación de la estrategia organizacional.
2. Especificación de la arquitectura de procesos del proyecto.
3. Levantamiento de información general:
 - a) Entrevista preliminar.
 - b) Presentación del proyecto.
 - c) Entrevista inicial.
 - d) Integración de información inicial.
 - e) Matriz de funciones y responsabilidades.
 - f) Plan de entrevistas.

4. Análisis:

- a) Análisis de la información obtenida.
- b) Realización de entrevistas secundarias.
- c) Documentación de entrevistas.
- d) Análisis tecnológico.
- e) Análisis financiero.
- f) Identificación de procesos.
- g) Modelado de la situación actual.
- h) Inventario de documentos parte de los procesos
- i) Identificación de oportunidades de mejora.

4.7 FASE DE DISEÑO DE PROCESOS

FASE DE INNOVACIÓN

La Fase de Innovación del Modelo de Jeston-Nelis (2010) es donde se proponen las mejoras de procesos y los productos generados son base para el desarrollo de los nuevos procesos y los cambios requeridos en el diseño organizacional, que se harán funcionales al concluir la Fase de Implantación. La fase de Innovación tiene entradas y salidas, desde y hacia todas las fases que componen el modelo (Figura 13).

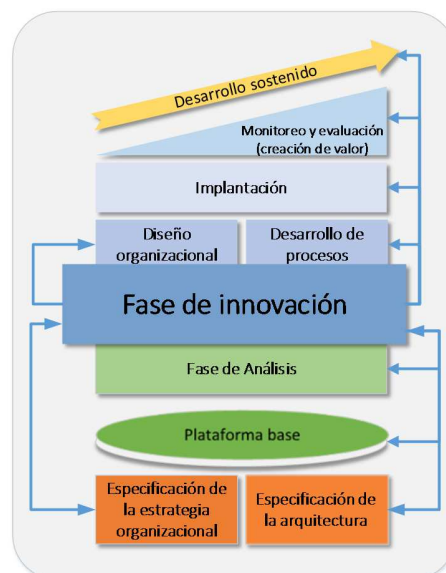


FIGURA 13. ENTRADAS Y SALIDAS DE LA FASE DE INNOVACIÓN (Jeston y Nelis, 2010)

ENTRADAS DE LA FASE DE INNOVACIÓN

Jeston y Nelis (2010) enumeran una serie de posibles entradas a la fase de Innovación desde las etapas previas, a partir de las cuales se elaboró una lista de las que se considerarán en el proyecto y se muestra en la Tabla 4.

TABLA 4. ENTRADAS A LA FASE DE INNOVACIÓN

Fase origen	Entrada
Estrategia Organizacional	Documento de planeación estratégica
Estrategia Organizacional	Diferenciadores clave de la organización
Arquitectura	Mapa de arquitectura de los procesos
Plataforma Base	Métricas y Metas y de los procesos
Plataforma Base	Jerarquización de los procesos
Plataforma Base	Información de costos relacionados
Análisis	Modelos de los procesos actuales
Análisis	Base de partida de las métricas
Análisis	Plan detallado para la fase de Innovación

Elaboración propia con información de Jeston y Nelis, 2010.

SALIDAS DE LA FASE DE INNOVACIÓN DEL MARCO PARA PROYECTOS BPM

El modelo propuesto por Jeston y Nelis (2010) propone una serie de posibles salidas o productos de la fase de Innovación, los cuales son enumerados y analizadas a la luz del proyecto para el CHG en la tabla siguiente:

TABLA 5. SALIDAS DEL MARCO PARA PROYECTOS BPM
(Jeston y Nelis, 2010)

Salida	
1.	Modelos de procesos rediseñados (modelado de procesos)
2.	Documentación de soporte de los procesos rediseñados.
3.	Requerimientos de alto nivel de los nuevos los procesos.
4.	Modelos de simulación.
5.	Detalles de costos basados en actividades
6.	Información de planeación de capacidad
7.	Confirmación (evaluación) del cumplimiento de las expectativas de los interesados en el proyecto por los nuevos procesos
8.	Confirmación (evaluación) de la consistencia de los nuevos procesos con la estrategia del negocio y del cumplimiento de las metas propuestas de los procesos
9.	Plan detallado de las fases de Desarrollo Organizacional y del Desarrollo de los Procesos
10.	Un reporte de análisis de brechas de los procesos
11.	Reporte de análisis de costo-beneficio
12.	Un caso de negocio con los detalles de la evaluación costo-beneficio, una valoración de los impactos en la organización, considerando en ambos casos los beneficios tangibles e intangibles.
13.	Un reporte detallado delineando los pasos a seguir, las alternativas y opciones consideradas, el análisis, los hallazgos y recomendaciones.
14.	Una presentación a la Dirección
15.	Un plan de comunicación a los interesados del proyecto
16.	Un documento preliminar de la estrategia de Administración del Cambio Organizacional

ACTIVIDADES DE LA FASE DE INNOVACIÓN

La propuesta de implantación representada por el modelo de Jeston-Nelis (2012) propone las siguientes actividades para la planeación:

TABLA 6. PASOS PARA LA FASE DE IMPLANTACIÓN

Pasos propuesta de implantación Jeston-Nelis	
1.	Diseño del mapa de arquitectura de los nuevos procesos
2.	Definición de actividades
3.	Definición de roles
4.	Definir actividades de los grupos funcionales
5.	Definición de métricas de los nuevos procesos
6.	Análisis de la brecha entre lo actual y lo deseado
7.	Diseño lógico y modelo de simulación
8.	Definición de métricas de pruebas y aceptación
9.	Definición del plan de implantación

Por su parte (Peña, 2014) propone las siguientes actividades para la fase de diseño (Figura 14):

1. Revisión del plan de diseño
2. Identificación del modelo de referencia.

3. Identificación de metas, objetivos y Factores Críticos de Éxito (FCE)
4. Elaboración del mapa de arquitectura de procesos.
5. Modelado de procesos.
6. Definición de métricas e indicadores.
7. Simulación de procesos.
8. Elaboración de procedimientos.
9. Definición de la herramienta de monitoreo.
10. Diseño de la arquitectura tecnológica.
11. Diseño del plan de transformación.
12. Documentación del diseño.
13. Validación del diseño.

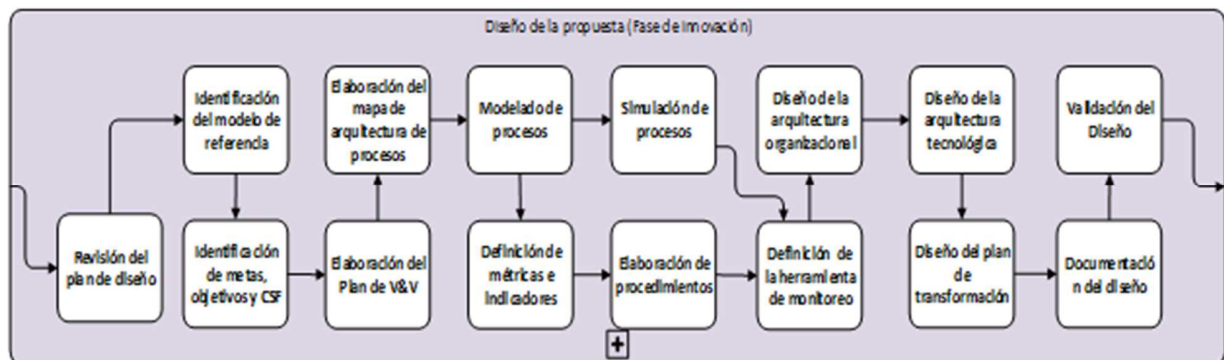


FIGURA 14. ACTIVIDADES DE LA FASE DE DISEÑO
(Peña, 2014)

4.8 LEAN Y LOS DESPERDICIOS EN LOS PROCESOS

El término japonés para desperdicios es 'muda'. Dentro de 'Lean Thinking' estos residuos se definen como cualquier actividad humana, que utiliza recursos pero no crea ningún valor. Taiichi Ohno, de Toyota identificó siete tipos de residuos a los que Womack y Jones (1996) añaden un octavo desperdicio: el diseño de bienes y servicios que no cumplen con las necesidades del cliente. El desperdicio del *potencial humano* también puede considerarse como una pérdida o 'muda' (Abdi *et al*, 2006).

La identificación de los desperdicios de los procesos de servicio relacionados con la documentación y la información difiere respecto de las empresas de manufactura, en las cuales se originó el concepto Lean, por lo anterior será necesario establecer o identificar cuáles son los desperdicios típicos en los procesos de servicios de este tipo (Abdi *et al*, 2006). En su artículo Abdi *et al* (2006) presentan un esquema de los

siete desperdicios del pensamiento Lean, que incluye algunas manifestaciones en términos de servicios o información (Figura 15).

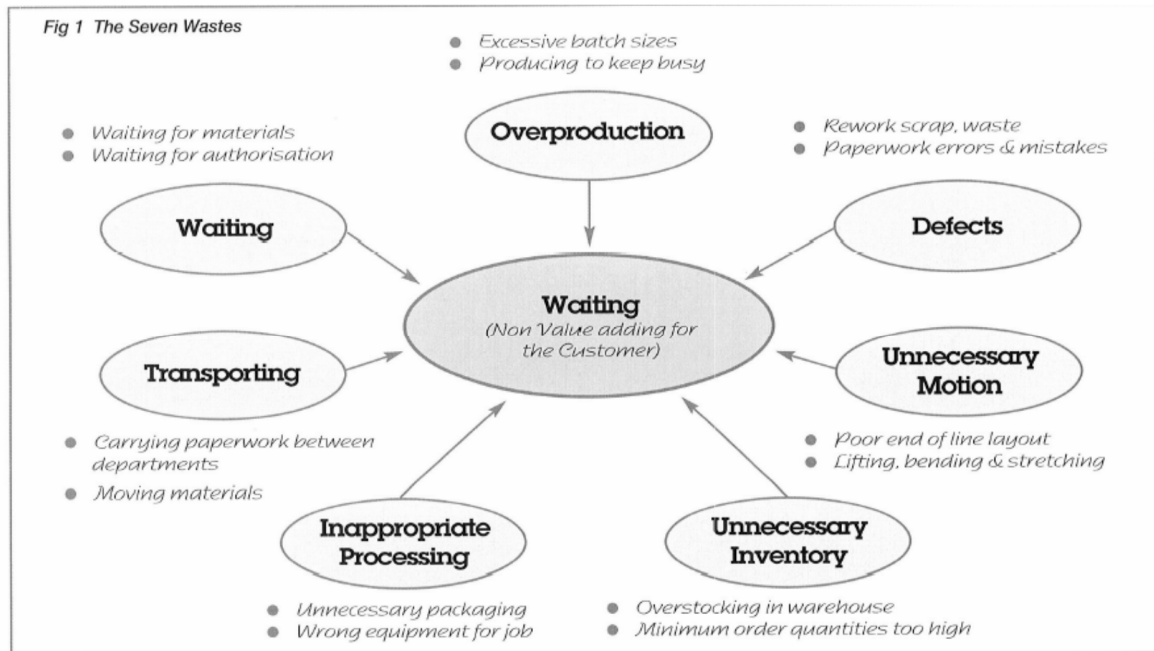


FIGURA 15. LOS SIETE DESPERDICIOS (ABDI ET AL, 2006)

Por su parte Spencer y Plenert (2007) nos ofrecen un análisis de posibles desperdicios en las organizaciones de Tecnologías en términos de procesos de información y documentos (Tabla 7). De acuerdo a lo anterior se ha construido una tabla que condensa algunos tipos de desperdicios relacionados con los servicios relacionados con la información y manejo de documentos:

TABLA 7. DESPERDICIOS TÍPICOS EN PROCESOS ENFOCADOS A DOCUMENTOS E INFORMACIÓN

Desperdicio	Ejemplo en servicios
Sobreproducción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño del proceso con tareas burocráticas (para estar ocupado, elaborar informes innecesarios) ▪ Tamaño excesivo en los lotes de documentos ▪ Registro de datos innecesarios o duplicados
Defectos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Errores y equivocaciones en la documentación ▪ Errores y equivocaciones en la captura de datos
Movimiento innecesario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Movimiento de las personas innecesarios para realizar transacciones ▪ Localización inadecuada de equipos requeridos para el proceso
Sobre-inventario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Papeleo por hacer en exceso para algunas personas y
Procesos inadecuados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipamiento inadecuado para realizar el trabajo ▪ Falta de estandarización de los procesos ▪ Preparación para la tarea ineficiente o inadecuada
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Movimiento de documentos a otras oficinas o entre departamentos

Desperdicio	Ejemplo en servicios
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desperdicio de tiempo para navegar entre sistemas de información
Espera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espera por autorización ▪ Espera por entrega de documentos entre departamentos u oficinas. ▪ Espera por datos o documentos innecesarios
Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleados sobre calificados o sub-calificados

En el libro *The New Lean Pocket Guide: Tools for the Elimination of Waste (2007)* se nos ofrece una sencilla descripción de las herramientas Lean, su uso, los beneficios de aplicarlas, así como otras informaciones relacionadas. Usando estas descripciones se construyó la tabla que continua.

TABLA 8. HERRAMIENTAS LEAN

Herramienta Lean	Uso	Beneficios
Flujo continuo	Permite mover el producto a través del flujo de valor pieza por pieza sin inventarios de proceso y desperdicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite reducir el lead-time sin requerir de inventario en proceso o cantidades mínimas de inventario. ▪ Facilita la detección de defectos y problemas antes de llegar al cliente. ▪ Facilita los operadores multifuncionales.
Diseño celular	Genera eficiencia y flexibilidad en el lugar de trabajo respecto de las personas, el equipamiento y el producto del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegura un diseño eficiente para el trabajador ▪ Se logra la menor cantidad de movimiento de partes ▪ Permite mayor flexibilidad al compartir elementos de trabajo dentro de los procesos ▪ Refuerza el fundamento de trabajar por pieza o lotes pequeños. ▪ Reduce el espacio requerido ▪ Permite adaptar a tasas de salida flexibles agregando o quitando elementos.
Jidoka	Permite lograr el nivel apropiado de automatización que permite detectar defectos y detenerse cuando se localizan. Ayuda a reducir la inversión en automatización y prevenir defectos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se incluyen dispositivos a prueba de error, de modo que las máquinas detecten y prevengan errores y no permitan al operador continuar. ▪ Usa operaciones de ensamble a prueba de error ▪ Crea los chequeos necesarios en el trabajo de oficina para asegurar que el papeleo es correcto desde el inicio. ▪ Sus pasos son: análisis, mecanización, automatización y Jidoka
Just-in-time	Establecer los sistemas de manufactura y surtimiento de productos en el tiempo preciso, con la cantidad correcta, sin	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Just-in-time comprende tres elementos básicos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Flujo continuo ○ Determinación del Takt time ○ Uso de Kanban o sistemas Pull.

Herramienta Lean	Uso	Beneficios
	defectos y eliminando los desperdicios	
Kanban	El sistema Kanban es usado para crear un flujo Pull de materiales o información en una operación de manufactura. Los Kanban internos regulan el flujo dentro de la fábrica y los Kanban externos regulan el flujo de los proveedores o de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kanban es una tarjeta de señal que indica la necesidad de material. ▪ Ayuda a que el proceso precedente conozca cuando se está agotando una parte, e indicar cuando se debe producir o reordenar. ▪ El Kanban control al sistema Pull ▪ Reduce los inventarios.

(Elaboración propia con información de The New Lean Pocket Guide: Tools for the Elimination of Waste)

4.9 MODELADO DE PROCESOS

En el entorno de los procesos BPMN, el modelado puede hacerse a distintos niveles de detalle y persiguiendo objetivos específicos. Hitpass (2014) enuncia cuatro niveles (Figura 16):

1. Nivel 1 o Modelado de Procesos Descriptivo (MPD).
2. Nivel 2 o Modelado de Procesos Operativo (MPO)
3. Nivel 3: comprende el modelo técnico orientado hacia la automatización mediante tecnologías de la información y el de especificaciones para el desarrollo.
4. Nivel 4: que puede incluir una aplicación o software de procesos y la implementación.

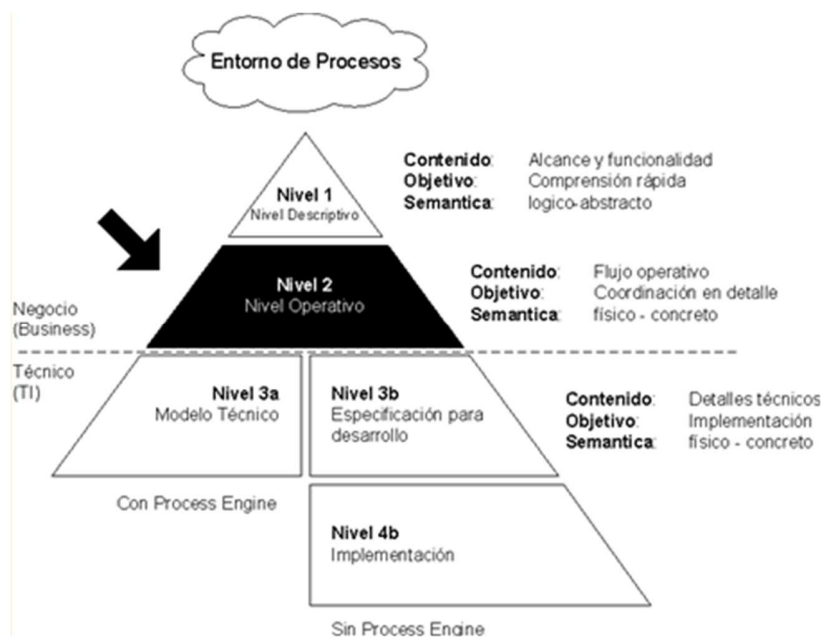


FIGURA 16. NIVELES DE MODELADO DE PROCESOS EN BPMN (HITPASS, 2014)

MODELADO DE PROCESOS DESCRIPTIVO (MPD)

El Modelo de Procesos Descriptivos (MPD) representa el Nivel 1 de la lógica del negocio, describiéndola de la forma más compacta posible y comprende el alcance de los procesos de principio-a-fin (Hitpass, 2014). Este tipo de modelos permite reconocer a quién se dirige el proceso, sus principales actividades y el tipo de productos y servicios generadores de valor, sirviendo como una introducción y definición de alcance a los involucrados en el proceso, en particular a los responsables de área o dueños del proceso (ver Figura 16).

En particular, los objetivos relacionados con el Nivel 1 de Modelado o MPD, son:

1. Alcance de los procesos
2. Asignación de responsabilidades y recursos del proceso
3. Definición de los principales indicadores de desempeño (KPI)
4. Requerimientos generales de mejora del rendimiento de los procesos.

En términos generales el modelado de procesos descriptivo o MDP se utiliza durante el proceso de documentación del proceso y posteriormente durante el diseño “to be” o diseño futuro (Hitpass, 2014). Por otra parte, los modelos de procesos descriptivo o de Nivel 1 (Figura 17), tienen los siguientes requerimientos:

1. Debe entenderse fácilmente (incluso por quienes no conocen BPMN).
2. Se debe reconocer fácilmente el valor agregado para el cliente.
3. En lo posible debe resumirse en una hoja tamaño carta.
4. Incluir un máximo de 10 objetos de flujo y 8 artefactos, y no más de 8 pasos.
5. En términos generales los modelos a nivel descriptivo (MPD) no requieren ser exhaustivos, sino más bien comprensibles.
6. Mantener la construcción sintáctica correcta del modelo, aun cuando tenga inconsistencias semánticas.
7. Define el proceso de principio-a-fin.
8. Sólo se representa el proceso en su flujo normal.
9. Sólo identifica los roles regulares que intervienen en el proceso.
10. No se levantan ineficiencias, problemas o propuesta de mejora

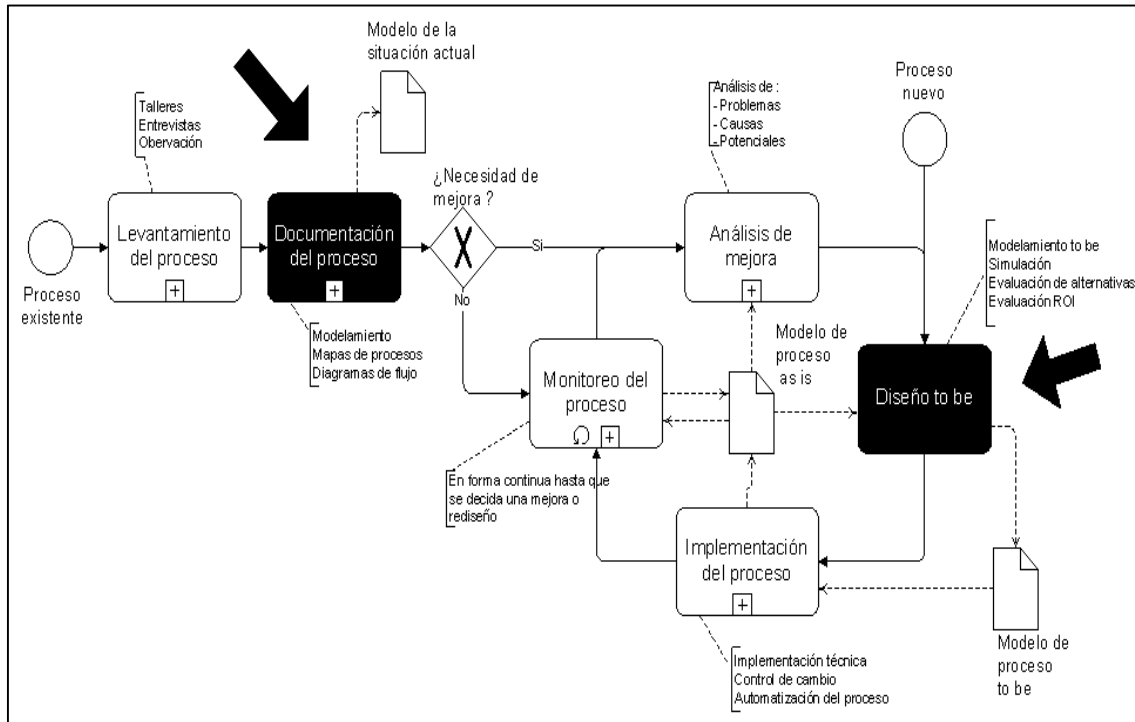


FIGURA 17. MODELADO DE PROCESOS DESCRIPTIVO EN LOS PROYECTOS BPMN
(Hitpass, 2014)

MODELADO DE PROCESOS OPERATIVO (MPO)

El modelo operacional o de 2º Nivel, es el centro del marco BPMN y abarca el detalle de la lógica del negocio (ver Figura 17), sus excepciones, reglas de negocio y la interacción entre los participantes, mostrando la complejidad del intercambio entre las actividades de las personas y sistemas (Hitpass, 2014). Desde la perspectiva de quienes participan en los proyecto BPMN, el modelo operacional brinda información según el rol y una visión específica a cada uno de ellos (Figura 18).

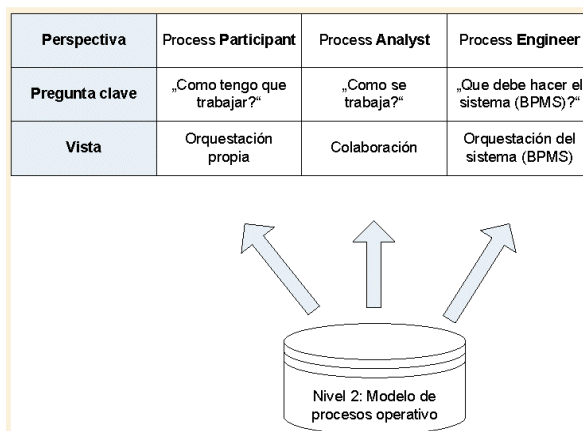


FIGURA 18. ROLES Y VISTAS DEL MODELO DE PROCESOS OPERACIONAL
(Hitpass, 2014)

Los diagramas de proceso en Nivel 2 deben ser correctos sintácticamente y su semántica debe ser consistente (Hitpass, 2014). Por otra parte, en caso de llevar el proyecto a la implementación técnica, tienen que contar con la precisión necesaria para llevarlo a un diseño técnico de Nivel 3, acorde con la lógica de negocio definida.

Adicionalmente, el modelo de procesos operacionales debe ser preciso y con un grado de complejidad tal que lo haga comprensible. Esto se logra asignando a cada rol una vista del proceso completo, diferenciando claramente la orquestación y colaboración, donde cada participante recibe su propio “pool”, en el cual se representa un proceso individual (Hitpass, 2014). Las consideraciones son las siguientes:

1. Definir el alcance y el modelo “to be” en el Nivel 1 o Modelo de Procesos Descriptivo.
2. Separar lo diversos carriles o “lanes” en “pools”.
3. Modelar el proceso futuro (To be) desde la perspectiva de cada uno de los participantes (dueño del proceso y usuarios de negocio).
4. Modelar las actividades que han de ser apoyadas por el sistema de flujo de trabajo o “workflow”.
5. Validar el diseño con el dueño del proceso y los demás participantes.
6. Modelar la lógica detallada del sistema de workflow (no ejecutable en este punto)
7. Desarrollar y documentar los demás requerimientos (pantallas, datos, reglas de negocio, etc.).

LOS SÍMBOLOS UTILIZADOS EN EL MODELADO OPERACIONAL

En el modelado operacional se utilizan lo siguiente:

1. Se permiten todas las variantes de uso de carriles (lanes) y “pools” particularmente para modelar la interacción.
2. Gateways o compuertas se usan: XOR Exclusivo, Paralelo, Inclusivo, Basada en Eventos, Exclusiva Basada en Eventos y Paralela Basada en Eventos (Figura 19).
3. Eventos: los mostrados en la Figura 20.
4. Flujos: secuencia, de mensaje y de asociación.



FIGURA 19. COMPUERTAS USADAS EN EL MODELADO OPERACIONAL (ORBUSSOFTWARE, N.D.)

5. Actividades: se utilizan las diversas variantes de actividades y subprocessos (Figuras 20 y 21)
6. Artefactos: se utilizan los objetos de datos, el almacén de datos, el agrupamiento y las anotaciones (Figura 22).

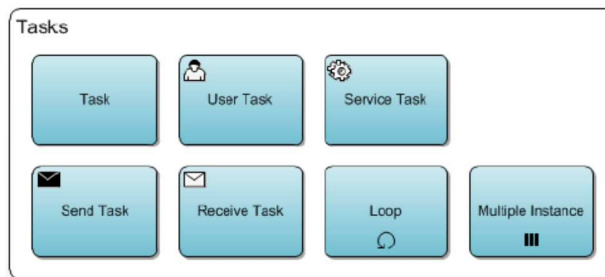


FIGURA 20. ACTIVIDADES EN EL MODELADO OPERACIONAL (ORBUSSOFTWARE, N.D.)

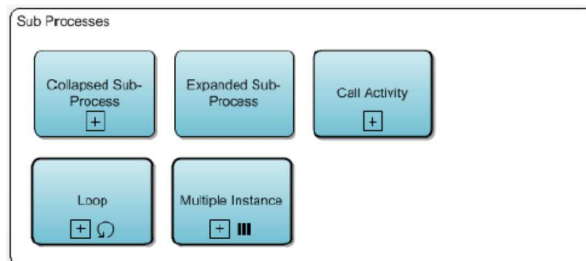


FIGURA 21. ACTIVIDADES EN EL MODELADO OPERACIONAL (ORBUSSOFTWARE, N.D.)

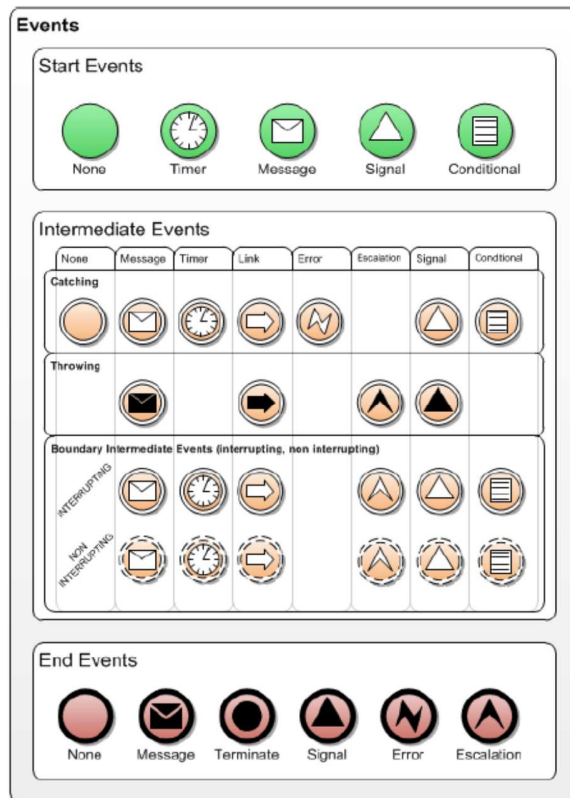


FIGURA 22. EVENTOS USADOS EN EL MODELADO OPERACIONAL (ORBUSOFTWARE, N.D.)

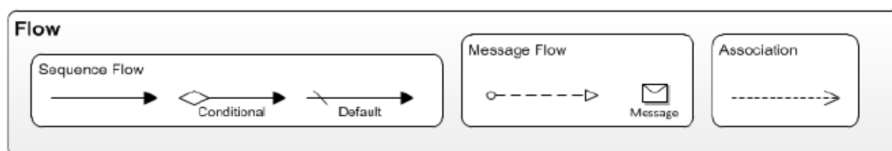


FIGURA 23. SÍMBOLOGÍA DE FLUJOS USADA EN EL MODELADO OPERACIONAL (ORBUSOFTWARE, N.D.)

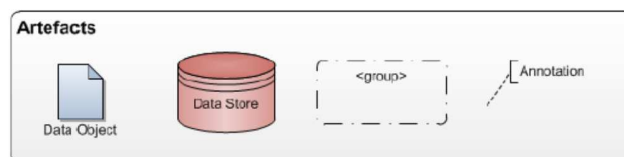


FIGURA 24. ARTEFACTOS EN EL MODELADO OPERACIONAL (ORBUSOFTWARE, N.D.).

4.10 FASE DE IMPLEMENTACIÓN

ORGANIZACIONES CENTRADAS EN PROCESOS

La ABPMP define la empresa centrada en el proceso como una institución que está estructurada, organizada, gestionada y medida alrededor de sus procesos de negocio principal (ABPMP, 2009). Cuando las empresas se organizan con base a procesos asignan responsabilidades bajo nuevos roles

organizacionales para el diseño, documentación, mantenimiento, mantenimiento y sustentabilidad a largo plazo de estos procesos.

Las organizaciones orientadas a procesos tienen como centro al cliente y buscan agregar valor a través de todas las funciones organizacionales. Es importante señalar que una empresa centrada en el proceso no significa que el proceso es la única dimensión de administración, medición del desempeño o estructura organizativa (ABPMP, 2009).

Este tipo de organizaciones tienen una cultura orientada al proceso, en la cual se conocen los procesos del negocio, son acordados, comunicados y accesibles a todos los empleados. Las características de una cultura de proceso incluyen (ABPMP, 2009):

- Todos los procesos tienen un propietario responsable de su realización.
- Se cuenta con personal asignado a roles de soporte de procesos (gerente de procesos, analistas, diseñadores, etc.)
- Acuerdo general sobre cuáles son los procesos de negocio
- Entender cómo los procesos de negocio interactúan y afectan mutuamente
- Definición clara de qué valor produce cada proceso
- Documentación de cómo cada proceso produce sus resultados
- Comprensión de qué habilidades son necesarias para cada proceso
- Comprensión de cómo realiza cada proceso
- Medición continua del desempeño de los procesos
- Decisiones de gestión basadas en el conocimiento del funcionamiento de proceso
- Dueños de cada proceso con responsabilidad y rendición de cuentas para la performance de los procesos

IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS

La implementación de procesos de negocio es la realización de un diseño de procesos de negocios aprobados en flujos de trabajo y procedimientos operacionales, probados y documentados, incluyendo las políticas y reglas de procesos y procedimientos (ABPMP, 2009). La fase de implementación comprende los procesos clave y de soporte capaz de ser ejecutados, los procesos de administración y las reglas de negocio, es cuando se suceden los cambios organizacionales y de procesos.

El éxito de los esfuerzos de implementación depende significativamente que los directivos y patrocinadores “comprendan” el proyecto y brinden un apoyo visible, que se cuente con el apoyo de los propietarios de procesos y del personal relacionado con los procesos (ABPMP, 2009). Los entregables de esta son:

- Manual y procesos de negocio ejecutables y sus reglas de negocio y de gestión
- Métricas de BPM y herramientas para evaluar el desempeño de los procesos de negocios
- En algunos casos el uso de software BPM.
- Un plan de implementación.

Algunas de las actividades y productos que se listan en el CBOK (ABPMP, 2009) son las siguientes:

- Lista de actividades de implementación y su calendarización.
- Los principales hitos del proyecto.
- Equipo de trabajo asignado al proyecto y la definición de sus roles.
- Costos estimados de la implementación.
- Material de entrenamiento.
- Calendario de entrenamiento a los propietarios de procesos de negocios y operadores de los procesos.
- Documentación de los procesos de negocio.
- La realización de pruebas piloto que permitan evaluar las métricas de desempeño versus los resultados de las propias pruebas.

La transformación de procesos es denominada por Peña (2014) como la Fase III – desarrollar e implantar y comprende tres tareas básicas: desarrollar e implantar soluciones tecnológicas, implantar los procesos e implantar soluciones organizacionales.

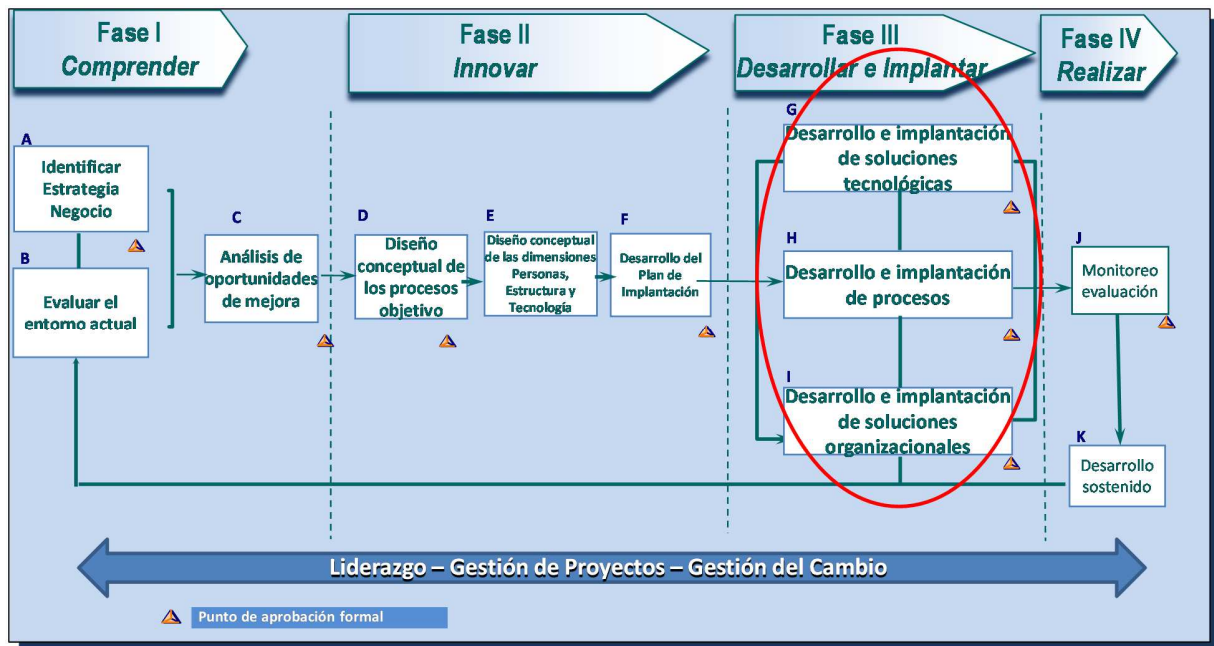


FIGURA 25. MARCO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE PROCESOS CON BPM
(Peña, 2014)

4.11 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA MEJORA DE PROCESOS

El CBOK de la ABPMP (2012) enlista varios Factores Críticos de Éxito para la mejora de procesos:

1. Enfocarse a las personas tanto como a los procesos.
2. Formación: asegurarse que todos conocen el proceso completo y no solo el “suyo”.
3. Todos comparten el mismo concepto de los que es un proceso.
4. Todos comprenden la importancia de los procesos, la necesidad de medir el desempeño y de alinear las compensaciones a tal desempeño.
5. Quienes diseñan y aprueban las actividades son las mismas personas que las realizan.
6. Comunicar insistentemente las metas y objetivos de desempeño del proceso.

Por otra parte, los procesos determinan aquello que ha de cambiar en la cultura y el comportamiento en la organización, por lo que es importante considerar los siguientes factores:

- Asegurar que **las competencias y habilidades** de quienes desarrollan los procesos son adecuadas para lograr los resultados deseados.
- Asegurar que **los roles y responsabilidades** en los procesos son claras a todas las personas.
- **Alinear la organización a los nuevos procesos.**

- **Empoderar con responsabilidad.**
- Definir **medidas de desempeño y objetivos** ligados con los roles y la propiedad de los procesos, ligándolos a la política de compensaciones.
- Brindar **oportunidades de crecimiento** personal en la nueva definición de roles.

Una recomendación importante es la asignación de un Administrador de los Procesos, quien será responsable de administrar el desempeño de los procesos, que estos se documenten y reflejen lo que se hace en la realidad, de definir las medidas y metas de desempeño, de monitorearlas y tomar las acciones necesarias para alcanzar el desempeño deseado (ABPMP, 2012).

4.12 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS

Las prácticas de administración de procesos deben considerar la medición del desempeño de los procesos como una actividad primaria y con ello ayudar al logro de las metas organizacionales (ABPMP, 2009). Todos los procesos debería tener una métrica o medición asociada con el trabajo realizado o la salida del proceso y conviene que para su definición se consideren cuatro dimensiones fundamentales: tiempo, costo, capacidad y calidad (ABPMP, 2009).

El desempeño de la organización y las métricas correspondientes deben reflejar la satisfacción de las necesidades del cliente (ABPMP, 2012), y estar asociadas a procesos que cruzan las líneas funcionales asociadas, como por ejemplo: el ciclo Orden-efectivo, fabricación-distribución o planeación-cierre. Cuando es así inciden sobre más de una métrica de la organización.

TABLA 9. PRINCIPALES DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DE PROCESOS
(ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE ABPMP, 2009)

Dimensión	Indicador	Descripción
Tiempo	Tiempo de ciclo	Mide el tiempo que se requiere para realizar el proceso de inicio a fin para lograr el producto o salida.
Costo	Costo de los recursos	Costo de los recursos requeridos para completar el proceso (humanos o materiales)
	Costo de oportunidad	El valor perdido si el proceso no alcanza sus objetivos.
Capacidad	Capacidad	Es la cantidad o volumen de una salida del proceso factible
Calidad	Satisfacción	Es una medición de la satisfacción del cliente asociada con la expectativa del nivel de servicio del cliente.
	Variación	Es una medición de la cantidad, extensión, tasa o grado de cambio entre el resultado real respecto del esperado para el proceso.
	Error o tasa de defecto	Es una medición de los errores asociados a las salidas de un proceso

Las métricas efectivas deben cumplir con diversas características para considerarse indicadores clave del desempeño de los procesos (ABPMP, 2012):

TABLA 10. DOCE CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE PROCESOS
(ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE ABPMP, 2009)

Dimensión	Indicador
Alineados	Deben estar alineados con las estrategias y objetivos corporativos
Rendición de cuentas	Cada KPI es "propiedad" de un individuo o grupo y este es responsable de su resultado
Predictivo	Cada KPI mide los generadores de valor para el negocio.
Realizable	El indicador se basa datos oportunos y útiles que permitan intervenir para mejorar el resultado
Pocos en número	Los KPI deben centrarse solamente en las actividades de alto valor o en la eficacia del proceso.
Comprensible	Deben ser simples y fáciles de comprender
Equilibrado y vinculados	Los KPI deben equilibrarse y reforzarse mutuamente, no competir y confundir.
Transformador	Deben llevar a modificar la situación actual
Estandarizados	Deben estar basados en conceptos, reglas y cálculos estándar
Contextualizados	Deben mostrar el desempeño en el contexto real del proceso para permitir medir el progreso a lo largo del tiempo
Reforzados	Los indicadores deben ir ligados a recompensas o incentivos
Actuales	Deben ser revisados periódicamente para asegurar su aplicabilidad.

Según Harmon (2007) se debe definir cuidadosamente lo que han de medir, ya que el seguimiento de mediciones genera costos en tiempo y dinero, debiendo discriminar la medición de las tareas rutinarias y enfocarse a las realmente importantes, que constituirán los Indicadores Clave de Desempeño (KPI por sus siglas en inglés)

Ramias y Rummler (2009) documentan un marco o 'framework' para medir el desempeño, que tiene nueve variables del desempeño de las organizaciones, llamado Marco de Rediseño de Procesos (PRF por sus siglas en inglés) y es mostrado en la Tabla 11.

TABLA 11. MARCO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO

Nivel	Metas y métricas	Diseño e implementación	Administración
Organizacional	Objetivos organizacionales y mediciones del éxito organizacional	Diseño organizacional e implementación	Administración de la organización
Proceso	Objetivos del proceso	Diseño del proceso e implementación	Administración del proceso
Actividad o nivel de desempeño	Objetivos de la actividad y medidas del éxito de la actividad	Diseño de la actividad e implementación	Administración de la actividad

El modelo contempla tres dimensiones del desempeño: a nivel organizacional, a nivel de procesos y a nivel actividad o nivel de desempeño. Cada una de ellas tiene un tipo de indicador en tres aspectos: metas e indicadores, diseño e implementación y por último administración. Adicionalmente, Ramias y Rummler (2009) proponen un Marco para los Procesos Efectivos (EPF por sus siglas en inglés) que contiene diversos elementos o variables del desempeño de los procesos y sus respectivos indicadores, que son enlistados en la siguiente tabla.

TABLA 12. VARIABLES DE DESEMPEÑO DE PROCESOS

#	Variable de desempeño
1	Salidas y resultados del proceso deseados
2	Diseño del proceso
3	Modelos de referencia
4	Recursos
5	Entradas y disparadores
6	Roles y funciones
7	Tecnología
8	Sistema de Administración del desempeño de procesos

4.13 MODELO DE MADUREZ BPM

Para conocer cuál es el estado actual de los procesos de una empresa se utiliza un modelo de referencia o modelo de madurez de procesos, que tiene una escala de cinco puntos en dos dimensiones. La evaluación de la madurez de los procesos mide la capacidad de la empresa para soportar BPM, al mismo tiempo que permite impulsar la capacidad de los procesos para lograr los resultados del negocio (ABPMP, 2014).

La valoración de la madurez de los procesos también permite establecer una línea de base de las capacidades existentes de la empresa y la alineación de la organización al estado actual. Además permite identificar cualquier área de oportunidad y facilita la creación de los planes necesarios para resolverla (ABPMP, 2014).

El modelo de madurez de utilizado en BPM es el PEMM o Modelo de Madurez de Procesos, definido por Michael Hammler y tiene dos dimensiones: a) capacidades de la empresa para permitir la transformación de los procesos y b) habilitadores de procesos o madurez de procesos individuales para llevar a la transformación de procesos a un área de negocios particular.

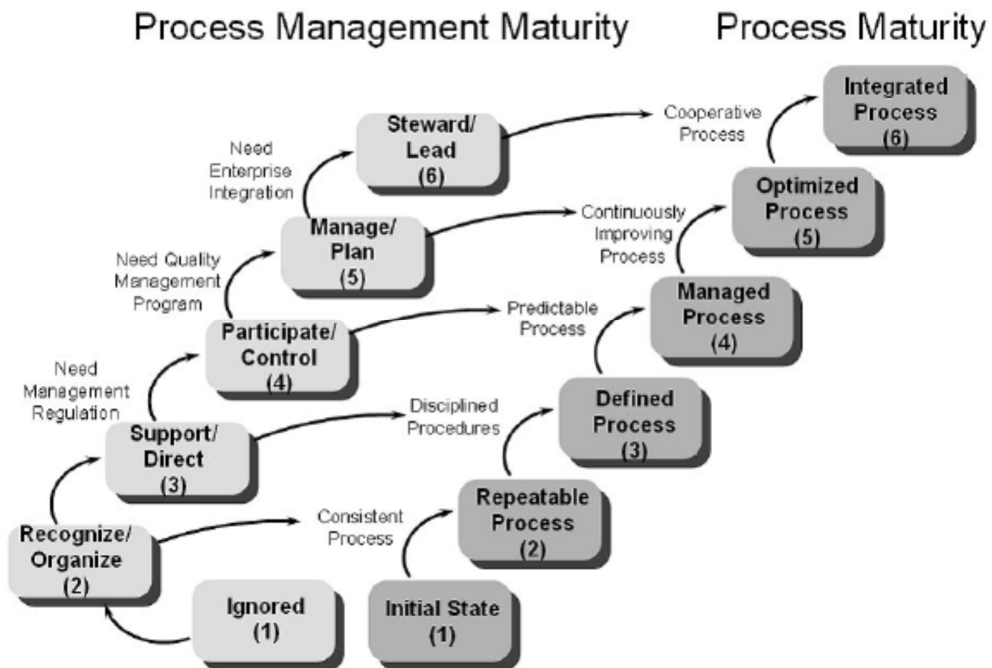


FIGURA 26. MODELO DE MADUREZ BPM
(ABPMP, 2009)

Gartner ha creado un modelo de madurez BPM que comprende seis fases de madurez con orientación hacia procesos de negocio ágiles o Lean (Melenovsky & Sinur, 2006), para llevar a la organización en una evolución continua utilizando una matriz de valoración de los distintos niveles de madurez de acuerdo a los factores críticos de éxito siguientes: alineamiento estratégico, cultura y liderazgo, las personas, métodos y tecnologías de la información (Figura 27).

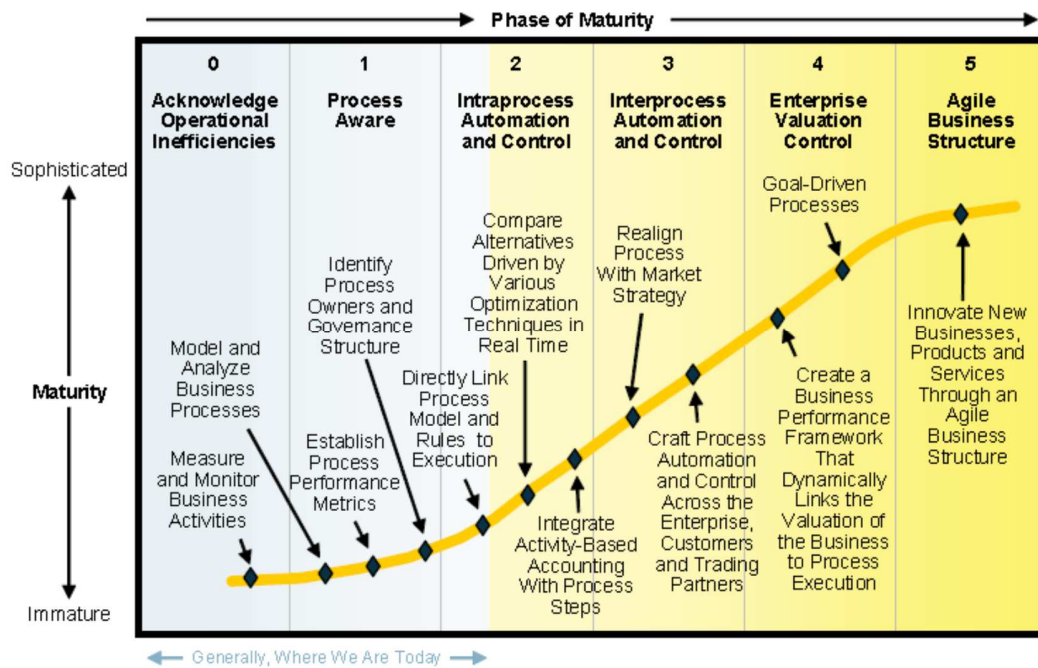


FIGURA 27. MODELO DE MADUREZ DE LOS PROCESOS Y DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS
(Melenovsky & Sinur, 2006)

A partir del modelo de madurez propuesto por Gartner se propone una matriz que caracteriza las organizaciones en los distintos estadios de avance en la evolución de los procesos hacia una “estructura ágil del negocio”, que es mostrada a continuación:

TABLA 13. CARACTERIZACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN EN SU MADUREZ DE PROCESOS
(Elaboración propia con base a Melenovsky & Sinur, 2006)

	Nivel 1 Conocimiento de las ineficiencias operacionales	Nivel 2 Conocimiento de los procesos	Nivel 3 Automatización y control de procesos	Nivel 4 Automatización y control entre procesos	Nivel 5 Estructura de negocios ágil
FCE					
Alineación estratégica	La organización se alinea a una orientación a las áreas funcionales	La organización incorpora a el concepto de proceso a las funciones actuales y adopta BPMN en sus presupuestos y planes	La organización se ha alineado a procesos.	La organización ha incorporado todos sus procesos clave a BPMN, considerando a sus clientes y Socios Estratégicos	La organización se alinea hacia la agregación creciente de valor a clientes y hacia el cambio ágil a sus necesidades

FCE	Nivel 1 Conocimiento de las ineficiencias operacionales	Nivel 2 Conocimiento de los procesos	Nivel 3 Automatización y control de procesos	Nivel 4 Automatización y control entre procesos	Nivel 5 Estructura de negocios ágil
Cultura y liderazgo	La organización tiene una estructura jerárquica y el liderazgo se enfoca a métricas operacionales	La organización cobra conciencia de la importancia de los procesos y de la mejora de los procesos actuales.	La cultura está orientada hacia “ser dueños de procesos” y los líderes se enfocan en la mejora continua.	La cultura de la organización se orienta hacia la colaboración y los líderes trabajan activamente en la mejora continua	Los empleados de primera línea se han empoderado y están comprometidos en la colaboración. Existe una clara liga entre el desempeño de los empleados y los objetivos organizacionales.
Las personas	Tienen conciencia de la importancia de los procesos orientados hacia el cliente y la generación de valor	Se inician trabajos colectivos para la mejora de procesos end-to-end. Se visualiza el rol de dueño de procesos.	Los empleados están comprometidos con la cultura por procesos y muestran una actitud de colaboración.	Los empleados están comprometidos con la mejora continua y colaboran de forma activa	Los empleados se sienten cómodos ante el cambio continuo y comprenden claramente los diversos roles y responsabilidades.
Gobernanza	Se desarrolla un esquema de medición del desempeño que muestra la colaboración funcional al desempeño general	Las métricas individuales incluyen objetivos de mejoras de procesos. La organización ha creado el rol de dueño de procesos.	La organización ha estructurado un sistema de medición del desempeño robusto y su sistema de incentivos está ligado a este sistema.	Se incorpora una estructura de gobernanza robusta	Existe un claro enfoque hacia la ejecución, con métodos de medición claros y transparentes. El desempeño y la medición están en sincronía.
Métodos	Los líderes del negocio piensan en términos de reingeniería y transformación organizacional	Se realizan iniciativas de mejoras de procesos basadas en metodologías Lean	Se utiliza un método Lean en forma continua y con expertise.	Se incorporan métodos que soportan procesos entre-empresas para favorecer la colaboración.	Se crean escenarios de procesos de negocios, políticas y reglas de negocio que permiten una operación orientada a la estrategia.
Tecnologías de la información	La compañía cuenta con sistemas que les permiten la eficiencia operacional y la medición del	Los sistemas actuales se transforman de tal modo que se mida el desempeño de los procesos.	Se incorpora un sistema de automatización de procesos.	Se cuentan con sistemas para la colaboración con clientes y socios estratégicos.	La organización cuenta con sistemas que permiten operar los procesos y simular escenarios con facilidad.

FCE	Nivel 1 Conocimiento de las ineficiencias operacionales	Nivel 2 Conocimiento de los procesos	Nivel 3 Automatización y control de procesos	Nivel 4 Automatización y control entre procesos	Nivel 5 Estructura de negocios ágil
	desempeño departamental				

4.14 MODELOS DE REFERENCIA Y NORMAS RELACIONADAS

MODELOS DE CONSULTORÍA

De acuerdo con Kubr (2009), *la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.*

El proceso consultivo es llevado a cabo entre el Consultor y el Cliente y comprende una serie de actividades que incluyen la planificación y la realización de procesos que buscan cambiar una situación problemática presente. En el programa de capacitación a Consultores JICA se promueve el modelo de consultoría de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) que comprende las siguientes fases: iniciación, diagnóstico, planificación, ejecución y terminación (Pizarro, n.d. y Kubr, 2009). Estas fases comprenden las siguientes actividades:

1. Iniciación
 - a. Primeros contactos con el cliente
 - b. Diagnóstico preliminar de los problemas
 - c. Definición del cometido
 - d. Propuesta de tareas al Cliente
 - e. Contrato de consultoría
2. Diagnóstico
 - a. Identificación del objetivo
 - b. Análisis del problema
 - c. Descubrimiento de los hechos
 - d. Análisis y síntesis de los hechos
 - e. Información de los resultados al cliente.
3. Planificación
 - a. Elaboración de soluciones
 - b. Evaluación de opciones
 - c. Propuesta al Cliente
 - d. Planificación de la solución.
4. Ejecución

- a. Contribuir a la aplicación
 - b. Propuesta de ajustes
 - c. Capacitación
5. Terminación
- a. Evaluación
 - b. Informe final
 - c. Establecimiento de compromisos
 - d. Planes de seguimiento
 - e. Retirada.

ESTÁNDARES DE COMPETENCIA CONOCER

La Secretaría de Educación Pública ha emitido una serie de estándares de competencias laborales con la denominación CONOCER (www.conocer.gob.mx), entre las cuales se encuentran las siguientes:

- a. Proporcionar servicios de consultoría en negocios
- b. Prestación de servicios de consultoría en gestión organizacional (EC0247)
- c. Proporcionar servicios de consultoría a PYMES (EC0359).

El estándar de competencia "Proporcionar servicios de consultoría en negocios" establece cinco competencias básicas:

- a. Establecer el encuadre de la consultoría del negocio
- b. Diagnosticar la situación actual del negocio
- c. Presentar la propuesta de consultoría del negocio
- d. Implementar el proyecto de la consultoría del negocio.
- e. Realizar el cierre y la evaluación de la consultoría del negocio.

El estándar "Prestación de servicios de consultoría en gestión organizacional (EC024)" establece tres competencias asociadas:

- a. Diagnosticar la situación actual de una organización
- b. Desarrollar una propuesta de solución para la organización
- c. Implementar la intervención en la organización.

Por último el estándar "Proporcionar servicios de consultoría a PYMES" identifica cinco competencias para el consultor con este enfoque:

- a. Acordar el servicio de consultoría a proporcionar
- b. Elaborar el diagnóstico general de la empresa consultante

- c. Proponer un sistema de mejora
- d. Acompañar la implantación de la mejora
- e. Cerrar el servicio de consultoría.

OTRAS NORMAS INTERNACIONALES

La norma española UNE EN 16114:2011 - Servicios de consultoría de gestión (AENOR, 2012) está estructurada según las fases de la prestación de servicios de consultoría e incluye un conjunto de políticas orientadoras en su aplicación, así como directrices para la evaluación y mejora continua. Esta norma establece tres fases: propuesta de oferta, ejecución y cierre.

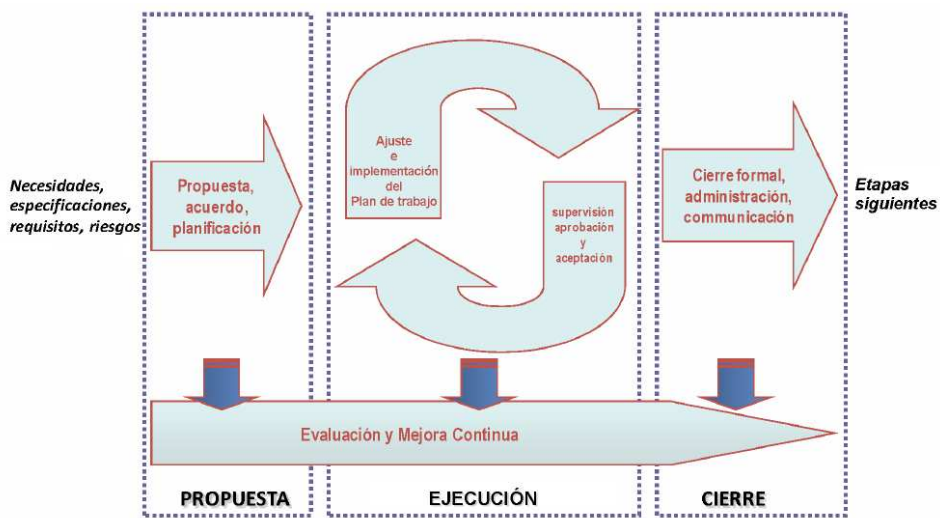


FIGURA 28. FASES DE LA CONSULTORÍA (AENOR, 2012)

1. En la fase de propuesta de oferta el consultor y el cliente llegan a los acuerdos sobre el servicio y se comprometen a trabajar conjuntamente.
2. Ejecución: al alcanzar los acuerdos, el consultor desarrolla los servicios y trabaja colaborativamente con el cliente, hasta alcanzar el resultado.
3. Cierre: es la fase final de la prestación del servicio, comenzando al completar los entregarles y haberse evaluado el resultado, resolviendo los asuntos abiertos. En esta fase es sumamente importante confirmar la recepción completa de la prestación del servicio.

TABLA 14. FASES DE CONSULTORÍA EN DETALLE

Fase	Objetivo	Entradas	Salidas
Propuesta	Llegar a un acuerdo entre el Consultor y el Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades percibidas • Expectativas del cliente • Restricciones potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo Consultor-Cliente, • Servicios y entregables • Derechos y obligaciones • Propuesta

Fase	Objetivo	Entradas	Salidas
		<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos inherentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Trabajo
Ejecución	Realización de los servicios acordados en la propuesta de la oferta y con ello lograr la satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • El acuerdo de servicio • Acuerdos de cambio en caso de ser necesario 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios y entregables • Recomendaciones y enfoque de cara al futuro • Evaluación y mejora continua.
Cierre	Concluir de forma ordenada el proyecto después de haber completado la entrega del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios completados bajo común acuerdo o • Interrupción de los servicios bajo acuerdo de ambas partes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Terminación de las obligaciones de las partes. • Entendimiento mutuo las obligaciones posteriores al cierre (confidencialidad, garantías, etc.). • Liquidación de cuentas y gastos.

(Elaboración propia con datos de AENOR, 2012)

TABLA 15. SALIDAS DE LAS FASES DE CONSULTORÍA (ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE AENOR, 2012)

Resultado de la fase	Contenido
Propuesta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contexto 2. Servicios y entregables 3. Enfoque 4. Plan de trabajo 5. Roles y responsabilidades 6. Condiciones contractuales
Plan de Trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos y alcance 2. Gestión del cambio 3. Contenidos 4. Documentación 5. Datos, información y recursos tecnológicos 6. Recursos humanos del consultor y responsabilidades 7. Recursos humanos del Cliente y responsabilidades 8. Calendario 9. Comunicaciones 10. Procedimiento de escalado de problemas 11. Programa de calidad 12. Descripción de los entregables
Ejecución	<ol style="list-style-type: none"> 1. La revisión del plan de trabajo acordado 2. La ejecución del plan de trabajo 3. Gestión y seguimiento de la prestación del servicio 4. La aprobación y aceptación.
Cierre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facturación y pagos 2. Validación de gastos del Consultor 3. Aprobación formal y aceptación por ambas partes 4. Liberación de los recursos asignados 5. Aavales y garantías 6. Confidencialidad con terceros 7. Derechos de propiedad intelectual 8. Obligaciones posteriores al cierre.

(Elaboración propia con datos de AENOR, 2012)

NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA

El Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de las Normas de Información Financiera (CINIF), publicó en octubre de 2005 la 1ª edición de la normatividad contable denominada “Normas de Información Financiera” (NIF) para sustituir el conjunto de principios de contabilidad generalmente aceptados publicado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos). A partir de entonces el CINIF tiene a su cargo la elaboración de la normatividad contable relacionada.

El conjunto de normas emitidas y vigentes desde 2006 está organizado en series, cada una de las cuales orientada hacia aspectos específicos relacionados con la elaboración de información financiera. La Tabla 16 muestra las diversas series vigentes en México.

TABLA 16. CLASIFICACIÓN DE LAS NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Serie	Descripción
Serie NIF A:	Marco Conceptual
Serie NIF B:	Normas aplicables a los estados financieros en su conjunto
Serie NIF C:	Normas aplicables a conceptos específicos de los estados financieros
Serie NIF D:	Normas aplicables a problemas de determinación de resultados
Serie NIF E:	Normas aplicables a las actividades especializadas en distintos sectores

Fuente: elaboración propia con información de la página Web <http://www.cinif.org.mx>

NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA (NIA)

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) son una serie de normas establecidas por el Consejo de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) en su publicación en Julio de 1994, para el desarrollo de la profesión contable para que sea capaz de proporcionar servicios de auditoría con alta calidad.

A partir de 2012 se realizó la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) en México, las cuales fueron publicadas en enero de 2013 por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), el cual actualizará periódicamente según las disposiciones normativas establecidas en las NIA (Fuente: www.imcp.org.mx).

Las NIA están estructuradas en tres tipos:

- a) Auditoría y revisión de información histórica.
- b) Atestiguamiento.
- c) Otros servicios relacionados.

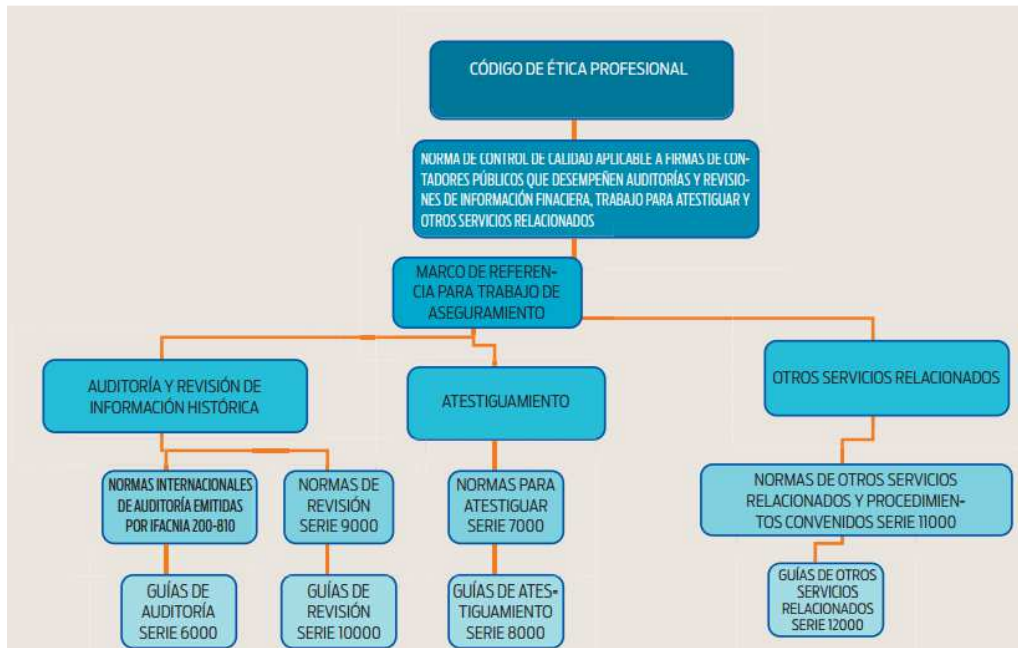


FIGURA 29. ESTRUCTURA DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA (NIA)

El conjunto de normas están organizadas en series (200 a 800) que agrupan normas específicas de acuerdo al título u objeto de cada serie (Tabla 17).

TABLA 17. SERIES PARA LAS NORMAS NIA

Serie	Descripción
200	Objetivo y principios generales que gobiernan una auditoría de estados financieros
300	Planeación
400	Control interno
500	Evidencias de auditoría
600	Uso del Trabajo de Otros
700	Conclusiones y Dictamen de Auditoría
800	Áreas Especializadas

Fuente: elaboración propia con información de la página Web <http://www.cinif.org.mx>

5. MARCO METODOLÓGICO

En el proyecto se basará el ciclo de vida de BPM descrito en el estándar BPM CBOK o Business Process Management Common Body of Knowledge (ABPMP, 2009), y en particular en la metodología propuesta por Peña (2014) para estas fases:

1. *Planeación y estrategia*: se enfocará en el conocimiento de la planeación y estrategias organizacionales, así como la propuesta de valor a clientes. Se incluyen dos sub-fases:
 - a. Evaluación estratégica:
 - i. Conocer y evaluar los objetivos y estrategias de la organización.
 - ii. Evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).
 - b. Identificar operaciones actuales
 - i. Entrevistas a los actores del negocio.
 - ii. Documentar matriz de roles y responsabilidades.

2. *Análisis de procesos*: consiste en la creación de un acuerdo común acerca del estado actual de los procesos de la empresa y cuál es su desempeño y alineación hacia los objetivos del negocio, a través de las siguientes actividades:
 - a. Realizar el análisis tecnológico.
 - b. Realizar el análisis financiero.
 - c. Identificar los procesos y modelar la arquitectura de procesos actual mediante el diagrama de vista horizontal
 - d. Hacer un inventario de documentos usados en los procesos
 - e. Identificar las oportunidades de mejora.
 - f. Construir la matriz del proceso SIPOC (Proveedores-Entradas-Proceso-Salida-Cliente)

3. *Fase de Diseño*: permitirá proponer las mejoras de procesos y los productos generados, así como los cambios requeridos en el diseño organizacional, los requerimientos tecnológicos, así como las métricas e instrumentos de medición a utilizar. Los pasos a realizar son los siguientes:
 - a. Identificación del modelo de referencia para consultoría y auditoría.
 - b. Identificación de metas Factores Críticos de Éxito (FCE) y objetivos de los procesos
 - c. Definición de metas y métricas de los procesos
 - d. Elaboración del mapa de arquitectura de procesos.
 - e. Modelado de procesos.
 - f. Plan de implantación.

6. FASE DE ANÁLISIS

6.1 ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

A continuación se presentan los resultados de la primera fase del proyecto aplicando los pasos establecidos en el capítulo de Estrategia Metodológica, con una descripción del contexto estratégico y organizacional de la empresa, que incluye:

1. Conocer y evaluar los objetivos y estrategias de la organización.
 - El plan estratégico de la organización,
 - La forma en que está estructurada funcionalmente,
 - Sus objetivos estratégicos,
 - La cartera de servicios,
2. Evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).
 - Un análisis FODA
 - El análisis de los factores críticos internos y externos a la empresa
 - Un análisis de las estrategias organizacionales en relación con la matriz FODA.

EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

Como se señaló en los antecedentes, el CHG realizó un proceso de planeación estratégica poco tiempo de haber iniciado este proyecto, dando como resultado una serie de documentos que permitieron realizar una descripción y análisis del contexto estratégico de la empresa. A continuación

Misión

Somos una firma de contadores públicos que atendemos de manera personalizada a medianas empresas, con soluciones de consultoría, auditoría y soporte, a través de personal altamente capacitado, vanguardia tecnológica y alianzas con firmas de reconocimiento nacional e internacional.

Nuestros servicios garantizan: Valor agregado, Compromiso y Ética.

Visión a 2015

Ser una firma altamente rentable, distinguida por su excelencia al generar valor agregado, por tener una cartera consolidada y con profesionales: bilingües, altamente capacitados, comprometidos, bien enfocados y entusiastas

Principios

La empresa debe cumplir con sus obligaciones de una manera honesta, generar riqueza para garantizar la permanencia y perpetuidad de la misma en beneficio de: los Clientes, nuestra Gente, la comunidad y los socios (el detalle se muestra en la **Tabla 18**).

TABLA 18. CULTURA DE CHG

Nuestra Gente	<ul style="list-style-type: none">• A través de nuestra gente mantenemos nuestros compromisos.• El talento humano es nuestro principal recurso. No podremos lograr nuestras metas sin el compromiso decidido de nuestros colaboradores.• La cultura y los valores que conviven en ellos sustentan la base para el éxito del negocio.• El respeto a la dignidad humana y su desarrollo es nuestro compromiso para el crecimiento y la solidez organizacional.
Nuestros Clientes	<ul style="list-style-type: none">• El compromiso principal de la empresa es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, cultivando con ellos una relación de fidelidad basada en honestidad y confianza.
Nuestros Proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Es compromiso de la empresa lograr una honesta relación de negocio con nuestros proveedores, basada en el cumplimiento de las expectativas de ambos.
La Comunidad	<ul style="list-style-type: none">• Somos una empresa comprometida en participar con nuestra comunidad.• Cumplimos con nuestras obligaciones tributarias y sociales.• Fomentamos la creación de fuentes de empleo y desarrollo del capital humano.• Respetando los recursos naturales y nuestro entorno ambiental.
Cultura de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Trabajamos para el cliente: pretendemos en todo momento superar sus expectativas• Vivimos el compromiso por la Calidad: buscamos siempre la calidad en productos, procesos y servicios.• Buscamos la mejora continua: constantemente buscamos incorporar procesos innovadores.• Nos enfocamos a procesos: controlamos los procesos, no sólo los resultados.• Utilizamos hechos y datos: medimos para mejorar, sustentamos nuestras decisiones con hechos y datos reales.• Nos capacitamos y actualizamos constantemente: fomentamos el desarrollo y crecimiento de nuestra gente.• Trabajamos en equipo: el logro de los resultados depende del esfuerzo de todos.• Tenemos iniciativa y empuje: somos proactivos haciendo que los logros sucedan.• Somos optimistas y tenaces: motivamos a nuestros compañeros predicando con el ejemplo.• Tenemos comunicación de "Puertas Abiertas": propiciamos una comunicación transparente y genuina entre los colaboradores.

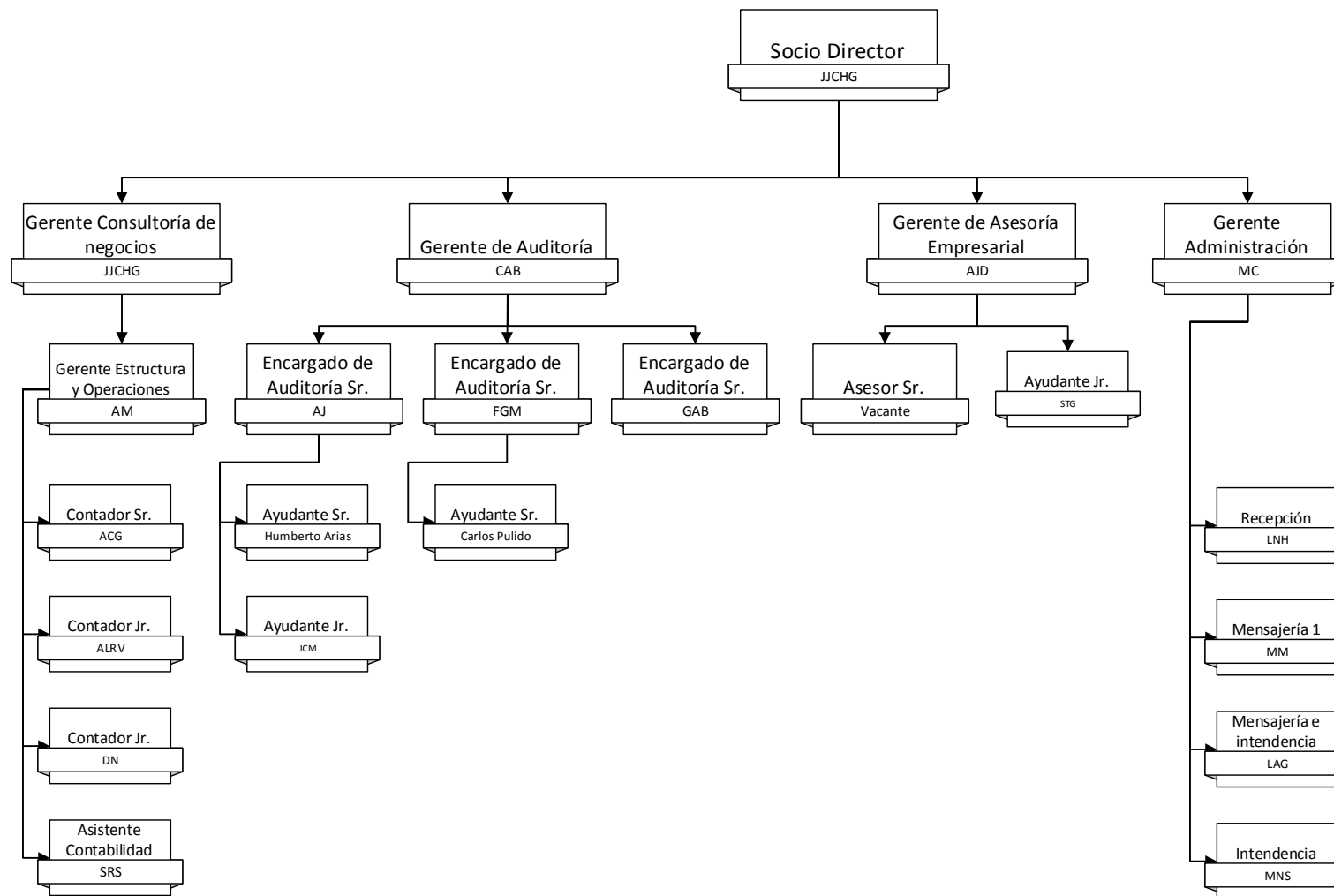


FIGURA 30. ORGANIGRAMA ACTUAL (2013)

LA ORGANIZACIÓN

El despacho está organizado en cuatro áreas funcionales que realizan las siguientes funciones:

- *Gerencia de Consultoría de Negocios:* brinda servicios en las siguientes áreas: gobierno corporativo, valor agregado, tecnologías de la información, gestión e institucionalización, desarrollo de negocios, planeación estratégica, enajenación de empresas, asesoría financiera y mejores prácticas.
- *Gerencia de Auditoría:* se enfoca principalmente a validar la información financiera de las empresas, al análisis de riesgos y evaluación de los controles internos. Brinda los siguientes servicios: dictámenes fiscales, seguridad social, cumplimiento regulatorio, riesgos y control de calidad y auditoría interna.
- *Gerencia de Asesoría Empresarial:* se ocupa de brindar asesoría para optimizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de sus clientes. Algunos de los servicios que presta son: cumplimiento de obligaciones fiscales recurrentes, determinación de los impuestos del ejercicio, devoluciones y compensaciones, estímulos fiscales, planeación fiscal y servicios legales.
- *Gerencia de Administración:* lleva a cabo la administración de la empresa, la contabilidad y de los servicios internos e instalaciones.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se han establecido los siguientes objetivos estratégicos a partir de la redefinición de la Visión al año 2015:

- Mejorar la cartera de servicios con un enfoque de mayor valor agregado, creando nuevos servicios y mejorando los existentes.
- Optimizar el desempeño financiero eliminando servicios no rentables y realizando acciones para consolidar la cartera de clientes.
- Aumentar el nivel de profesionalización de los funcionarios y profesionistas de la empresa.

OFERTA ACTUAL DE SERVICIOS

La empresa brinda los siguientes servicios:

- *Consultoría en Negocios:* Asesoría relacionada con proyectos de inversión, apertura de negocios, planeación, proyección y supervisión en el desarrollo del mismo.
- *Planeación Patrimonial:* planeación de proyectos de inversión, alianzas estratégicas, estructuras legales y fiscales para cambios generacionales en la toma de decisiones.

- *Reorganización de Negocios*: implementamos controles, rediseñamos procesos administrativos y estructuración de organigramas funcionales.
- *Planeación Fiscal*: elaboración de planes de negocios con alternativas fiscales para mejorar la rentabilidad de las empresas.
- *Auditoría*: análisis de los controles internos implementados por la administración de la empresa, elaboración de dictamen financieros y fiscales.
- *Servicios de Administración Contable*: asesoría en el registro de operaciones, nómina y cumplimiento de obligaciones ante autoridades Federales, Estatales y Municipales.
- *Defensa Fiscal*: asesoría a través de una alianza con especialistas en la materia.
- *Seguridad Social*: asesoría en seguridad social y dictámenes para efectos de seguro social e INFONAVIT.

ANÁLISIS FODA

Derivado del proceso de planeación estratégica realizado en CHG los participantes identificaron las Oportunidades-Amenazas y Fortalezas-Debilidades (FODA), a partir de las cuales se construyó el siguiente cuadro o Matriz FODA.

TABLA 19. MATRIZ FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporarnos al crecimiento de nuestros clientes • Incorporar nuevos servicios especializados • Incorporar nuevos servicios sindicados • Macroeconomía sólida • Entorno fiscal cambiante • Desarrollo tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescencia • Normatividad de la profesión • Competencia agresiva (desleal, no ética y corrupta) • El desarrollo de los competidores • Complicación del talento
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Muy buena relación con los clientes base • Gran experiencia de los funcionarios • Hay confianza y respeto • Buena relación con nuestros aliados • Prestigio y permanencia por 50 años • Tenemos buenos productos • Gran atención al cliente • Sembramos servicios con el cliente • Somos éticos y honestos • Tenemos buenas relaciones sociales • Gran disposición al trabajo • Muy buenas instalaciones • Siempre tenemos una respuesta para el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de crecimiento • Claridad del rumbo • La dirección general es restricción • Falta de integración de los equipos de trabajo • Carencia de información financiera • Falta de personal capacitado • Falta de ambición y crecimiento de parte de los socios • Jugamos a que queremos hacer las cosas mejor • No se tienen medidores ni KPI's • Falta de claridad en los roles y responsabilidades • Delimitación de los alcances del trabajo • Planes de capacitación insuficientes y mal dirigidos • Plan de desarrollo

	<ul style="list-style-type: none"> • No hay visión de largo plazo • Trabajamos en lo urgente y no lo importante • Actualización tecnológica insuficiente • No tenemos programas de servicios con el cliente • El cliente no nos conoce • No hay marketing de nada • Subsudiamos trabajos de los clientes • Mala comunicación entre socios y asociados • No están costeados los trabajos • No somos eficientes
--	---

(Proporcionado por el CHG)

EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

A partir de la matriz FODA presentada en la sección previa, se realizó un análisis de ponderación de los factores externos en conjunto con los Socios del despacho, cuyo factor ponderado se obtiene del producto del valor otorgado por los participantes según su importancia para la competitividad de la empresa (0 = no importante, 1= muy importante) y una clasificación de acuerdo a la efectividad percibida de las acciones actuales de la empresa a para mejorar su posición estratégica respecto de lo que hacen en promedio otros actores o competidores en el sector (4 = superior, 3 = mayor, 2 = promedio, 1 = deficiente).

Como puede observarse los funcionarios de la empresa consideran que han realizado acciones adecuadas, con un nivel arriba del promedio, para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, pero en cambio con relación a las amenazas del entorno las estrategias han sido a nivel promedio, pues el total ponderado 2.4 así lo indica.

TABLA 20. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (FCE)

Factores Externos	Valor	Clasificación	Valor ponderación
Oportunidades			
O-Incorporarnos al crecimiento de nuestros clientes	0.05	3	0.15
O-Incorporar nuevos servicios especializados	0.10	3	0.30
O-Incorporar nuevos servicios sindicados	0.05	2	0.10
O-Macroeconomía sólida	0.10	3	0.30
O-Entorno fiscal cambiante	0.15	3	0.45
O-Desarrollo tecnológico	0.10	2	0.20
Amenazas			
A-Obsolescencia	0.05	2	0.10
A-Normatividad de la profesión	0.15	2	0.30
A-Competencia agresiva (desleal, no ética y corrupta)	0.10	2	0.20

Factores Externos	Valor	Clasificación	Valor ponderación
A-El desarrollo de los competidores	0.10	2	0.20
A-Complicación del talento	0.05	2	0.10
Total	1		2.4

Para dar una idea dimensional de los valores de la tabla anterior, se presenta un diagrama de red en el cual se compara el valor ponderado según su eficacia e importancia en cada factor con el máximo que puede lograrse para cada uno de ellos. Como puede apreciarse, se ha sabido aprovechar la oportunidad que brinda el cambio continuo del entorno fiscal, derivado de los cambios constantes en la legislación aplicable y al mismo tiempo han sabido incorporar a sus competencias las nuevas normativas derivadas del entorno fiscal en movimiento.

Por el otro lado y en parte como resultado de lo antes señalado, la empresa ha incorporado nuevos servicios especializados para resolver las problemáticas de sus clientes derivadas de los cambios en la normatividad y legislaciones.

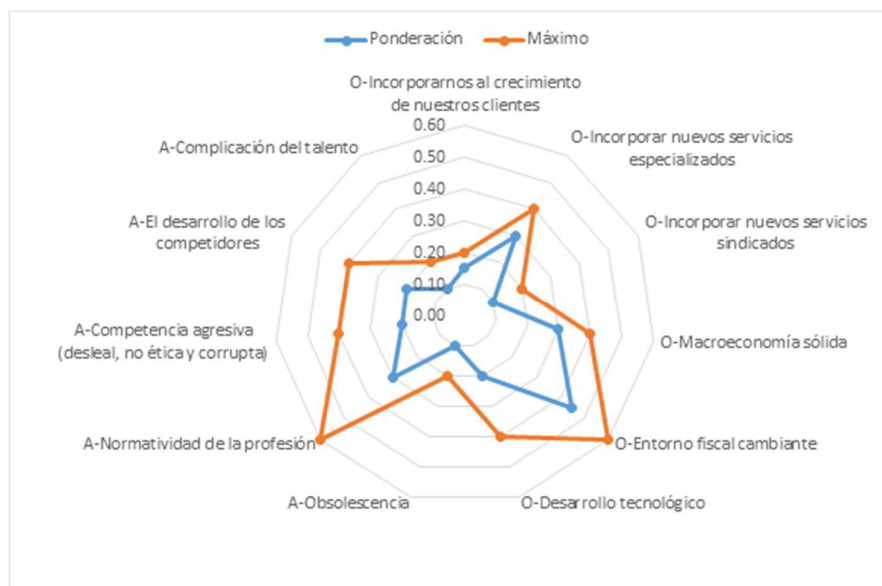


FIGURA 31. GRÁFICA DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS

El ejercicio de identificación de los factores internos (fortalezas y debilidades) resultó en el conjunto de mostrado en la tabla que se presenta abajo. Para efecto del análisis de factores internos (EFI), se seleccionaron solamente algunos factores del total identificado por los participantes en la planeación

del despacho, a partir de un agrupamiento según el área interna con la que se relacionan. En otra tabla más abajo se relacionan y evalúan los factores elegidos.

TABLA 21. FACTORES INTERNOS

Factores internos	
Fortalezas	Área interna
F-Buena relación con nuestros aliados	Dirección y organización
F-Gran disposición al trabajo	Dirección y organización
F-Hay confianza y respeto	Dirección y organización
F-Somos éticos y honestos	Dirección y organización
F-Tenemos buenas relaciones sociales	Dirección y organización
F-Muy buenas instalaciones	Instalaciones
F-Prestigio y permanencia por 50 años	Mercadotecnia
F-Gran atención al cliente	Operaciones
F-Muy buena relación con los clientes base	Operaciones
F-Sembramos servicios con el cliente	Operaciones
F-Siempre tenemos una respuesta para el cliente	Operaciones
F-Tenemos buenos productos	Operaciones
F-Gran experiencia de los funcionarios	Personal
Debilidades	
D-Claridad del rumbo	Dirección y organización
D-Falta de ambición y crecimiento de parte de los socios	Dirección y organización
D-Falta de claridad en los roles y responsabilidades	Dirección y organización
D-Falta de integración de los equipos de trabajo	Dirección y organización
D-Falta de personal capacitado	Dirección y organización
D-Jugamos a que queremos hacer las cosas mejor	Dirección y organización
D-La dirección general es restricción	Dirección y organización
D-Mala comunicación entre socios y asociados	Dirección y organización
D-No hay visión de largo plazo	Dirección y organización
D-No se tienen medidores ni KPI's	Dirección y organización
D-Plan de desarrollo	Dirección y organización
D-Planes de capacitación insuficientes y mal dirigidos	Dirección y organización
D-Planes de crecimiento	Dirección y organización
D-Trabajamos en lo urgente y no lo importante	Dirección y organización
D-Carencia de información financiera	Finanzas
D-El cliente no nos conoce	Mercadotecnia
D-No hay marketing de nada	Mercadotecnia
D-Delimitación de los alcances del trabajo	Operaciones
D-No están costeados los trabajos	Operaciones
D-No somos eficientes	Operaciones
D-No tenemos programas de servicios con el cliente	Operaciones

Factores internos	
D-Subsidiamos trabajos de los clientes	Operaciones
D-Actualización tecnológica insuficiente	Tecnología

La tabla mostrada enseguida contiene los factores internos (fortalezas y debilidades) seleccionados para su análisis, utilizando el método descrito al iniciar esta sección. Como puede apreciarse, nuevamente los funcionarios consideran que han ejecutado acciones superiores al promedio para las fortalezas de la empresa y por otro lado sus acciones al respecto de lo que consideran debilidades son consideradas como debilidades importantes. En conjunto la calificación ponderada interna (1.99) indica importantes carencias en lo interno.

TABLA 22. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (IFE) (VERSIÓN CONDENSADA)

Factores internos		Valor	Clasificación	Valor ponderación
Fortalezas				
F-Gran atención al cliente	Operaciones	0.1	3	0.30
F-Muy buena relación con los clientes base	Operaciones	0.1	4	0.40
F-Sembramos servicios con el cliente	Operaciones	0.05	3	0.15
F-Siempre tenemos una respuesta para el cliente	Operaciones	0.05	3	0.15
F-Tenemos buenos productos	Operaciones	0.07	3	0.21
F-Gran experiencia de los funcionarios	Personal	0.05	4	0.20
Debilidades				
D-Falta de claridad en los roles y responsabilidades	Dirección y organización	0.05	1	0.05
D-Falta de integración de los equipos de trabajo	Dirección y organización	0.05	1	0.05
D-No se tienen medidores ni KPI's	Dirección y organización	0.05	1	0.05
D-Planes de capacitación insuficientes y mal dirigidos	Dirección y organización	0.04	1	0.04
D-Trabajamos en lo urgente y no lo importante	Dirección y organización	0.04	1	0.04
D-Carencia de información financiera	Finanzas	0.05	1	0.05
D-Delimitación de los alcances del trabajo	Operaciones	0.05	1	0.05
D-No están costeados los trabajos	Operaciones	0.05	1	0.05
D-No somos eficientes	Operaciones	0.05	1	0.05
D-No tenemos programas de servicios con el cliente	Operaciones	0.03	1	0.03
D-Subsidiamos trabajos de los clientes	Operaciones	0.05	1	0.05
D-Actualización tecnológica insuficiente	Tecnología	0.07	1	0.07
Total		1.00		1.99

Utilizando los resultados de la tabla IFE mostrada arriba se ha construido una gráfica de red que muestra dimensionalmente cada factor analizado, en referencia al máximo posible para cada ponderación. De esta gráfica se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1. Las estrategias realizadas han derivado en mantener una buena relación con el Cliente y en brindarle una gran atención, así como estar cerca del mismo con una oferta de servicios que responde a sus necesidades. Lo anterior está ligado a la experiencia de los funcionarios acerca de lo que requieren sus clientes.
2. En cuanto a lo relacionado con el trabajo integral, eficiente y en equipo, perciben que no están haciendo lo suficiente (roles y responsabilidades, integración de equipos, orientación a lo urgente y eficiencia en el trabajo)
3. Por el otro lado en los aspectos administrativos y financieros consideran que hace falta trabajar en la parte de costos y manejo de indicadores.

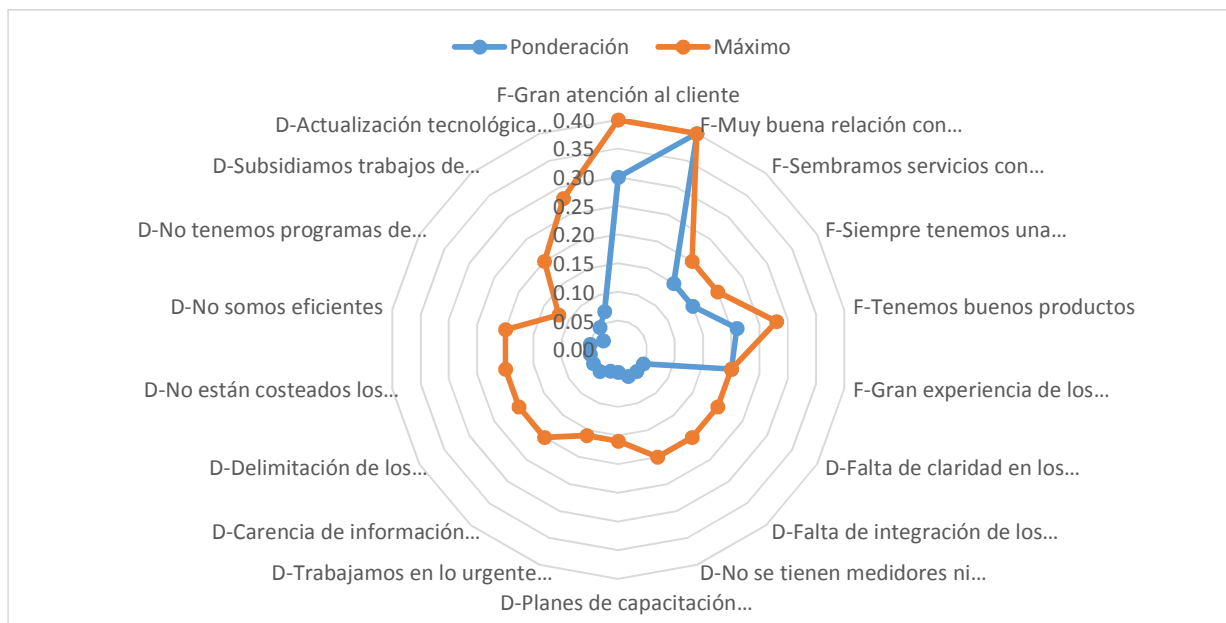


FIGURA 32. GRÁFICA DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (IFE)

ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LA MEJORA DE PROCESOS

A partir de los diversos factores internos y externos se elaboró la Matriz para el Desarrollo de Estrategias descrita por Peña *et al* (2006) que relaciona dichos factores con las estrategias que ayudarán a fortalecer las posición competitiva de la empresa en aquello que se está haciendo bien y mitigando lo que representa una amenaza o debilidad (Tabla 23).

TABLA 23. FODA Y ENLACES CON LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Muy buena relación con los clientes base • Gran experiencia de los funcionarios • Tenemos buenos productos • Gran atención al cliente • Sembramos servicios con el cliente • Siempre tenemos una respuesta para el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de integración de los equipos de trabajo • Carencia de información financiera • No se tienen medidores ni KPI's • Falta de claridad en los roles y responsabilidades • Delimitación de los alcances del trabajo • Trabajamos en lo urgente y no lo importante • No tenemos programas de servicios post-venta con el cliente • Subsidiarnos trabajos de los clientes • No están costeados los trabajos • No somos eficientes
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporarnos al crecimiento de nuestros clientes • Incorporar nuevos servicios especializados • Incorporar nuevos servicios sindicados • Macroeconomía sólida • Entorno fiscal cambiante • Desarrollo tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos servicios de alto valor agregado • Apoyar la oferta de servicios con nuevas tecnologías • Mantener un monitoreo de las tendencias del entorno fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar los proyectos con clientes con énfasis al trabajo en equipo • Mejorar la gestión y administración de los proyectos y servicios a los clientes. • Continuar con el proyecto de desarrollo organizacional • Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para la gestión del despacho.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescencia • Normatividad de la profesión • Competencia agresiva (desleal, no ética y corrupta) • El desarrollo de los competidores • Complicación del talento 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la oferta de servicios con nuevas tecnologías • Mantener un monitoreo de las tendencias del entorno fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar los proyectos con clientes con énfasis al trabajo en equipo • Mejorar la gestión y administración de los proyectos y servicios a los clientes. • Continuar con el proyecto de desarrollo organizacional

6.2 IDENTIFICAR OPERACIONES ACTUALES

La identificación de las operaciones actuales se realizó mediante las siguientes actividades, establecidas en el Marco Metodológico:

- a. Entrevistas a los actores del negocio.
- b. Documentar matriz de roles y responsabilidades.

ENTREVISTAS A LOS ACTORES DEL NEGOCIO

Con el objeto de contar con la información necesaria para realizar el análisis de la operación actual se realizaron una serie de entrevistas en formato estructurado utilizando formatos predefinidos de tres tipos: para una entrevista inicial con los Socios Directores y un conjunto de entrevistas iniciales a los socios y con base en estas unas entrevistas detalladas a un grupo seleccionado de sus equipos de trabajo. Para el caso de los Socios de Consultoría y Auditoría, se les aplicó tanto la entrevista inicial y una detallada. En la siguiente tabla se muestra el plan de entrevistas que se realizaron, cuyo ejemplo se encuentra en los Anexos 1 a 3 al final del reporte.

El proceso seguido para la realización de las entrevistas fue el siguiente:

- a) Preparar Guía de entrevista: con base al formato propuesto por Peña (2014), se prepararon tres formatos específicos según el nivel de la entrevista arriba definido (preliminar, inicial y detallada).
- b) Planificación de entrevistas: enseguida se realizó un plan de entrevistas, identificando en forma general los datos a recolectar, a quién entrevistar y su área funcional (Tabla 24).
- c) Realización de la entrevista: durante la reunión de entrevista se fueron haciendo preguntas en forma conversacionalmente bajo la guía predefinida y escribiendo las respuestas en cada pregunta y sección del formato.
- d) Procesamiento de la información: una vez concluida la información se revisaron las notas, se procesó la información recabada y se identificaron nuevas preguntas aclaratorias, para las cuales se contactó nuevamente a los entrevistados.
- e) Confirmación con los entrevistados: una vez procesada la información en el formato predefinido se hizo una validación con los involucrados para asegurar la certeza de la información registrada.

TABLA 24. PLAN DE ENTREVISTAS

#	Persona a entrevistar	Área	Función
1	Socio Director	Dirección	Director General
2	Socio de Auditoría	Auditoría	Gerente de Auditoría CAB
3	Socio de Consultoría	Asesoría a Negocios	Gerente de Asesoría Empresarial
4	Auditor1	Auditoría	Encargado Sr. De Auditoría
5	Administradora	Administración	Gerente de Administración

Una vez procesada la información recabada en las entrevistas y por las preguntas aclaratorias se procedió a elaborar la Matriz de Roles y Responsabilidades que se muestra en la sección siguiente.

LA MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

De acuerdo al método establecido en el capítulo Marco Metodológico, una vez recabada y analizada la información de las actividades que realizan los actores de los procesos en el CHG, se construye la Matriz de Roles y Responsabilidades de la empresa. Para ello, se utilizó un formato como el mostrado en la Tabla 23 que contiene la información de cada actor, su puesto o función, su localización y su actividad respecto de los diversos procesos de cada área funcional de la organización.

TABLA 25. FORMATO PARA LA MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

Personal entrevistado				Dirección y Administración del Área			Auditoría		Asesoría empresarial			Consultoría de negocios			Administración			
Nombre	Puesto	Localización	Entrevista (S, N)	Dirección del área	Negociar servicios con clientes	Gestionar proyectos con clientes	Auditoría fiscal e IMSS	Consultoría de Negocios	Consultoría de Negocios	Dictamen Fiscal	Defensa fiscal	Proyectos de asesoría empresarial	Reorganización de negocios	Planeación patrimonial	Contabilidad	Facturación y	Pagos	Administración

El formato utilizado incluye una columna por cada proceso o servicio en las diversas áreas funcionales (dirección y administración, auditoría, asesoría empresarial, consultoría de negocios y administración), de esta forma se puede contar con una referencia cruzada entre el actor del proceso y la actividad que realiza en los diferentes procesos de las áreas funcionales. En el Anexo 2 se encuentra un ejemplo de la Matriz de Roles y Responsabilidades de CHG.

6.3 ANÁLISIS DE PROCESOS

El análisis de procesos permitirá conocer cuál es el estado actual de los procesos de la empresa, su desempeño y el grado de alineación hacia los objetivos del negocio. Comprende las siguientes actividades:

- Analizar la oferta de servicios.
- Análisis del mercado.
- Realizar el análisis tecnológico.
- Realizar el análisis financiero.
- Identificar los procesos.
- Modelar de la situación actual.
- Hacer un inventario de documentos usados en los procesos

- h. Identificar las oportunidades de mejora.
- i. Construir la matriz del proceso SIPOC (Proveedores-Entradas-Proceso-Salida-Cliente)

ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS

El análisis de las características distintivas de los tres principales servicios de CHG se muestra en la Tabla 26, que sigue el formato propuesto por Peña (2012) y en el cual se calificó el nivel madurez, de calidad y de precios. La columna denominada Usabilidad indica el nivel jerárquico del interlocutor-cliente con el que se tiene la interacción del servicio, y finalmente en la última columna se identifica la motivación del cliente para contratarlo.

TABLA 26. ANÁLISIS COMPETITIVO DE LOS SERVICIOS DE CHG

Producto/Servicio	Descripción	Nivel de madurez	Nivel de calidad	Precio	Usabilidad	Motivación o necesidad
1. Asesoría Empresarial	Asesoría para proyectos de inversión, planes de nuevos negocios, planeación estratégica y patrimonial, reorganización de negocios, etc.	Madurez	Alto	Medio	Nivel directivo	Competitividad, optimización y rentabilidad
2. Auditoría	Auditoría de procesos y prácticas administrativas, auditoría fiscal, dictámenes fiscales	Madurez	Alto	Medio	Nivel Gerencial y Operativo	Optimización, gobernabilidad, obligación fiscal
3. Consultoría de negocios	Asesoría en planeación fiscal, defensa fiscal, seguridad social y cumplimiento de obligaciones fiscales	Madurez	Alto	Medio	Nivel gerencial y operativo	Obligación fiscal o legal, optimización
1) Madurez: nuevo, crecimiento, madurez 2) Calidad: Alta, media, baja 3) Precio: alto, medio, bajo 4) Usabilidad: nivel directivo, nivel gerencial, operativo 5) Motivación o necesidad del cliente que determinan la contratación del servicio						

En términos generales, se puede decir lo siguiente de los servicios:

1. Los servicios que brinda CHG tienen un nivel de madurez alto, ya que tanto el despacho como sus competidores brindan el mismo tipo de servicio y las innovaciones son incrementales.
2. Dado el grado de especialización de los profesionales que brindan los servicios se mantiene un nivel alto de calidad.
3. Se puede considerar que el precio de los servicios está en el rango medio de precios, dado el mercado al que se dirige y el propio tamaño de CHG.
4. Los servicios van dirigidos tanto a niveles directivos (Asesoría Empresarial), como a nivel gerencial y operativo (Auditoría y Consultoría Empresarial)

- Las principales motivaciones para los servicios son: competitividad, optimización, rentabilidad, gobernabilidad, las obligaciones fiscales y legales

ANÁLISIS DEL MERCADO

El mercado atendido consiste de dos segmentos de empresas dentro de su área de influencia en los estados de Jalisco, Nayarit, Colima y Oaxaca, que son:

- Pequeñas empresas: segmento de empresas pequeñas según la SE, en sectores comerciales, construcción, industrial o servicios con 20-50 empleados y \$ 20 a \$ 200 MDP de ventas anuales.
- Medianas: empresa principalmente en sectores comerciales, construcción, industrial o servicios que tiene 30 o más empleados y ventas anuales mayores a \$ 100 MDP.

A partir de esta clasificación se realizó una consulta en la página de INEGI (www.inegi.gob.mx) en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), para obtener información del número de empresas en sectores económicos seleccionados, obteniéndose la cantidad de empresas en los estados como sigue: Colima 314 unidades económicas, Jalisco 3,332, Nayarit 323 y Oaxaca 600.

En la Tabla 27 se muestra una estimación de la participación estimada en el mercado de MyPEs del área de influencia de CHG

TABLA 27. ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

Id. mercado	Descripción mercado	Características	Mercado	Empresas atendidas	Participación
ME-01	Empresas MyPes	Pequeñas empresas: segmento de empresas pequeñas según la SE, en sectores comerciales, construcción, industrial o servicios con 20-50 empleados y \$ 20 a \$ 200 MDP de ventas anuales. Medianas: empresa principalmente en sectores comerciales, construcción, industrial o servicios que tiene 30 o más empleados y ventas anuales mayores a \$ 100 MDP Área de influencia: Jalisco, Nayarit, Colima y Oaxaca	Colima: 314	Colima: 3	Colima: 0.96%
			Jalisco: 3,332	Jalisco: 70	Jalisco: 2.1%
			Nayarit: 323	Nayarit: 5	Nayarit: 1.5%
			Oaxaca: 600	Oaxaca: 2	Oaxaca: 0.3%

PAQUETE TECNOLÓGICO

Unidades de Negocio de CHG

Con el objeto de establecer la relación productos-mercado se procedió a identificar las unidades estratégicas de negocio en el CHG, mediante una matriz que nombra cada Unidad Estratégicas de Negocio

(UEN), el servicio genérico que brinda y el mercado al que va dirigida la oferta. Para el caso de CHG, las UEN corresponden a las áreas que dirigen cada uno de los Socios: Consultoría, Asesoría y Auditoría (ver Tabla 28).

TABLA 28. MATRIZ UEN-SERVICIO

UEN	Servicio	Id. Mercado
UEN1	Consultoría de negocios	ME-01
UEN2	Auditoría	ME-01
UEN3	Asesoría Empresarial	ME-01

Matriz de tecnología y operaciones

En la Tabla 29 se muestra el análisis de la tecnología en equipamiento para las operaciones en los procesos de Venta de Servicios y Auditoría CHG. Dada la naturaleza del trabajo, que está basado en el análisis y procesamiento de información y documentación el equipamiento tecnológico es primordialmente computadoras y programas de cómputo.

TABLA 29. MATRIZ DE TECNOLOGÍA Y OPERACIONES

UEN	Paso del proceso	Recursos Humanos involucrados	Equipo necesario	Tecnología de operaciones
UEN1, UEN2, UEN3	Venta de Servicios			
	Prospección de servicios	Gerente de UEN	Computadora	
	Preventa de servicios	Gerente de UEN		Hoja de cálculo y procesador de palabras, Internet, Correo Electrónico
	Propuesta de Servicios	Gerente de UEN, consultor/auditor		Hoja de cálculo y procesador de palabras
	Cierre venta de servicios	Gerente de UEN		
	Facturación y cobranza	Gerente de Administración		Software Administrativo, Correo Electrónico
	Contratación de servicios de terceros	Gerente de UEN		
	Compras y pagos a proveedores	Gerente de Administración		Software Administrativo, Correo Electrónico
	Tesorería y bancos	Gerente de Administración		Software Administrativo, Correo Electrónico
	Contabilidad	Gerente de Administración		Software Administrativo, Correo Electrónico
	Supervisión servicio-proyecto	Gerente de UEN		Hoja de cálculo y procesador de palabras, Internet, Correo Electrónico
	Supervisión servicio-igual	Gerente de UEN		Hoja de cálculo y procesador de palabras, Internet, Correo Electrónico

UEN	Paso del proceso	Recursos Humanos involucrados	Equipo necesario	Tecnología de operaciones
	Entrega del servicio	Gerente de UEN, Consultores/Audidores, terceros según se requiera		Hoja de cálculo y procesador de palabras, Internet, Correo Electrónico
UEN2 Auditoría	Servicios de auditoría			
	Asignación de paquetes de auditoría	Gerente de Auditoría, Encargados de Auditoría (3)	Computadoras Para el manejo de documentos se utilizan copiadoras para duplicación, scanners para digitalizar	Hoja de cálculo y procesador de palabras, Internet, Correo Electrónico, Normas de Auditoría, información financiera, legislación Normas internacionales de auditoría Normas internacionales de información financiera
	Pre-auditoría	Encargado de auditoría		
	Pruebas de cumplimiento	Encargado de auditoría		
	Pruebas detalladas	Encargado de auditoría		
	Informe del Auditor	Gerente Auditoría, Encargado de Auditoría		
	Dictamen Fiscal	Gerente de Auditoría, Gerente de Asesoría		
	Seguimiento Auditoría	Gerente Auditoría, Encargado de Auditoría		

Diagramas de Identificación de la tecnología de proceso

A partir de la información de las entrevistas realizadas se construyeron los diagramas que representan el uso de tecnologías de proceso en el CHG, mostrándose ejemplos de la Venta de Servicios y de entrega del servicio (Figuras 33 y 34). En estos diagramas se señalan las actividades que desarrollan los actores del proceso, así como las entradas y salidas de cada paso.

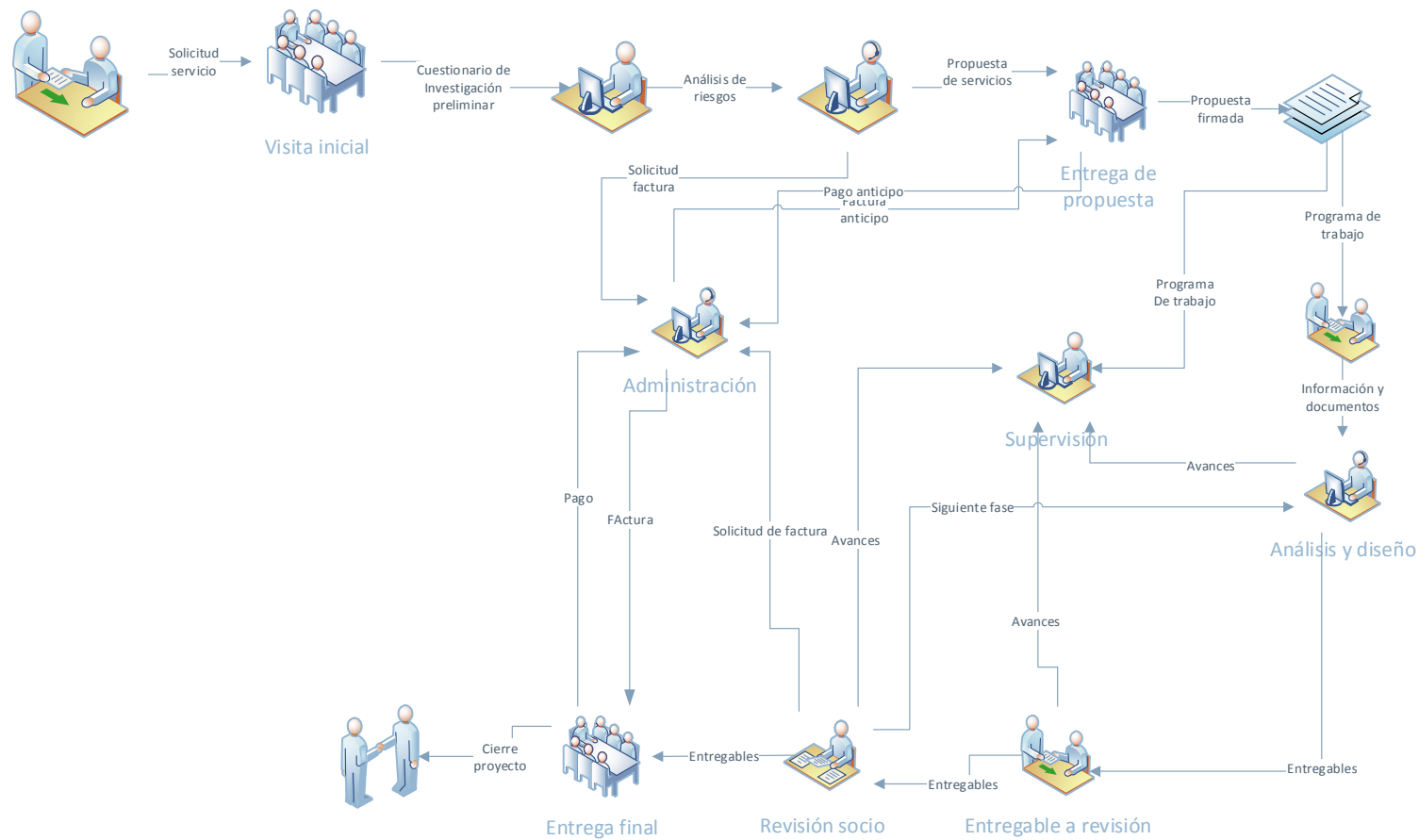


FIGURA 33. ANÁLISIS PROCESO VENTA Y SEGUIMIENTO DE SERVICIOS

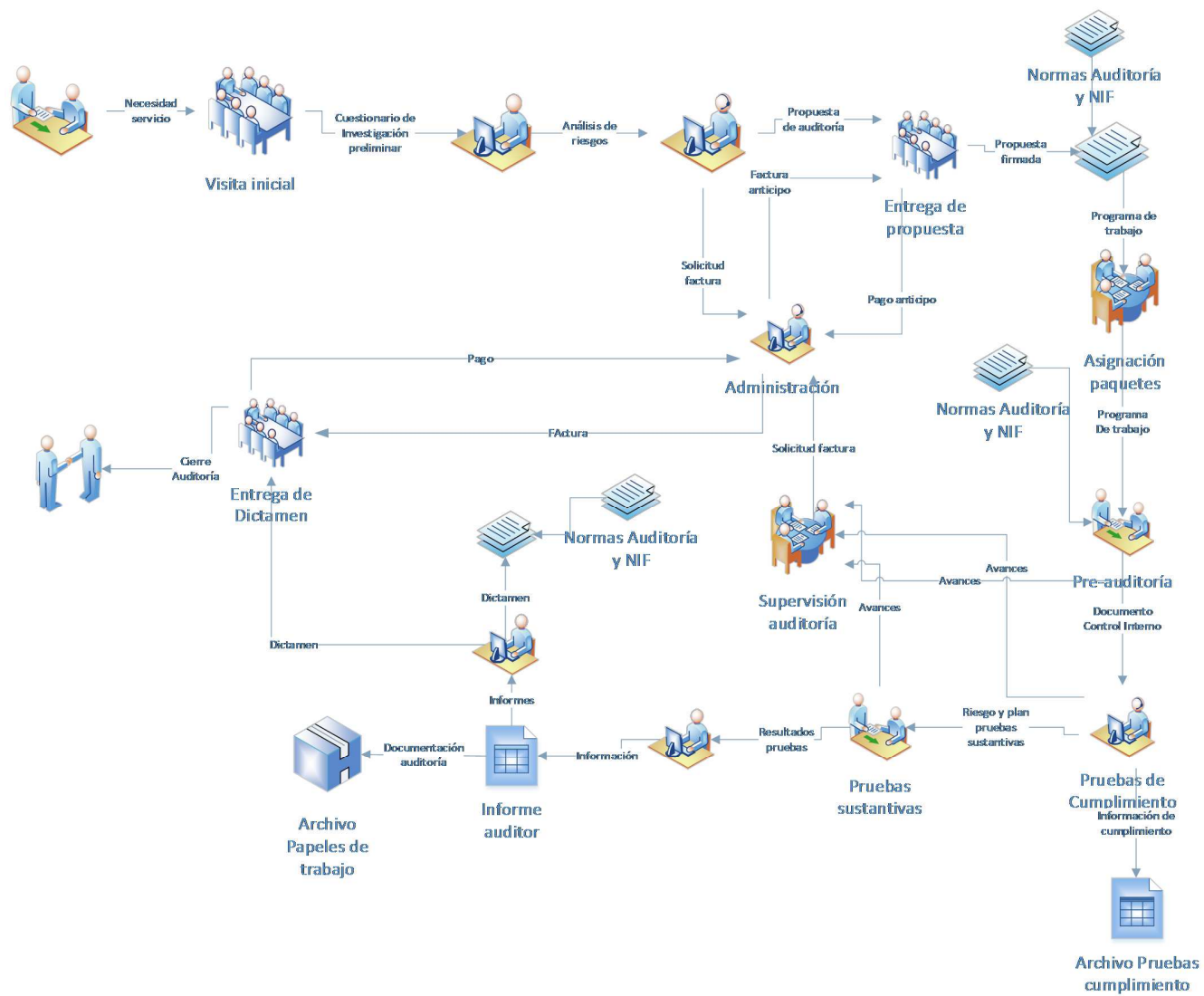


FIGURA 34. ANÁLISIS PROCESO DE AUDITORÍA

SIPOC's

Para la elaboración de los SIPOC de los procesos de CHG se utilizaron como insumos las entrevistas realizadas previamente (preliminar, inicial y detalladas) y posteriormente se recabó información adicional, que se incorporó al cuestionario de entrevistas. En el aspecto metodológico se siguieron los pasos propuestos por Reynus (2011) y Peña (2014), para elaborar una matriz como la mostrada en la Tabla 30 (en el anexo 5 se muestran los SIPOC de los procesos de Ventas, Entrega del Servicio y Auditoría)

TABLA 30. MATRIZ SIPOC.

Proceso:	Auditoría de estados financieros		Puesto:	Gerente de auditoría
Sub Proceso:	Proceso de auditoría		Tiempo en la organización:	25 años
Dueño del proceso:	Gerente de Auditoría		Fecha:	Noviembre de 2013

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Gerente de Auditoría	Propuestas- Convenios aceptados por Clientes de auditorías del ejercicio	Genera una lista de las auditorías contratadas	Lista de Auditorías del Ejercicio	Gerente de Auditoría
Gerente de Auditoría	Lista de auditorías del ejercicio	Durante el mes de agosto de cada año convoca a los tres encargados de auditoría para la asignación de los paquetes de auditorías a cada uno de ellos	Convocatoria de reuniones para asignación de paquetes de auditoría	Encargados de Auditoría

INVENTARIO DE DOCUMENTOS DE LOS PROCESOS

La metodología de análisis de procesos propuesta por Peña (2014) especifica la identificación de los documentos y su flujo en el proceso, y el modelado de su flujo. Las Figuras 35, 36 y 37 representan los flujos de documentos para los procesos de ventas, entrega de servicios y de auditoría.

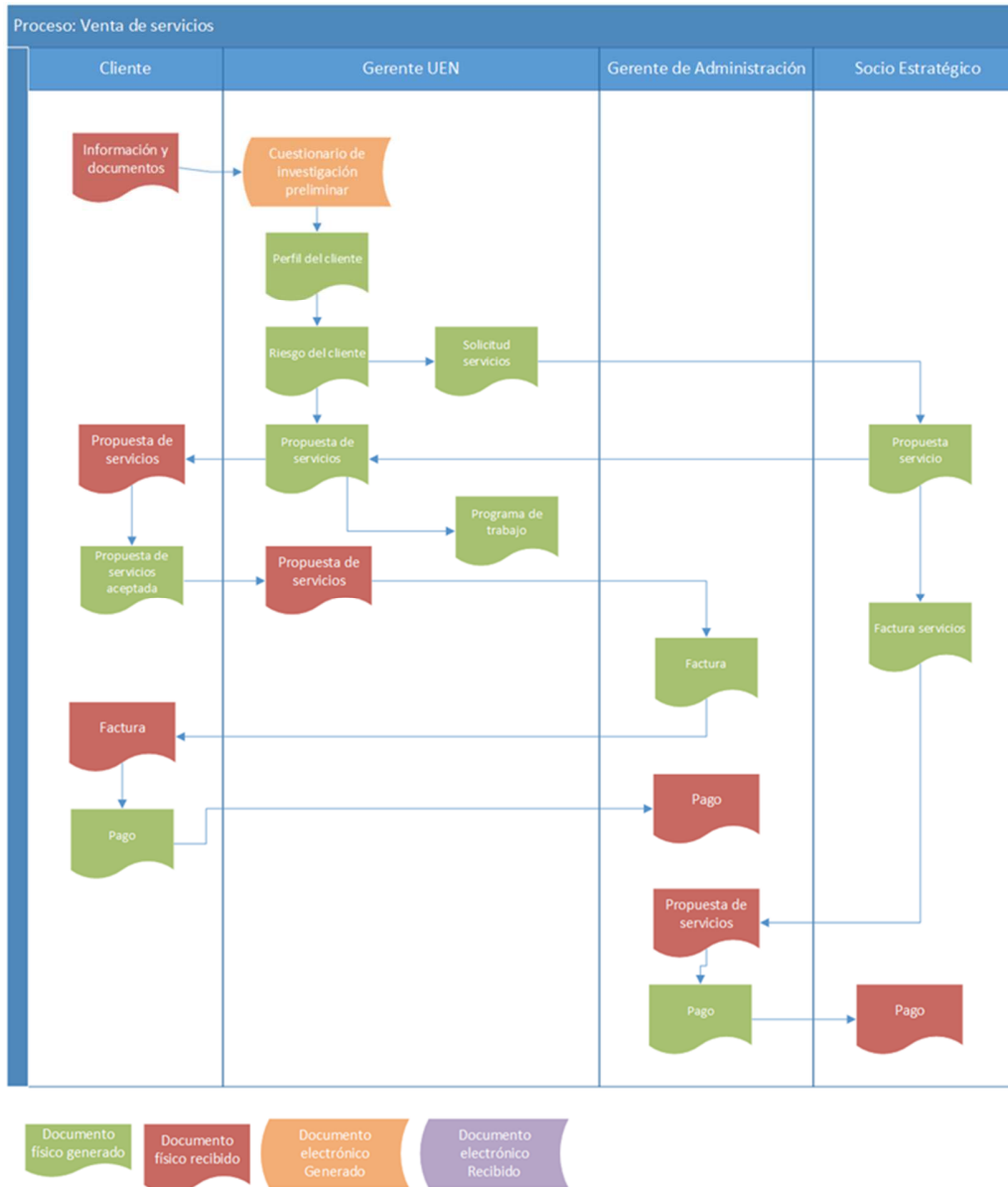


FIGURA 35. FLUJO DE DOCUMENTOS DE VENTA DE SERVICIOS

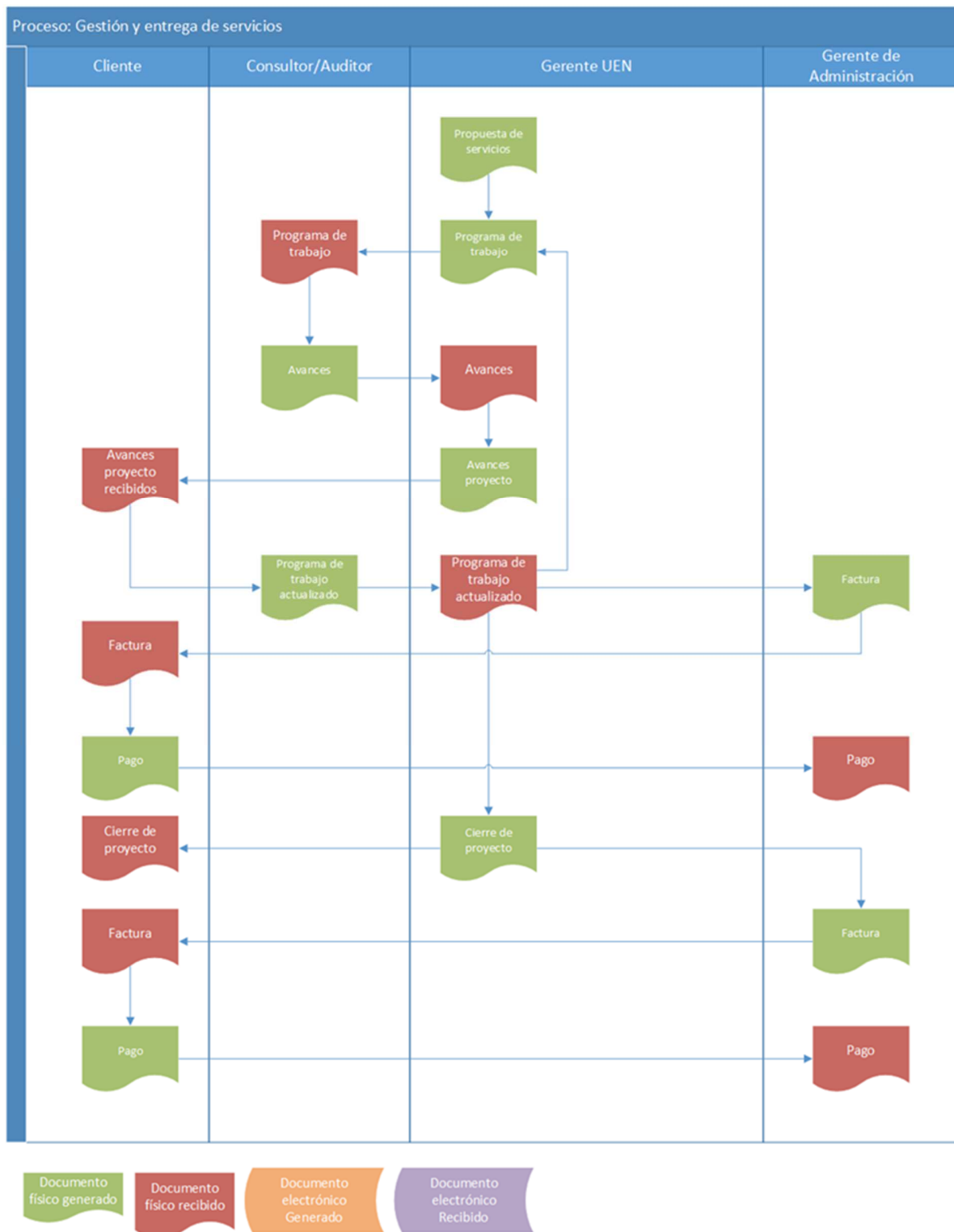


FIGURA 36. FLUJO DE DOCUMENTOS DEL PROCESO DE GESTIÓN Y ENTREGA DEL SERVICIO

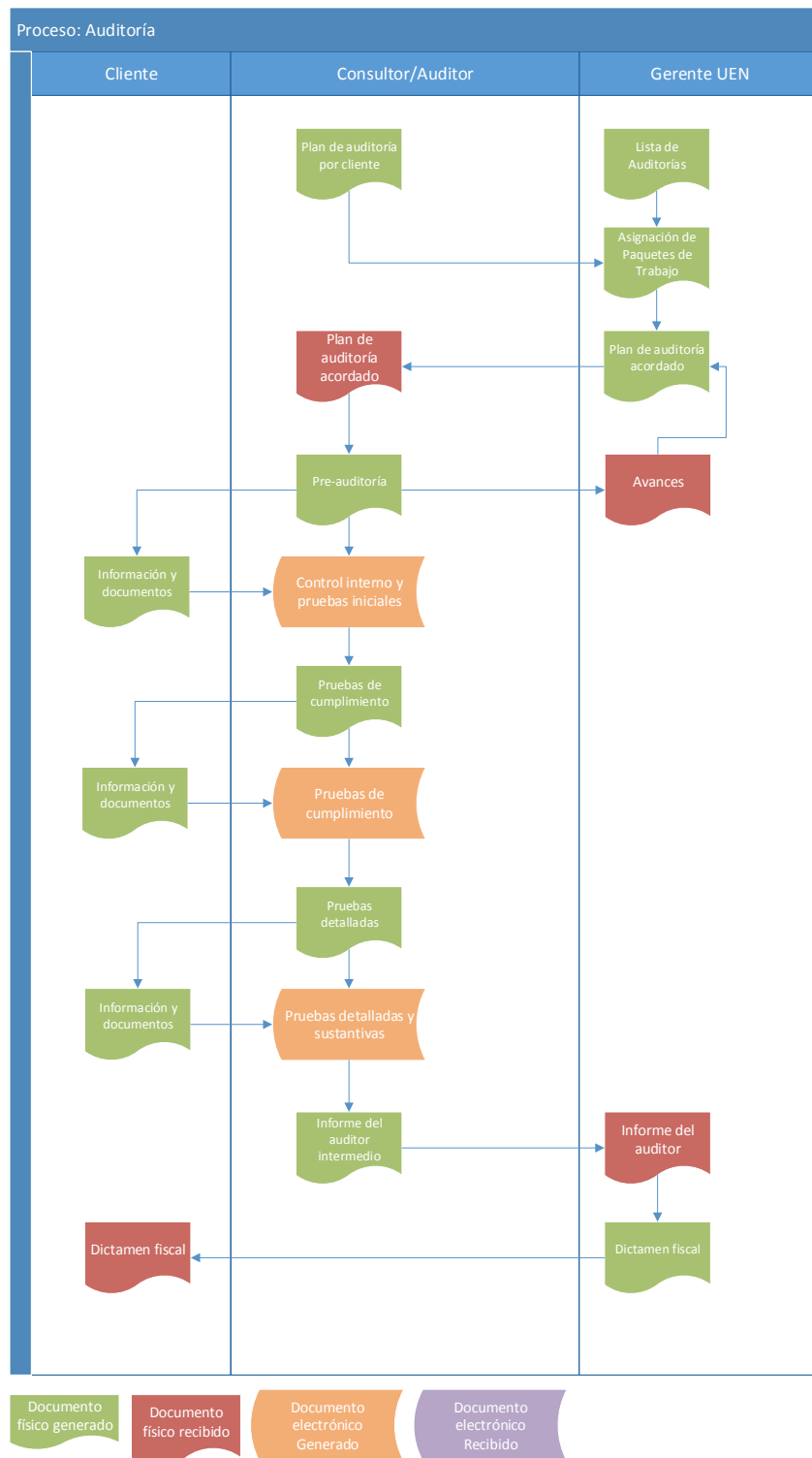


FIGURA 37. DOCUMENTOS DEL PROCESO DE AUDITORÍA

VISTA HORIZONTAL

Para la construcción del Diagrama de Vista Horizontal se utilizó como base el modelo propuesto por Harmon (2007) descrito en la sección 5.5 Arquitectura de Procesos. Enseguida se muestra la vista horizontal de los procesos de Ventas, Entrega del Servicio y Auditoría, incluyendo los procesos de soporte (Figura 38).

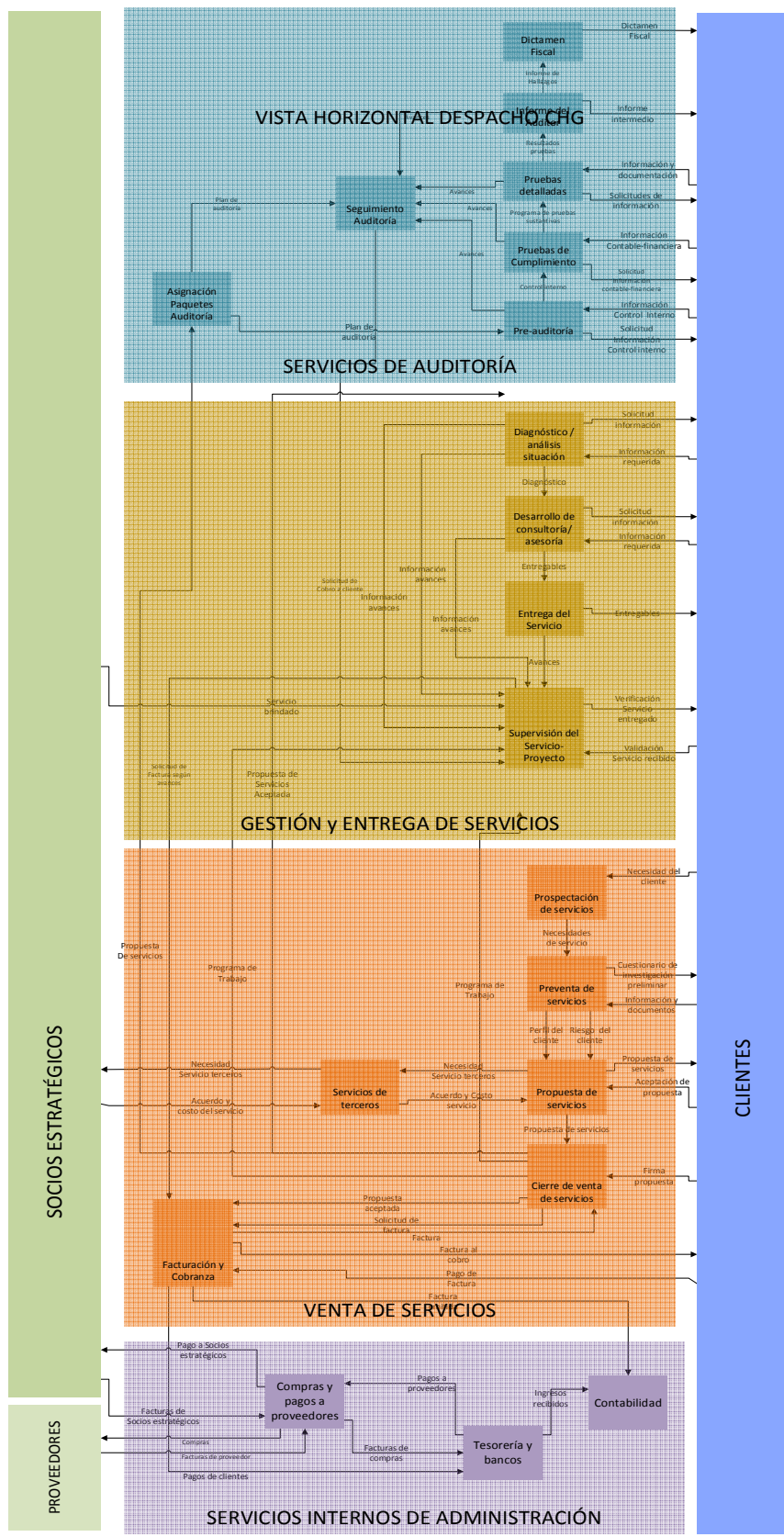


FIGURA 38. VISTA HORIZONTAL

ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y RECOMENDACIONES.

Durante el análisis de los procesos de CHG se detectaron oportunidades de mejora en las áreas de administración o gestión de los servicios, la medición del desempeño y resultados de los consultores y auditores y por supuesto en los procesos de generación y entrega del servicio. La siguiente tabla muestra un mayor detalle de las oportunidades encontradas en las áreas antes mencionadas y por unidad de negocio:

TABLA 31. ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE SERVICIOS Y AUDITORÍA

UEN	Área de oportunidad	Detalles y recomendación
UEN1, UEN2, UEN3	Gestión de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo en las actividades: dentro de la planeación de los proyectos de consultoría, los servicios de asesoría y las auditorías, definir y aplicar un método que permita medir el esfuerzo aplicado por los participantes en el proyecto, considerando lo estimado y lo real. Debe ser sencillo en su operación pues han tenido diversas iniciativas que son abandonadas por no ser prácticas. • Fases de proyectos: CHG no aplica un método de administración de proyectos (AdP) de manera sistemática. Es deseable definir una forma de gestionarlos, que al mismo tiempo sea sencilla pero que contemple los mínimos necesarios de la AdP. • Ciclo de vida y diseño de los servicios: el diseño de los servicios no se encuentra explícitamente definido y por tanto no se aplica de manera sistemática al momento de brindar dichos servicios, pues en la mayoría de los casos se realiza con base en la experiencia del consultor. Es recomendable realizar un ejercicio de diseño o rediseño de los servicios y que este proceso considere el ciclo de vida de consultoría y lo específico de lo que debe hacerse para brindar el servicio contratado por el cliente. • Indicadores de desempeño: esta solicitud específica de medición del desempeño deberá considerar indicadores sobre la valoración del cliente sobre los servicios, pero también
UEN2	Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de vida de auditorías: durante el diseño de los procesos de auditoría considerar un ciclo de vida basado en las buenas prácticas de auditoría (normas) y que en cada fase del ciclo existan puntos de control específicos que permitan valorar lo realizado en función de indicadores específicos. • Valor agregado por la auditoría: el diseño de los procesos de auditoría deberá considerar y enfatizar las consideraciones de valor agregado del servicio, yendo más allá de la necesidad de cumplir con una legislación.

7. FASE DE DISEÑO

Tal como se estableció en el Marco Metodológico durante la Fase de Diseño se propondrán las mejoras a los procesos y los servicios generados, se definirán los cambios requeridos en el diseño organizacional, los requerimientos tecnológicos, así como las métricas e instrumentos de medición a utilizar. Los pasos a realizar son:

- a. Identificación del modelo de referencia para consultoría y auditoría.
- b. Identificación de metas Factores Críticos de Éxito (FCE) y objetivos de los procesos
- c. Definición de métricas de los procesos.
- d. Identificación de los principales problemas y desperdicios en los procesos.
- e. Elaboración del mapa de arquitectura de procesos.
- f. Modelado de procesos.
- g. Plan de implantación.

7.1 IDENTIFICACIÓN DEL MODELO DE REFERENCIA DE CONSULTORÍA Y AUDITORÍA.

De acuerdo a la naturaleza de las actividades de consultoría y auditoría en CHG, se tomarán los siguientes modelos y normas como referencia:

- a. El Modelo de Consultoría de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- b. Los Estándares de Competencia CONOCER: Proporcionar servicios de consultoría en negocios, Prestación de servicios de consultoría en gestión organizacional (EC0247) y Proporcionar servicios de consultoría a PYMES (EC0359).
- c. La norma española UNE EN 16114:2011 - Servicios de consultoría de gestión (AENOR, 2012).
- d. Las Normas de Información Financiera (CINIF) aplicables a los trabajos de Auditoría.
- e. Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

Con el objeto de definir la arquitectura empresarial de CHG, se tomará como base el modelo de creación de valor tipo taller o taller de valor de Stabell & Fjeldstad (1998) con los siguientes procesos clave: identificación del problema, solución del problema, selección de alternativas, ejecución y control y evaluación. Al Contrastar el modelo de valor tipo taller con el Modelo de Consultoría de la OIT y del estándar UNE de Consultoría, se encontró gran similitud entre el modelo de la OIT y el modelo de valor de taller (Tabla 32).

TABLA 32. COMPARACIÓN MODELOS DE CONSULTORÍA OIT-UNE

Modelo de Consultoría OIT	Estándar UNE 16114:2011	Modelo de taller Stabell & Fjeldstad	Notación a utilizar en el proyecto
Iniciación Diagnóstico Planificación	Propuesta	Identificación del problema Solución del problema Selección de alternativas	Comercialización
Aplicación	Ejecución	Ejecución	Interacción
Terminación	Cierre	Control y Evaluación	Cierre Planeación, seguimiento y evaluación

(Elaboración propia)

Bajo estas premisas se diseñó un modelo de la cadena de valor para CHG que considera cuatro grandes procesos clave (Figura 39): Comercialización, Interacción, Cierre del servicio y Planeación Control y Evaluación (ver descripción en la Tabla 33), que en conjunto agregan valor en margen, reputación, relaciones y nuevo conocimiento a CHG. Como puede observarse, los procesos de Planeación, Control y Evaluación tienen interacción cada vez que se requiera con los demás procesos (Comercialización, Interacción y Cierre del Servicio).

TABLA 33. PROCESOS CLAVE DE CHG

Descripción del Proceso de Negocio
<p>El proceso principal o clave consiste en los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Comercialización: a) CHG prospecta nuevos Clientes o servicios adicionales a los actuales; b) el cliente solicita un servicio; c) CHG realiza un pre-diagnóstico y elabora una propuesta técnico-económica; d) se hace el cierre de ventas. Interacción: a) una vez aceptada la propuesta da inicio al proyecto y se habilitan los recursos asignados, para dar inicio a la ejecución-seguimiento; b) se hace un diagnóstico de la situación actual, haciéndose un análisis detallado del problema, la adecuación del plan y la propuesta de soluciones; d) Desarrollo el servicio, en el que se realiza la ejecución del servicio de acuerdo a los objetivos y resultados establecidos, siguiendo el plan acordado; e) se factura y cobra de acuerdo a plan de pagos. Cierre del servicio: a) se hace la medición de la satisfacción del cliente al concluir la ejecución, b) se factura y cobra el total del servicio y c) se hace el cierre administrativo del servicio. Planeación, control y evaluación: a) se planea el servicio; b) se habilitan los proyectos de servicio; c) se le da seguimiento a la ejecución en la fase de interacción; d) se evalúan resultados y avances en cada fase y al cierre del servicio

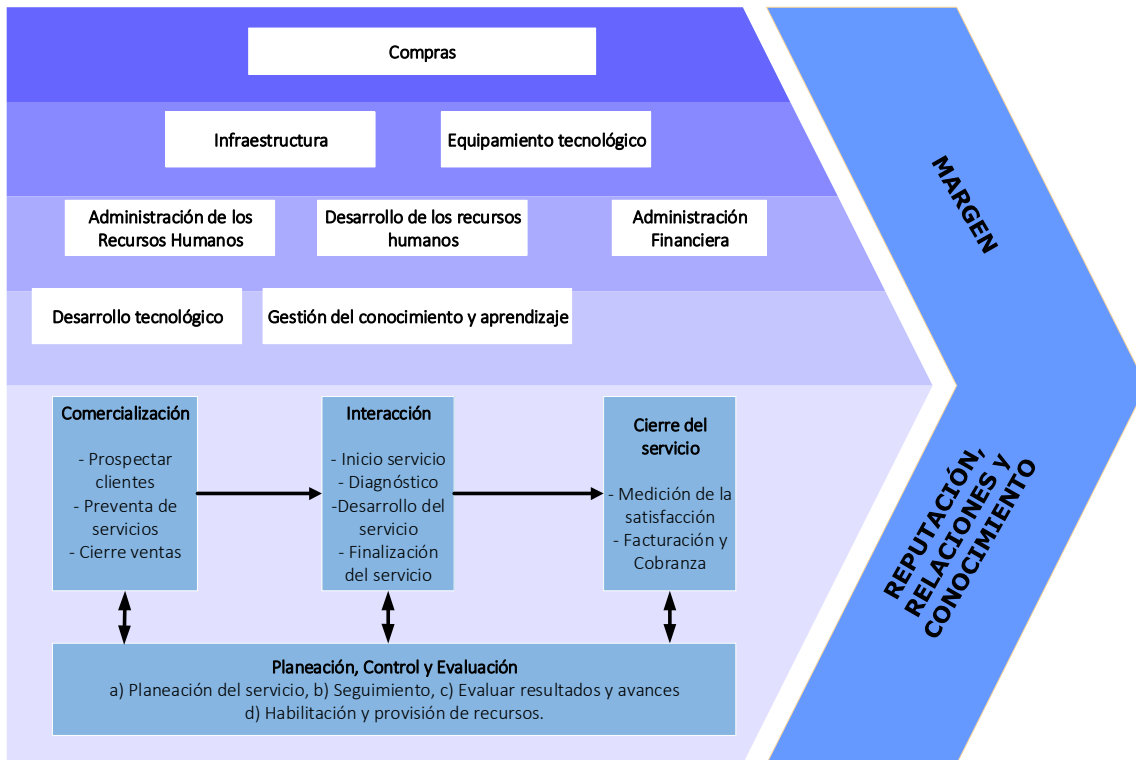


FIGURA 39. MODELO DE LA CADENA DE VALOR TIPO TALLER DE CHG.

7.2 INTERESADOS Y ROLES EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO

A partir de la información recabada durante el análisis se hizo la identificación de los principales interesados en los procesos de negocio de CHG y sus requerimientos o intereses, mostrándose los resultados Tabla 35.

TABLA 34. INTERESADOS DEL PROYECTO Y SUS REQUERIMIENTOS AL PROCESO

Stakeholder	Requerimiento hacia el Proceso
Socios	<ul style="list-style-type: none"> a. Rentabilidad b. Mejora del desempeño operativo c. Productividad en términos de retorno al esfuerzo realizado. d. Estandarización de procesos auditoría conforme a NIF y NIA. e. Medición y seguimiento de servicios. f. Desarrollo y crecimiento del recurso humano.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> a. Calidad en el servicio b. Apego a las normas aplicables c. Confiabilidad y disponibilidad del servicio d. Apego a las legislaciones vigentes
Equipo humano	<ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollo personal b. Ingresos ligados al desempeño

Secretaría de Hacienda y Crédito Público	<ul style="list-style-type: none"> a. Cumplimiento de la legislación vigente b. Confiabilidad en los servicios
Socios Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> a. Rentabilidad b. Desarrollo profesional

El siguiente paso consistió en identificar los diversos roles relacionados con los procesos de negocio de CHG, además de establecer su responsabilidad en lo general (Tabla 35).

TABLA 35. ROLES RELACIONADOS CON LOS PROCESOS DE NEGOCIO

Rol	Responsabilidad en los procesos de negocio
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> a. Solicita servicios b. Acepta propuestas de servicio c. Asigna recursos al proyecto de servicio d. Proporciona información requerida por el servicio e. Recibe el servicio y aplica soluciones derivadas del mismo f. Paga los servicios g. Evalúa el servicio
Socios	<ul style="list-style-type: none"> a. Definen planes estratégicos b. Elaboran presupuestos de operación c. Planifican las operaciones d. Gestionan los cambios requeridos en la organización e. Monitorean el desempeño del negocio f. Gestionan el desarrollo del equipo humano.
Responsable de área	<ul style="list-style-type: none"> a. Prospecta servicios. b. Hace preventa de servicios. c. Hace propuestas de servicios. d. Define el plan de los servicios e. Cierra ventas. f. Contrata servicios de terceros y los coordinan. g. Asigna recursos a los proyectos de servicio. h. Inicia, brinda y cierra el servicio. i. Da seguimiento a los servicios j. Coordina la evaluación del servicio por el cliente. k. Evalúa avances y resultados de los servicios
Consultor	<ul style="list-style-type: none"> a. Hace diagnósticos especializados al Cliente b. Brinda servicios al Cliente c. Genera reportes de consultoría
Auditor	<ul style="list-style-type: none"> a. Realiza pre-auditoría b. Recabar información y documentos de auditoría (evidencias) c. Genera reportes de auditoría
Encargado de Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> a. Programar trabajos de auditoría b. Evaluar controles internos del Cliente c. Supervisar el trabajo de auditoría d. Generar reportes de evaluación de información financiera e. Elaborar informa de auditoría
Responsable de facturación	<ul style="list-style-type: none"> a. Factura servicios b. Realiza la cobranza de servicios

Rol	Responsabilidad en los procesos de negocio
Responsable Proyecto-servicio	a. Administrar la información de los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de los servicios.
Socio estratégico	a. Ofrece servicios especializados b. Acuerda servicios subcontratados con CHG c. Factura servicios a CHG d. Cobra sus servicios

7.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, OBJETIVOS E INDICADORES RELACIONADOS

Con el objeto de medir el desempeño de los procesos y ayudar al logro de las metas de CHG la ABPMP (2009), recomienda usar indicadores en cuatro dimensiones fundamentales: tiempo, costo, capacidad y calidad. Por lo anterior, a partir de lo que recomiendan la ABPMP (2009), Ramias y Rummel (2009) y Harmon (2007) respecto de los FCE y los indicadores clave del desempeño o KPI, presentado en el Marco Teórico, se construyó la Tabla 36 en la que se conjunta una definición de la misión del proceso, sus objetivos, Factores Críticos de Éxito (FCE), Indicadores Clave de Desempeño (KPI por sus siglas en inglés) y las metas correspondientes.

TABLA 36. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO RELACIONADOS CON EL PROCESO DE MEJORA

Misión del Proceso	Objetivos del Proceso	FCE	KPI	Meta
Entregar servicios de consultoría, asesoría y auditoría con calidad conforme a las expectativas de los clientes y generando valor a los socios y consultores.	Entrega de servicios con calidad	Mejora de procesos	% de procesos estandarizados y apegados a normas y estándares	>90% en un año
		Planificación y seguimiento de los servicios	% servicios terminados con desviaciones +/-15% respecto de lo planeado	>80%
		Mejora del desempeño organizacional	% servicios terminados con desviaciones +/-15% respecto de lo planeado	>80%
	Cumplir las expectativas de los clientes	Satisfacción de los clientes	Puntos en evaluación de clientes (0-100)	95
		Planificación y seguimiento de los servicios	% servicios terminados con desviaciones +/-15% respecto de lo planeado	>80%
	Generar valor a los socios	Rentabilidad de los servicios	% cumplimiento del presupuesto del proyecto-servicio	>80%
		Generación de nuevos conocimientos	% de los servicios brindados se evalúan y analizan resultados.	>90%
	Generar valor a los consultores (empleados)	Desarrollo profesional	% cumplimiento plan desarrollo profesional	>80%
		Incentivos por desempeño	Servicios cerrados con desviaciones menores al +/- 5% respecto del plan.	>90%

7.4 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y DESPERDICIOS DE PROCESOS

La tabla 37 muestra un ejercicio de análisis de los principales problemas en el contexto de la misión y objetivos de los procesos y relacionados con los FCE antes identificados.

TABLA 37. ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS PRINCIPALES EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO

Misión del Proceso	Objetivos del Proceso	Esfera del problema	Dimensión del problema
Entregar servicios de consultoría, asesoría y auditoría con calidad conforme a las expectativas de los clientes y generando valor a los socios y consultores.	Entrega de servicios con calidad	Mejora del desempeño de los procesos	Existe una gran variabilidad en la calidad de los servicios (tiempo, costo o alcance), además de que no se cuantifica.
		Procesos de planificación y seguimiento de los servicios	Se estima que el 30% del trabajo que realizan los consultores se compone de re-trabajos o tareas fuera del alcance del servicio pactado con el cliente
	Cumplir las expectativas de los clientes	Satisfacción del cliente	La satisfacción del cliente se “mide” indirectamente (“ya pagó”)
		Planificación y seguimiento de los servicios	Con alta frecuencia el cliente incumple con sus la parte que le corresponde en el servicio, ya sea por desinformación o compromiso.
	Generar valor a los socios	Rentabilidad de los servicios	Se desconoce la rentabilidad a nivel servicio brindado (100%).
		Generación de nuevos conocimientos	Los procesos no contemplan formas de generación de conocimiento y uso de nuevos conocimientos.
	Generar valor a los consultores	Desarrollo profesional	a) Incapacidad para retener consultores b) Los consultores perciben que no están desarrollándose profesionalmente
		Incentivos por desempeño	

Siguiendo la orientación del pensamiento ágil o ‘Lean’ de Womack y Jones (1996) aplicada a servicios, específicamente de consultoría y auditoría, según la propuesta de Abdi et al (2006), se hizo un análisis de los principales desperdicios de los procesos, cuyos resultados se muestran en la Tabla 38.

TABLA 38. LISTA DE DESPERDICIOS Y RESTRICCIONES

Listado de Desperdicios y Restricciones del Proceso Identificadas
<ul style="list-style-type: none"> • Retrabajo (defectos) • Hacer trabajos para el Cliente no contenidos en el alcance del servicio (procesamiento) • Incumplimiento de compromisos del Cliente de acuerdo a la planeación (esperas) <i>Ejemplo: el cliente no provee información necesaria que se le ha solicitado</i> • Retrasos imputables al Cliente (esperas)

Listado de Desperdicios y Restricciones del Proceso Identificadas

- Incumplimiento de compromisos con clientes por planeación inadecuada (esperas)
- Competencias del personal insuficientes para brindar el servicio (restricción)
- Personal insuficiente para atender las demandas de servicio de clientes (restricción)

7.5 ELABORACIÓN DEL MAPA DE ARQUITECTURA DE PROCESOS

Para la elaboración del Mapa de Arquitectura de Procesos “to-be” o futuro se consideró el criterio de Harmon (2007), que establece que la arquitectura de procesos debe incluir los procesos principales, los procesos de soporte y los de gestión o administración, basándose en un modelo de cadena de valor.

En nuestro caso se utilizó un modelo que refleja una cadena de valor tipo taller (Stabell & Fjeldstad, 1998) para CHG (Figura 40), que coloca al Cliente en la parte superior en color azul y al centro los cuatro procesos clave del modelo de valor previamente definido: comercialización, interacción, cierre y planificación y control. Se consideran los procesos empresariales que desarrollan los Socios de CHG y los procesos de administración a la izquierda del diagrama y los proveedores y socios estratégicos a la derecha. En la parte baja se encuentran los procesos de soporte y las tecnologías de la información.

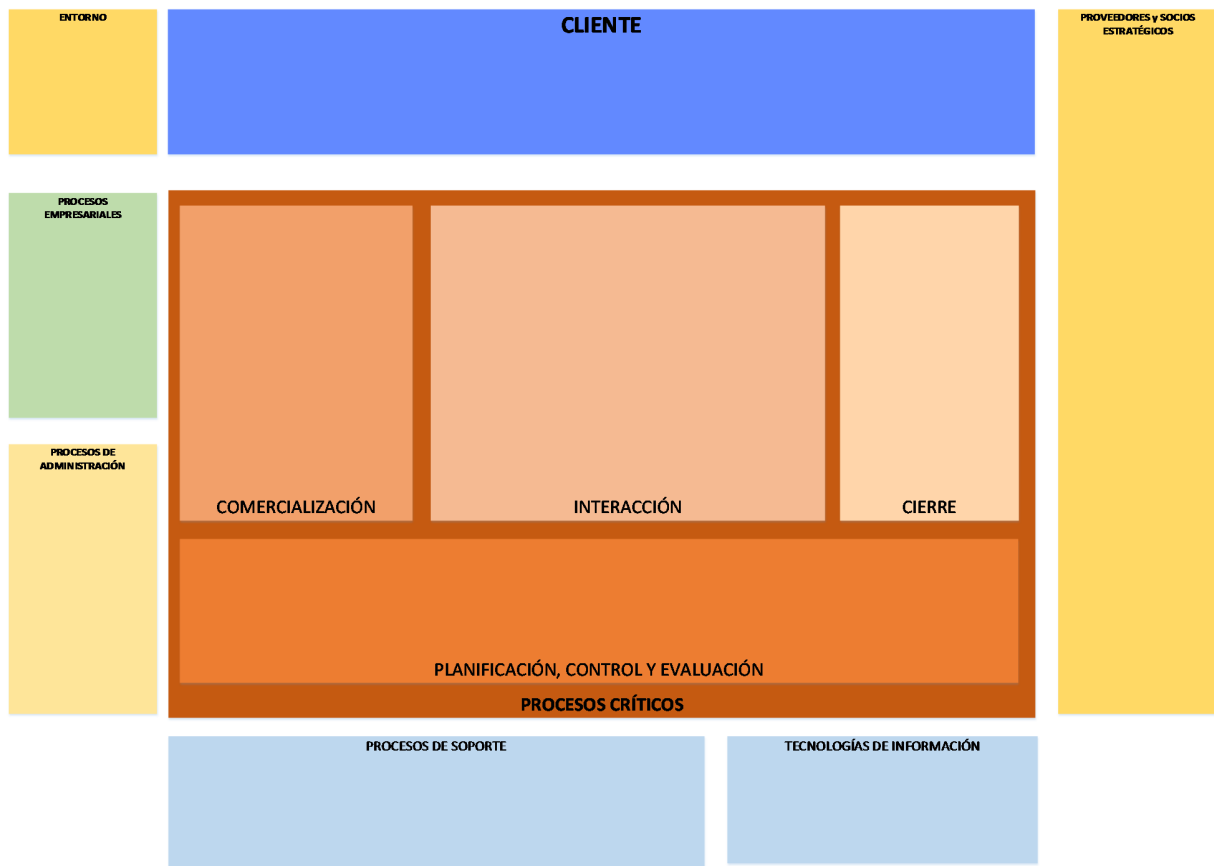


FIGURA 40. ESQUEMA DEL MAPA DE ARQUITECTURA.

Por otra parte, en la construcción del mapa de arquitectura de servicios mostrado en la Figura 41 se aplicaron las siguientes consideraciones de la propuesta de Zolnowski (2014):

1. Representar las relaciones entre el cliente y el modelo de negocio completo.
2. La representación de la contribución del cliente en las actividades y recursos.
3. Representación del contexto específico de un cliente, enfatizando la creación de valor.
4. Representar la interrelación y canales entre quien provee el servicio y el cliente.

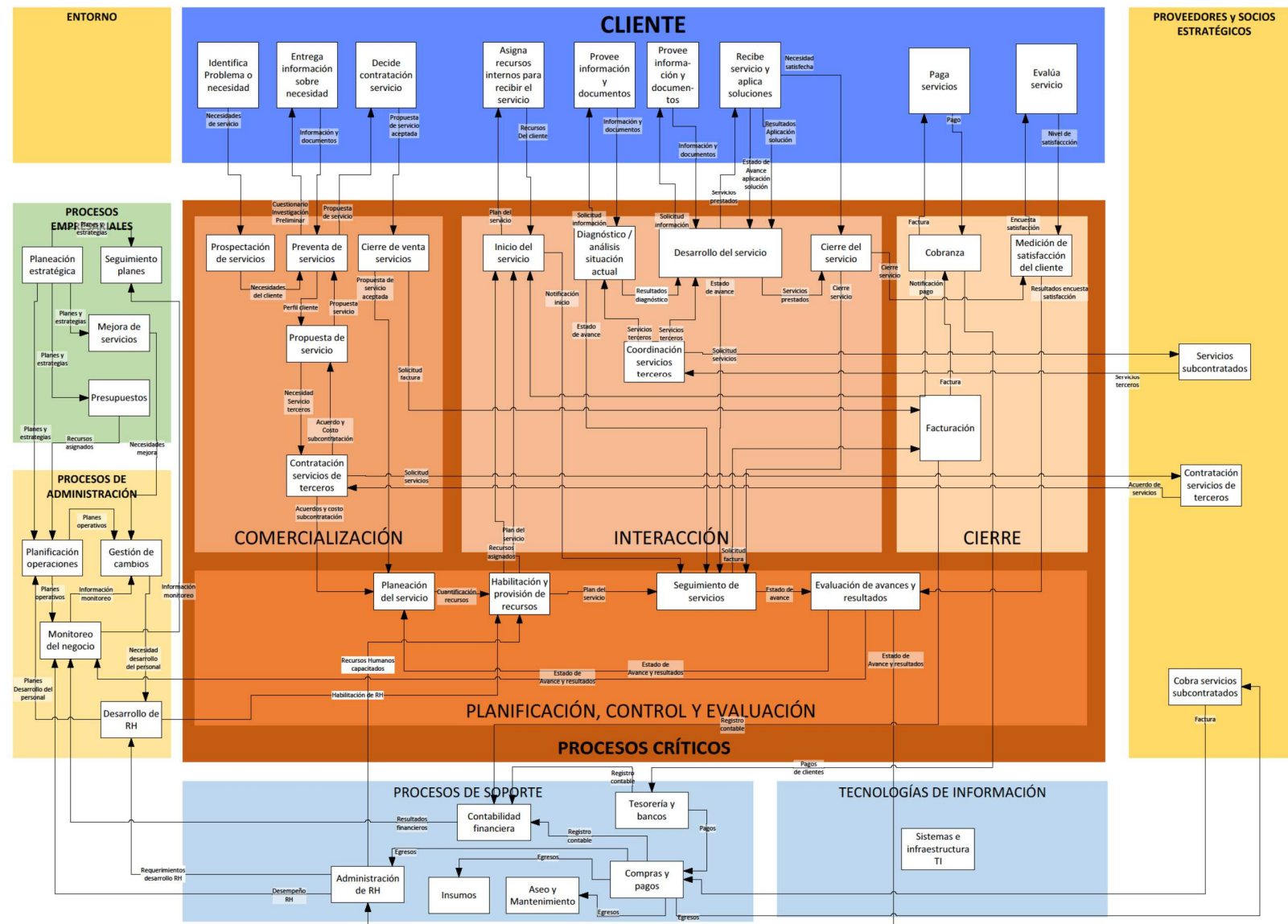


FIGURA 41. MAPA DE ARQUITECTURA DE PROCESOS DE CHG

7.6 MODELADO DE PROCESOS

Una vez construido el Mapa de Arquitectura de los nuevos procesos de CHG, se procedió a modelar los procesos “to be” o futuros usando la notación BPMN versión 2.0 y en la aplicación BIZAGI™, construyéndose el Modelo de Procesos Descriptivo (MPD) y los Modelos de Procesos Operativos tomando en consideración las áreas de oportunidad encontradas durante el proceso de análisis, cuyo resumen se muestra enseguida:

TABLA 39. ÁREAS DE OPORTUNIDAD BASE DEL DISEÑO

Área de oportunidad	Detalles y recomendación
Gestión de servicios	<ul style="list-style-type: none">• Debe poderse medir el esfuerzo en las actividades• Los proyectos debe organizarse en fases de proyectos y usando una metodología de administración de proyectos• Definir un ciclo de vida de los servicios y usarlo para construir las propuestas a los clientes y durante su ejecución.• Definir indicadores de desempeño de los procesos.
Auditoría	<ul style="list-style-type: none">• Ciclo de vida de auditorías basado en las normas vigentes• Reforzar las actividades de la auditoría que agrega valor al Cliente.

El Modelo de Procesos Descriptivo de CHG diseñado se muestra en la Figura 42 y las Figuras 43 a 54 presentan algunos Diagramas de Procesos Operativos de CHG.

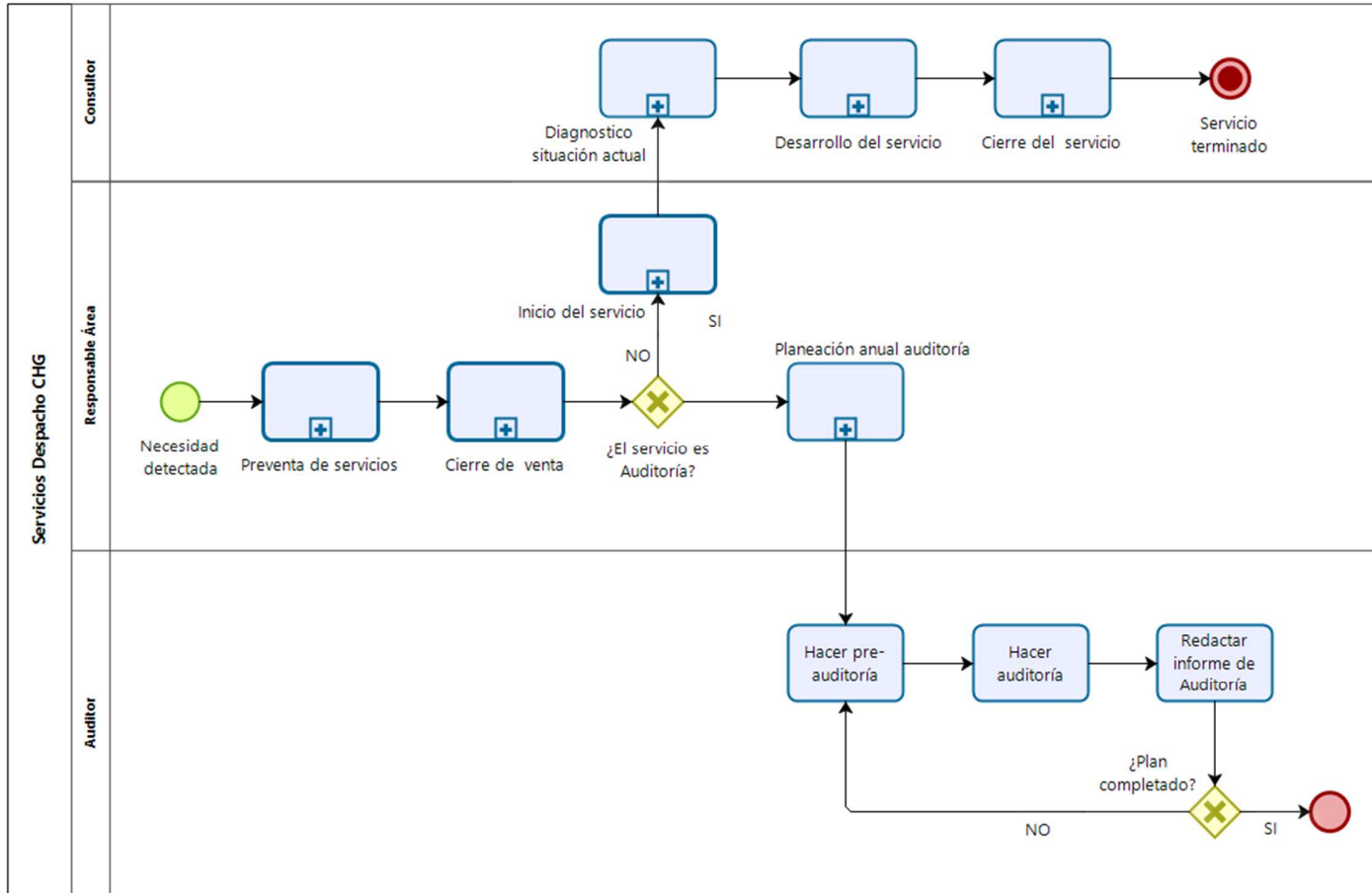


FIGURA 42. MODELO DE PROCESOS DESCRIPTIVO DE CHG

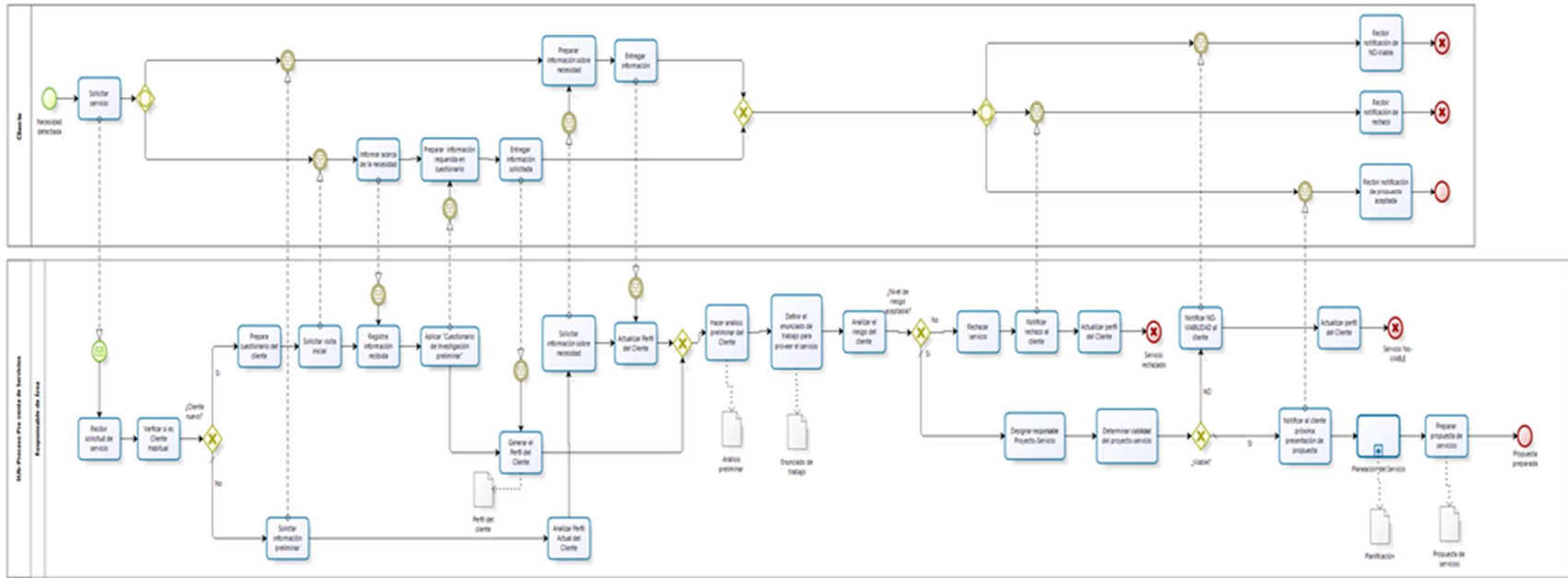


FIGURA 43. MODELADO DE LOS PROCESOS DE PREVENTA DE SERVICIOS

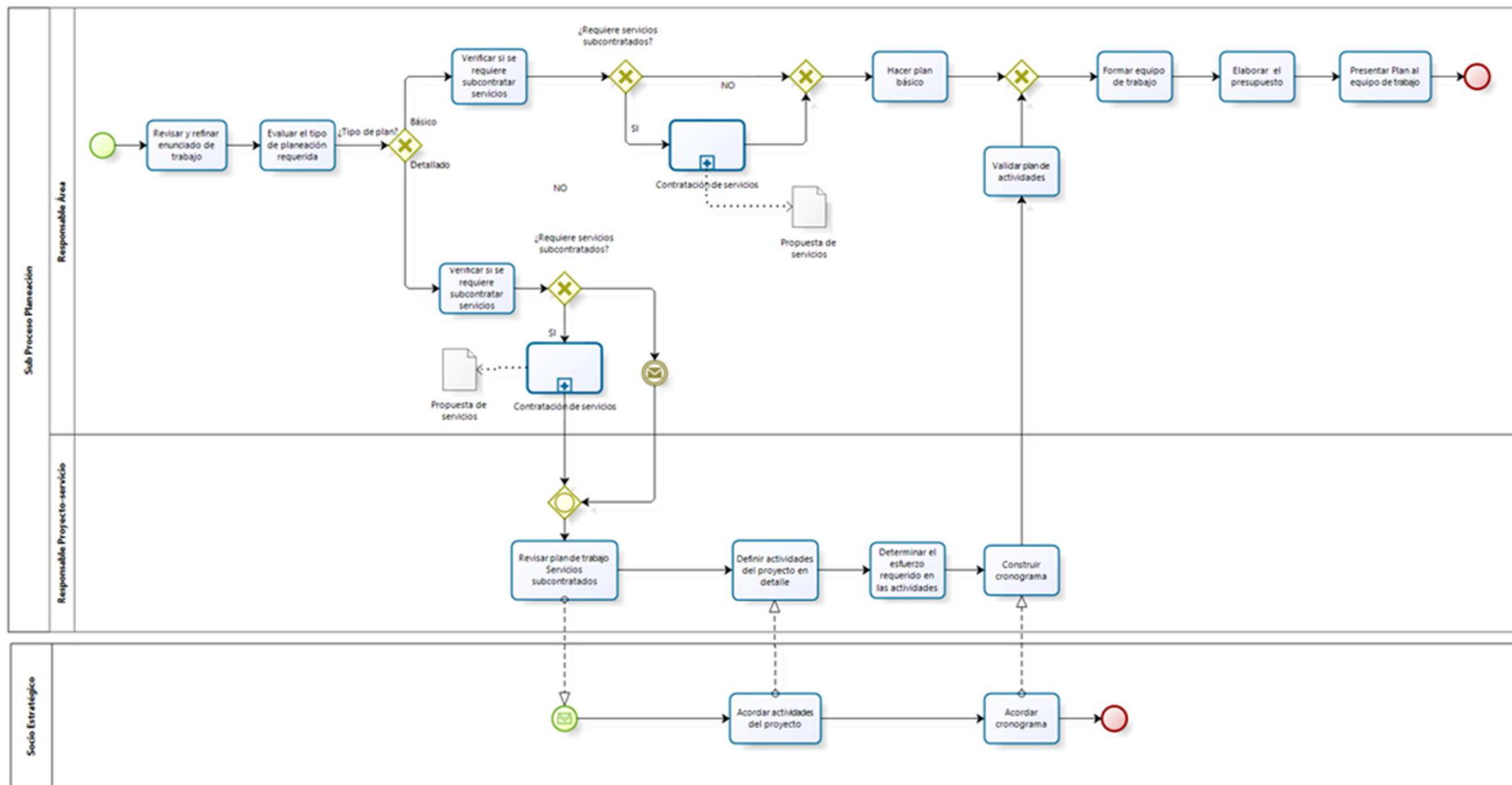


FIGURA 44. SUB PROCESO DE PLANEACIÓN

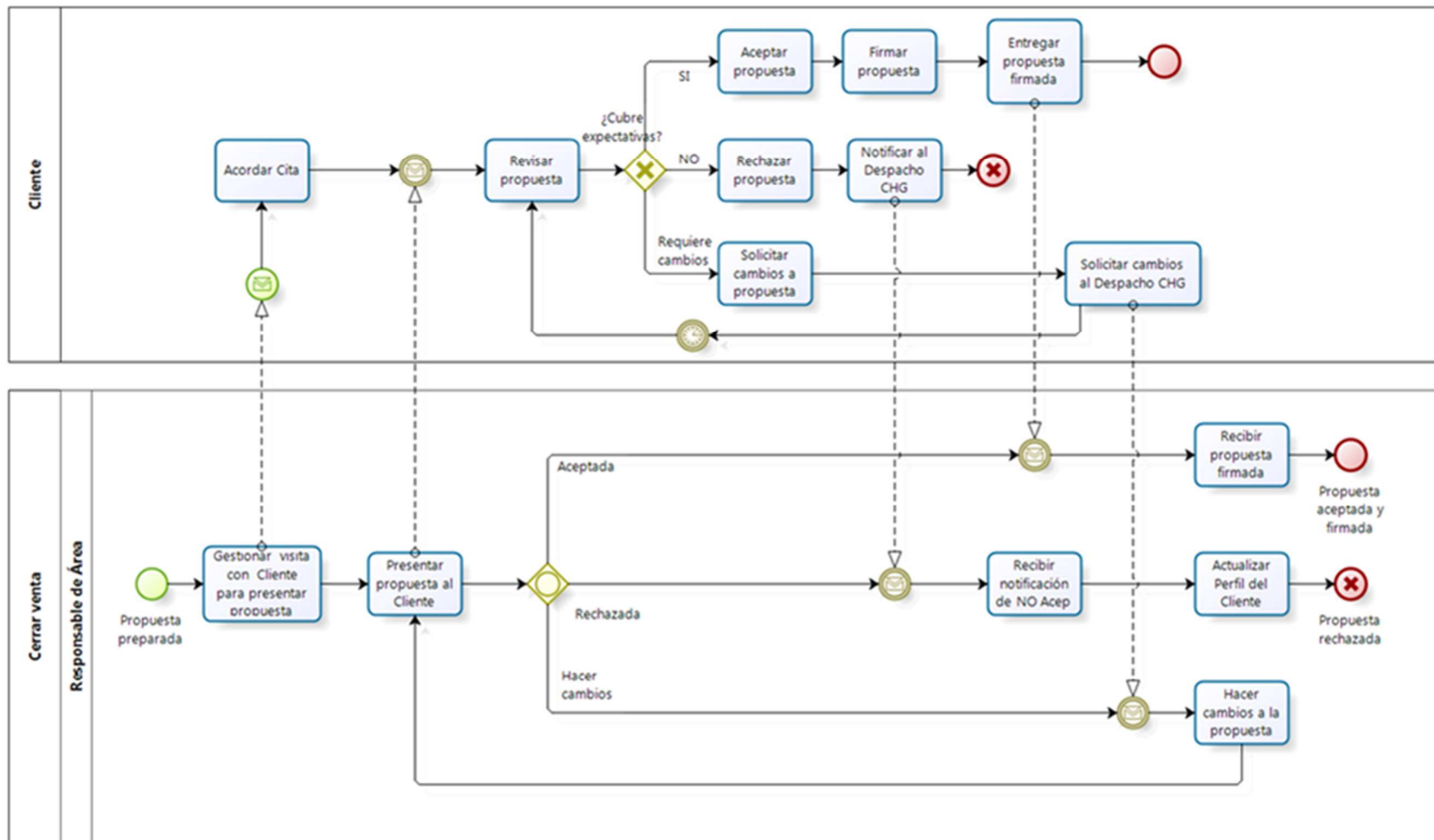


FIGURA 45. PROCESO DE CIERRE DE VENTAS

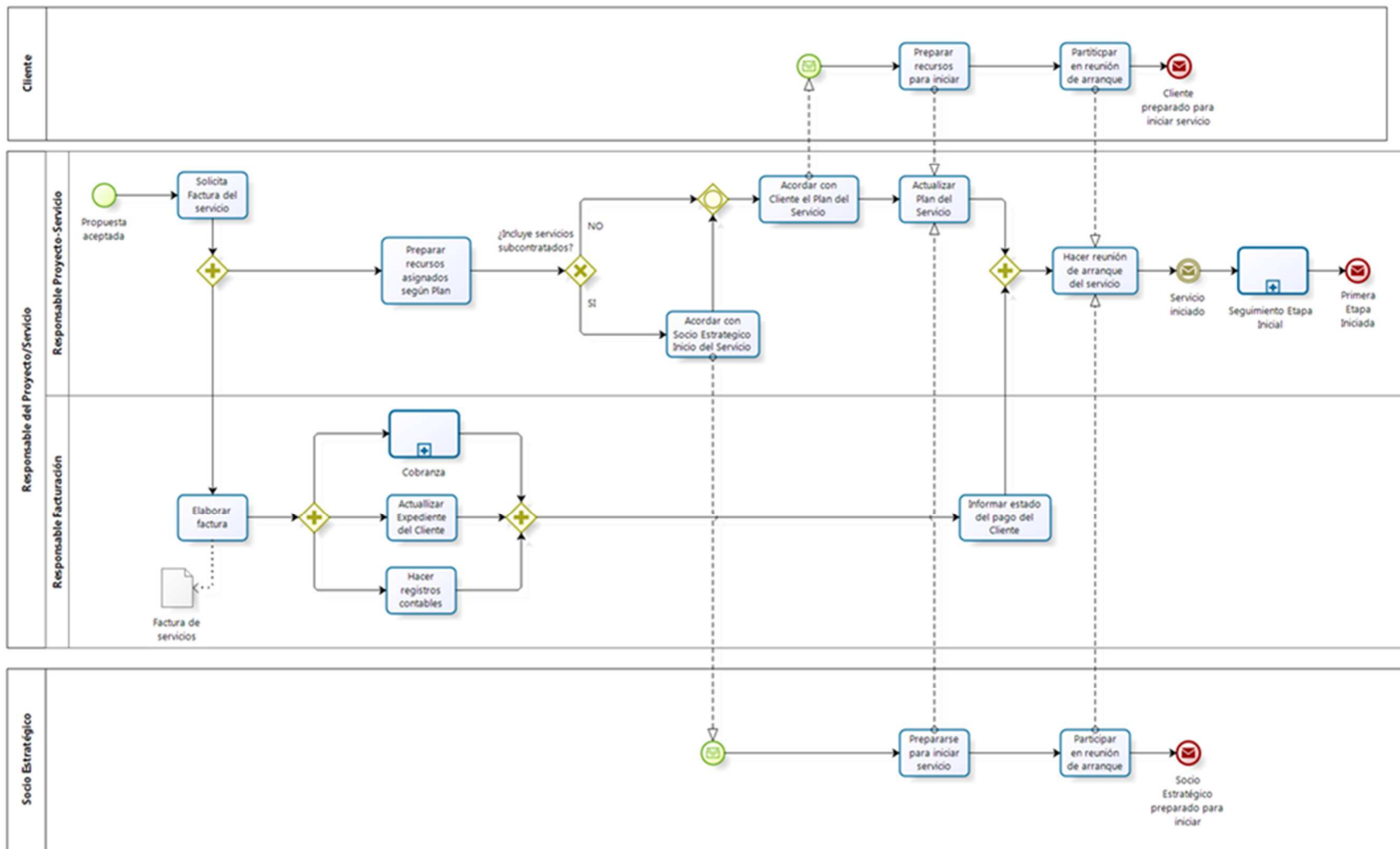


FIGURA 46. PROCESO DE INICIO DEL SERVICIO

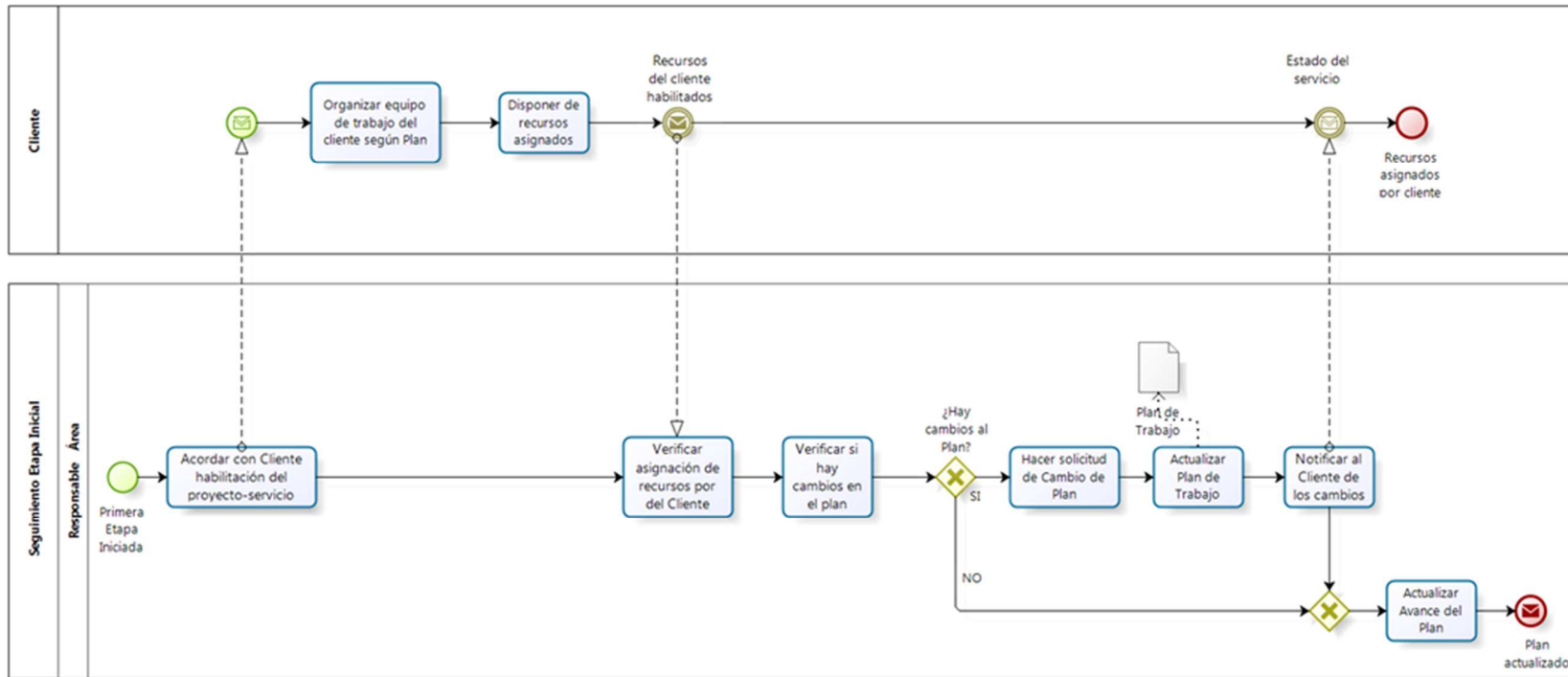


FIGURA 48. PROCESO DE SEGUIMIENTO – ETAPA INICIAL

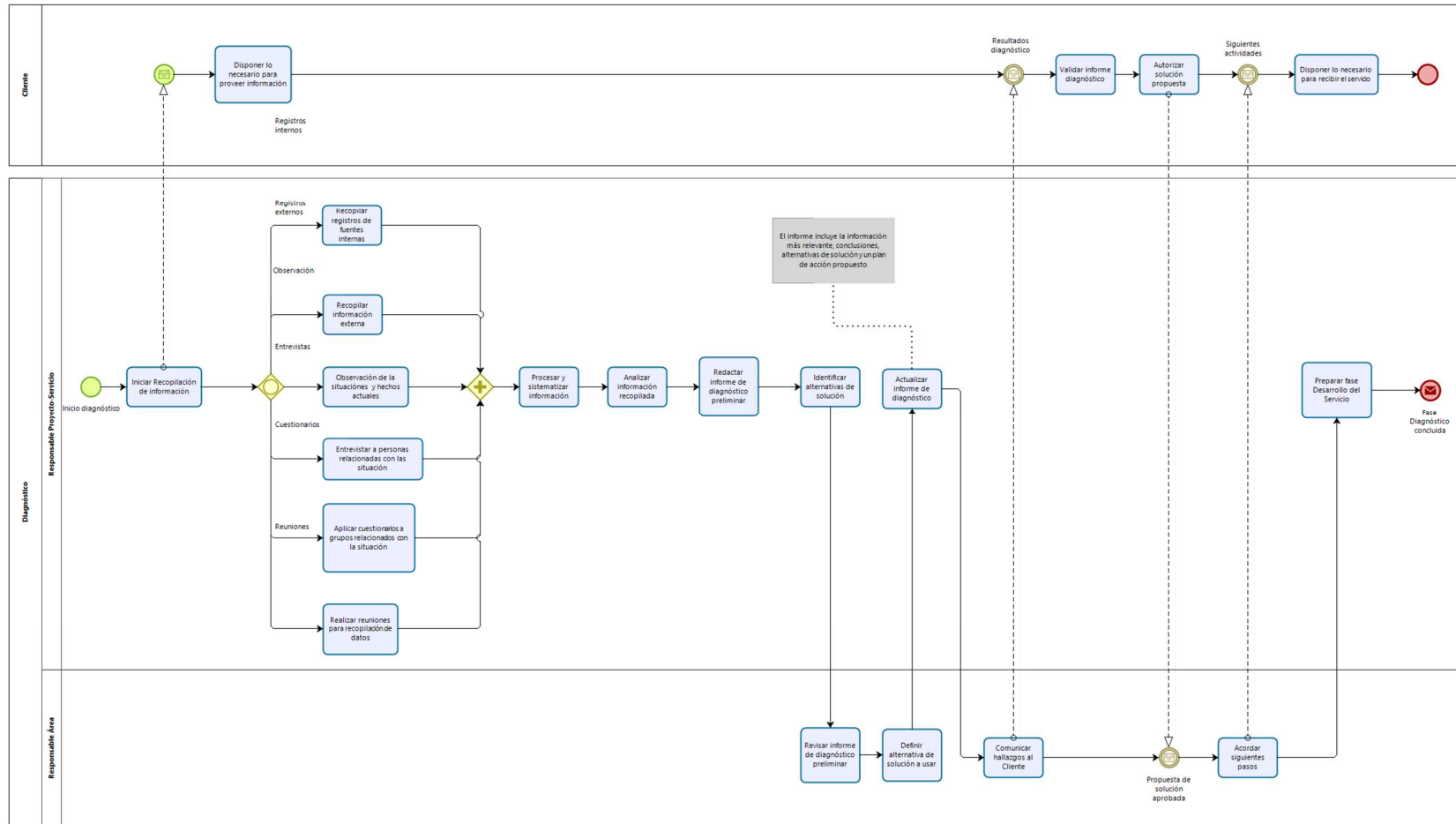


FIGURA 49. PROCESO DE DIAGNÓSTICO EN CONSULTORÍA/ASESORÍA

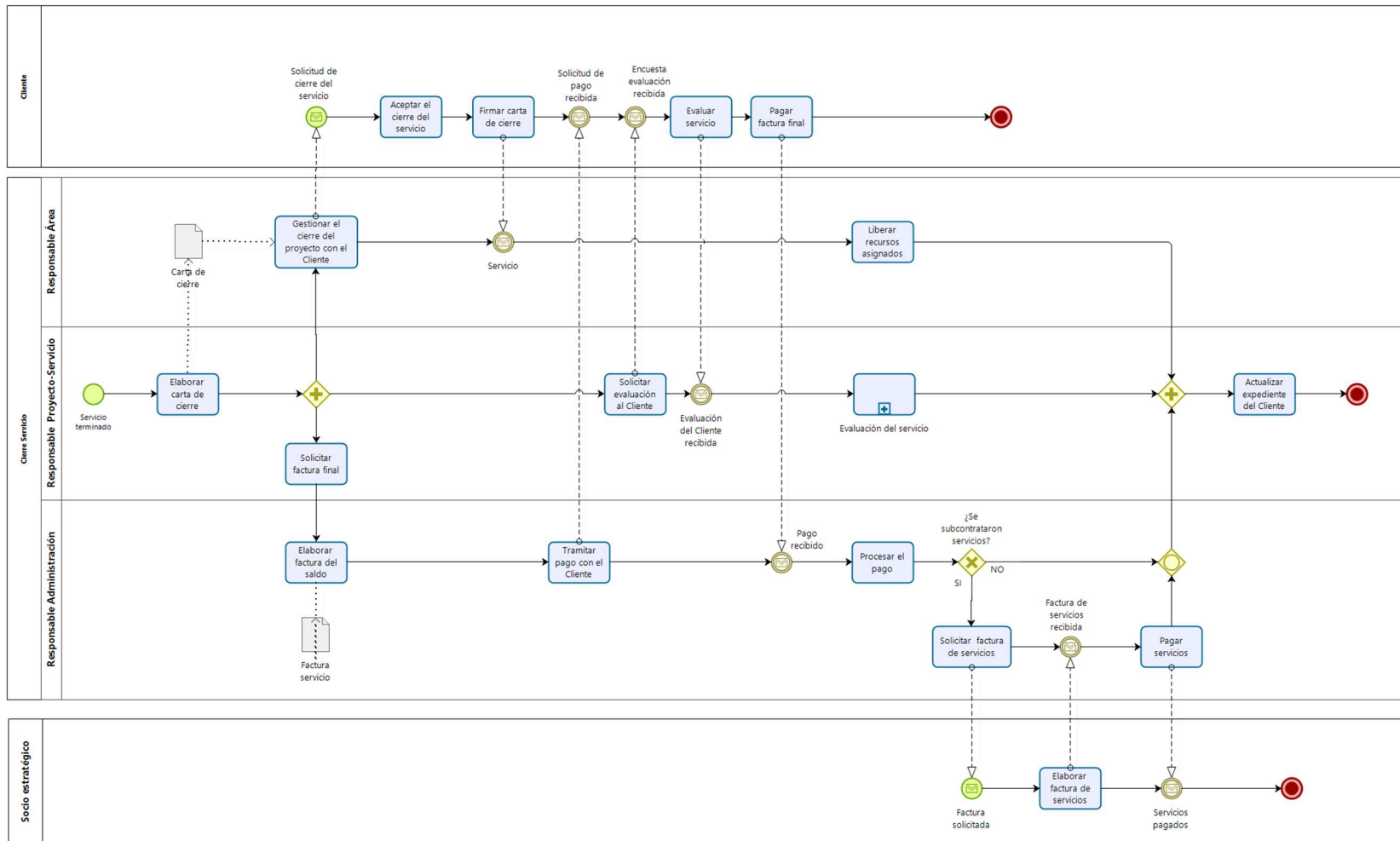


FIGURA 50. PROCESO DE CIERRE DEL SERVICIO

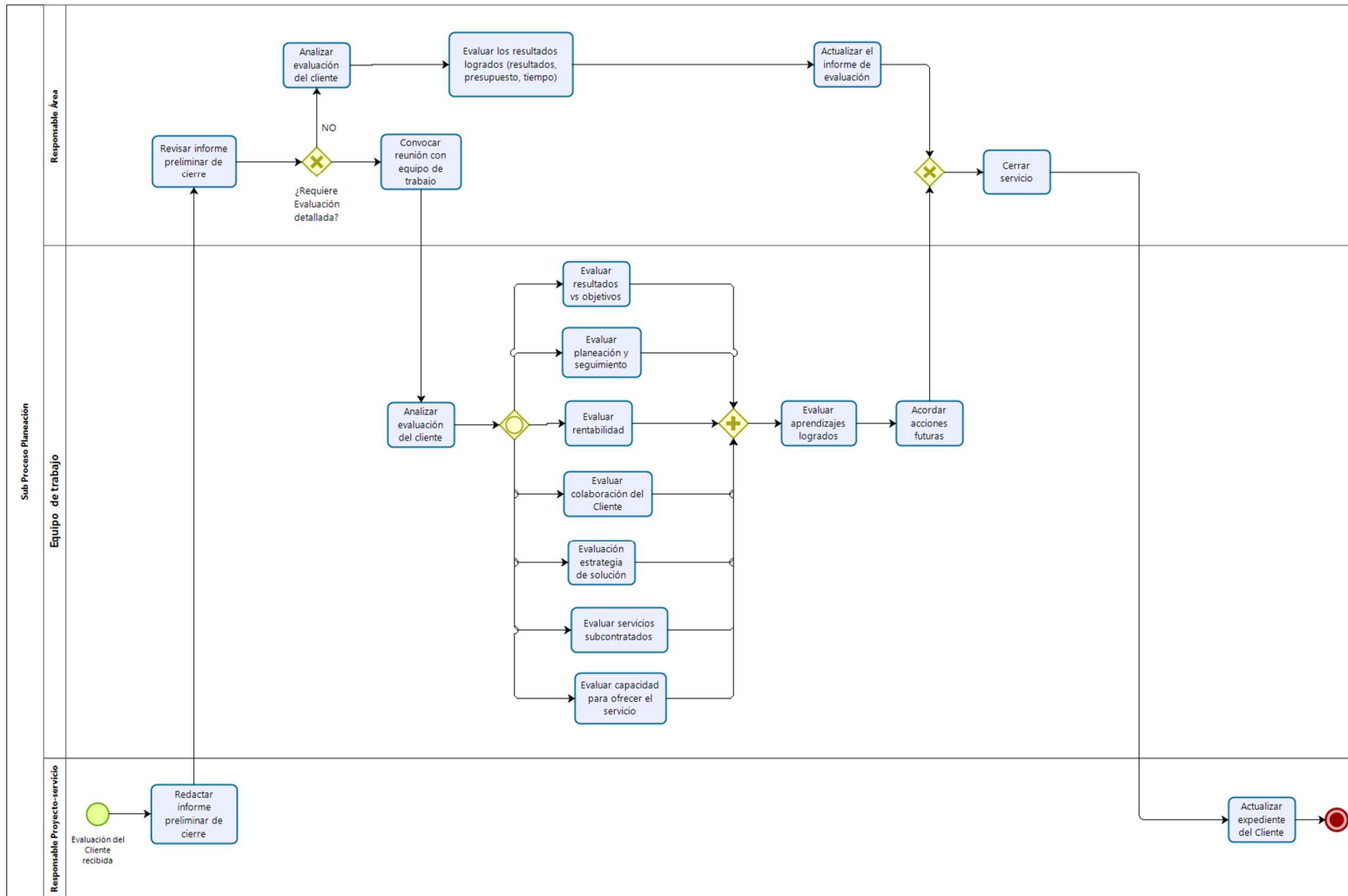


FIGURA 51. SUB PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CIERRE DE SERVICIOS.

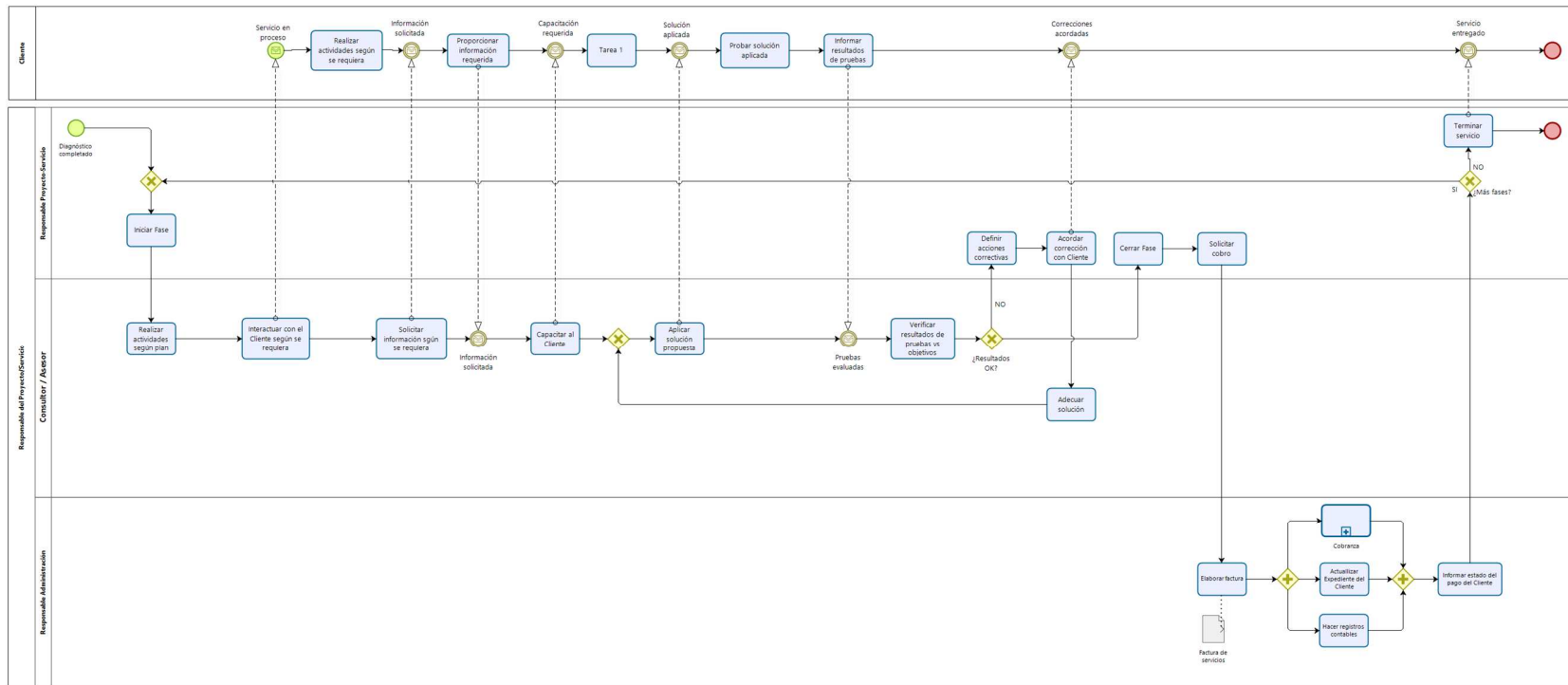


FIGURA 52. PROCESO DE REALIZACIÓN DEL SERVICIO

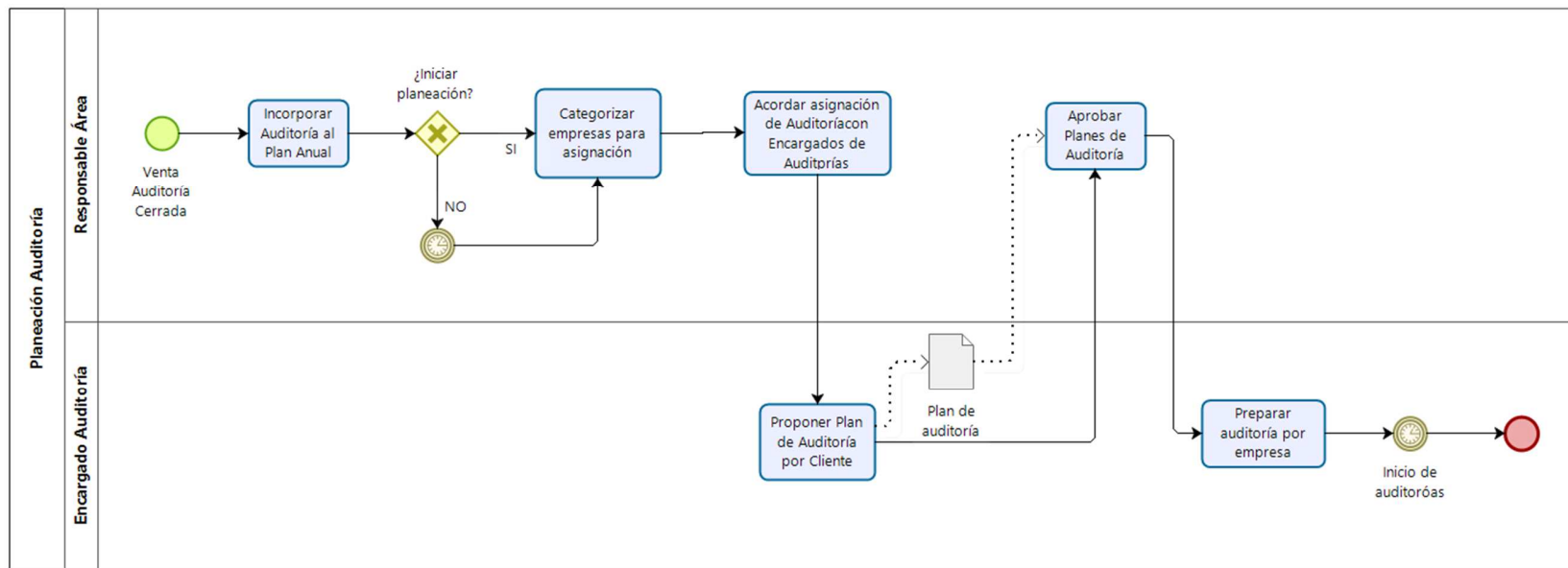


FIGURA 53. PLANEACIÓN ANUAL DE AUDITORÍAS

7.7 PLAN DE IMPLANTACIÓN

ORGANIGRAMA DE ROLES POR SERVICIO CHG

A continuación se presenta un organigrama por servicios (procesos de servicio) de acuerdo a la matriz de roles y responsabilidades, en el que se muestra en tres grandes bloques al equipo de trabajo de CHG: venta de servicios, entrega de servicios y servicios internos de administración. Es de observarse, que esta representación lógica del organigrama no implicará cambios significativos en el organigrama funcional actual, pues CHG está organizado por servicios, con equipos de trabajo conformados por proyecto, pero siempre bajo el liderazgo del responsable de área correspondiente al tipo de servicio.

El nuevo proceso de Planeación, Seguimiento y Evaluación de los servicios será responsabilidad de cada Gerente de Área (responsable de área en los diagramas), quienes incluirán en los procesos gerenciales estas actividades de seguimiento de los proyectos de servicio.

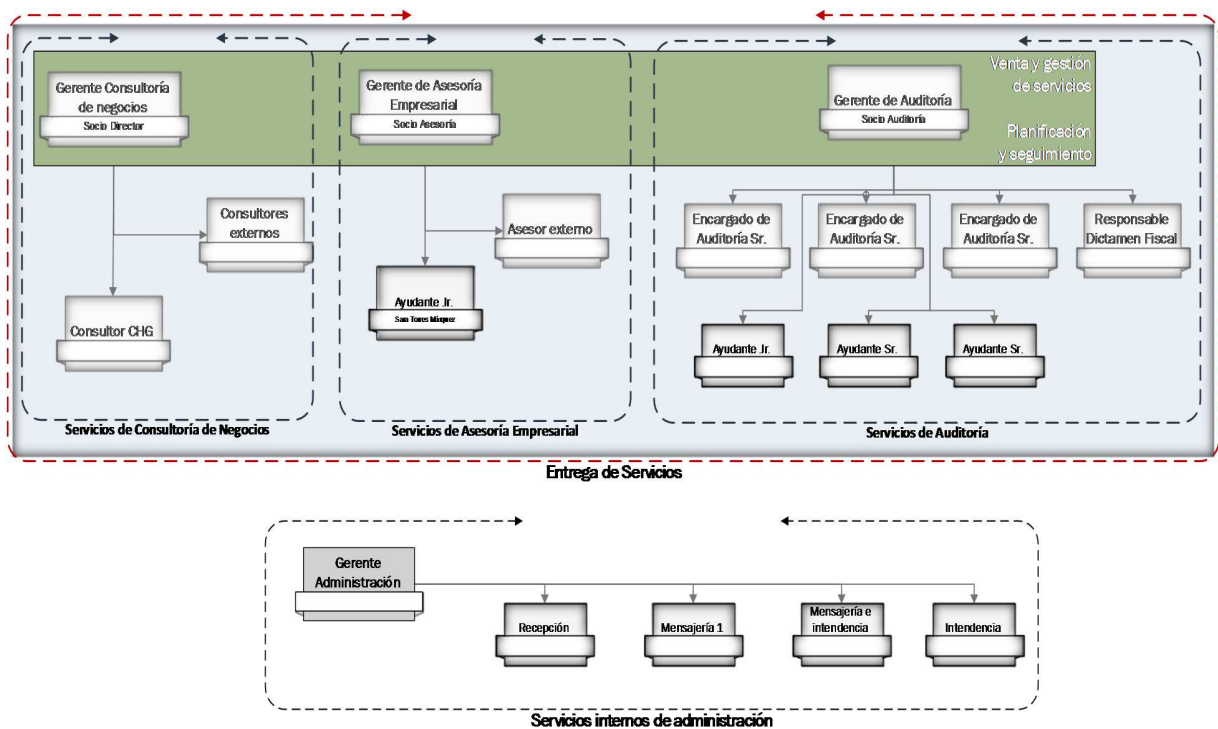


FIGURA 54. ORGANIGRAMA DE ROLES POR SERVICIO

MADUREZ DE LOS PROCESOS DE NEGOCIO EN CHG

Basado en el modelo presentado por Melenovsky & Sinur (2006) se construyó una tabla con las características de sus procesos y su orientación en Despacho CHG según cada nivel de madurez de la gestión de procesos de negocio con un enfoque Lean, tomando como referencia los FCE propuestos por

los autores y considerando cinco de los seis factores que permitirían llevar al despacho hacia una organización orientada a procesos, se utilizó una valoración de cada cruce de la matriz con una escala de 0 a 3.

TABLA 40. VALORACIÓN DE LOS NIVELES DE MADUREZ DE LOS PROCESOS DE CHG.

FCE	Nivel 1 Conocimiento de las ineficiencias operacionales	Nivel 2 Conocimiento de los procesos	Nivel 3 Automatización y control de procesos	Nivel 4 Automatización y control entre procesos	Nivel 5 Estructura de negocios ágil
Alineación estratégica	3	0	0	0	0
Cultura y liderazgo	3	0	0.	0	0
Las personas	1	2	0	0	0
Gobernanza	1	0	0	0	0
Métodos	3	0	0	0	0
Tecnologías de la información	2	0	0	0	0

A partir de esta evaluación del estado de cosas en cuanto a la madurez de procesos en CHG, se puede observar que el nivel de madurez se inclina al Nivel 1, según el modelo descrito por Melenovsky & Sinur (2006). Es evidente que este primer paso de rediseño de los procesos en la empresa ayudará a escalar hacia los siguientes niveles en cuanto a ser una organización orientada a procesos.

Por otra parte este análisis, permite identificar algunas acciones enfoques a considerar en el diseño de los nuevos procesos y en el plan de implantación:

1. Asegurar que se establecen y usan métodos de modelado de procesos y dichos se mantienen actualizados.
2. Se utilizan mediciones de los procesos.
3. Se asignan los responsables de los distintos procesos, que además de lograr los resultados se hacen responsables de medir el desempeño de los mismos.
4. La organización en su conjunto “compra” la idea de trabajar con orientación al cliente y orienta su actividad basándose en dicha orientación.
5. Se “instala” en la organización el concepto de la mejora continua de los procesos.

CONCLUSIONES

Este trabajo tuvo como propósito el *rediseñar los procesos de negocio del Despacho CHG utilizando BPM y algunas técnicas Lean*, según se estableció en el apartado correspondiente. A continuación se describirán los logros alcanzados en el desarrollo del proyecto en términos de este objetivo y de sus particularidades.

- a) Realizar el análisis y rediseño de los procesos con apego a las normas y buenas prácticas vigentes en las actividades de consultoría y auditoría.
- b) Diseñar nuevos procesos de comercialización que sea común a las distintas áreas de la empresa.
- c) Diseñar un nuevo proceso para la gestión y seguimiento de los servicios.
- d) Proponer un Plan de Implantación de los procesos rediseñados.

Para alcanzar estos objetivos se utilizó una metodología basada en el Ciclo de Vida de BPM (CBPK, 2009), con las precisiones o adaptaciones contenidas en la propuesta metodológica estudiada en la Especialidad en la Mejora de Procesos de Negocio del ITESO (Peña, 2014), adicionado algunas técnicas del enfoque de ágil de procesos aplicados a servicios partiendo de los trabajos de Womack y Jones (1996).

En el Capítulo 4 se estableció el Marco Teórico bajo los enfoques señalados en el párrafo previo. Primeramente, se consideró importante enmarcar los referentes teóricos en el contexto de la Administración de Procesos de Negocio (BPM por sus siglas en ingles) y las organización orientadas al Cliente desde sus procesos de negocio, dejando claramente establecido el esquema de procesos clave y procesos de apoyo en la cadena de valor definida por Michael Porter (1994).

En el mismo capítulo se estudió el ciclo de vida de BPM, con base al CBOK de la ABPMP (2009), en su 2ª versión, para que sirviera de base al presente proyecto. De esta forma, el primer paso del desarrollo del proyecto fue la realización de la Fase de Análisis detallada en el Capítulo 6. Esta fase arrancó con el análisis estratégico de la organización, para luego identificar las operaciones o procesos actuales mediante la aplicación de entrevistas a distintos niveles en CHG (ver Anexos 1 a 3). Con esta información se construyó una tabla llamada *Matriz de Roles y Responsabilidades*, en la que se sistematizaron los hallazgos de las entrevistas de los procesos actuales o “as is”.

El paso siguiente dentro de esta Fase, fue la realización de análisis de los servicios ofertados por CHG, su mercado, el paquete tecnológico (herramientas, técnicas y métodos tecnológicos) utilizado en sus

procesos de negocio. A continuación, se construyó un diagrama de los procesos actuales de la empresa denominada Vista Horizontal que brinda una visión general de los procesos de la empresa y sus interacciones a nivel flujo de alto nivel.

Enseguida, utilizando todos los elementos anteriores se construyó otra matriz conocida como SIPOC (Supplier-Inputs-Process-Output-Customer) en la que se sistematizaron en forma secuencial los procesos de negocio identificados y analizados en las entrevistas y la Matriz de Roles y Responsabilidades. También se identificó la distribución o flujo de documentos a lo largo de los procesos actuales. Como último paso de esta fase se diseñó una matriz con el análisis de las áreas de oportunidad por atender en el rediseño de los procesos.

La segunda Fase o Diseño, comenzó la definición de un modelo de flujo de valor de los servicios de CHG, considerando un enfoque de flujos de valor orientado a la resolución de problemas descrito por Stabell & Fjeldstad (1998) y diversas normas y modelos de referencia de consultoría y auditoría, tales como el Modelo de Consultoría de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), la norma española de Consultoría UNE EN 16114:2011, las Normas de Competencia Labora CONOCER relacionadas con servicios de consultoría, las Normas Internacionales de Información Financiera y las Normas Internacionales de Auditoría.

El paso siguiente del Diseño, fue la identificación de los interesados y roles en los procesos de CHG, así como una caracterización de sus expectativas en los procesos. A continuación se definieron en forma general los factores críticos de éxito (FCE) de los procesos, sus objetivos e indicadores de desempeño, que habrían de considerarse en el diseño y la implementación. Terminado lo anterior, se aplicaron algunas herramientas Lean para identificar problemas y desperdicios en los procesos actuales, resultando en una tabla o matriz descriptiva de los mismos.

Una vez completados los pasos previos, se procedió a realizar el diseño de los procesos utilizando BPMN 2.0, construyéndose primeramente el mapa de arquitectura (Figura 41) de procesos descrito por (Jeston & Nelis, 2008), con las adaptaciones o mejoras propuestas por Peña (2014). Con esta base se realizó el modelado bajo la notación BPMN 2.0 a nivel descriptivo y operativo de los diversos procesos. Algunos ejemplos se muestran en las figuras 42 a 54 de este reporte. El último paso reportado en este trabajo es la definición del Plan de Implantación, que contiene un diagrama de organización, el análisis de la madurez de los procesos de CHG desde la perspectiva de BPM y LEAN y un cronograma de los siguientes pasos para lograr la implantación de los procesos rediseñados.

ANEXOS

ANEXO 1 – ENTREVISTA PRELIMINAR

Empresa: CHÁVEZ GUDIÑO y ASOCIADOS	
Proyecto: Proyecto de mejora de procesos	
Entrevistado: Socio Director	
Consultor: Andrés Ruiz Sahagún	Fecha: 1/Oct/2013
Lugar: Oficinas de la empresa en Calle Napoleón 140 Col. Vallarta Norte, Sector Hidalgo C.P. 44690, Guadalajara, Jalisco, México	
Departamento: Asesoría empresarial	
Puesto: Socio Director	
Antigüedad en la empresa: 33 años	Antigüedad en el puesto: 17 años
<p>¿Qué hace la organización? Somos una firma de contadores públicos que enfocada a medianas empresas, que brinda servicios de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consultoría de negocios , 2. Asesoría empresarial, 3. Auditoria. 	
<p>Antecedentes, historia, tamaño de su organización Somos una firma con más de cuarenta años en el mercado, fundada por el Contador Público Víctor Manuel Chávez Gudiño en los años 60's actual socio honorario; nuestras primeras oficinas estuvieron ubicadas en el centro de la ciudad en frente del palacio de gobierno; en 1978 se adquirió un piso en el edificio "condominio de la rosa" ubicado en la Colonia Ladrón de Guevara y en el año 2004 se inauguraron nuestras actuales oficinas.</p> <p>Desde el inicio nuestra firma a atendido clientes en diferentes estados de la república, estableciendo una relación profesional de largo plazo. Algunos de estos clientes siguen siendo atendidos por nuestra firma. En el año 1996 se nombra como socio director al C.P. José de Jesús Chávez González.</p> <p>La empresa está constituida por tres socios quienes dirigen cada una de las áreas y son apoyados por gerentes. Contamos con 28 profesionales.</p>	
<p>¿Cuál es su función en la organización? Fungir como Socio Director y como titular del área de Consultoría de Negocios, brindando servicios de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno corporativo. • Valor agregado. • Tecnologías de la información. • Gestión e institucionalización. • Desarrollo de negocios. • Planeación estratégica. • Enajenación de empresas • Asesoría financiera • Mejores prácticas. 	
<p>¿Qué personas dependen de usted? Los Socios de las áreas de Asesoría Empresarial y Auditoria y un gerente</p>	
Nombre	Puesto y función

Empresa: CHÁVEZ GUDIÑO y ASOCIADOS	
Proyecto: Proyecto de mejora de procesos	
Entrevistado: Socio Director	
Socio 1	Socio del área de consultoría
Socio 2	Socio del área de auditoría
Gerente 1	Gerente de Estructura y Operaciones
Administradora	Gerente de Administración
¿Cuál es la función de dichas personas e la organización?	
Problemas principales detectados en su función	
¿Qué espera usted del proyecto? Principalmente que ayude a la medición del desempeño y la definición de indicadores adecuados.	
¿Cuáles son sus funciones como Gerente de Consultoría? En términos de dirección del área son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir la unidad de negocio de Consultoría 2. Promover, negociar y realizar contratos de servicios de la unidad 3. Supervisar la marcha de los servicios de consultoría según los convenios con clientes. 4. Brindar Consultoría a empresas. 5. Gestión y seguimiento de la cobranza de la unidad, en forma complementaria al trabajo realizado por el área de Administración. 6. Gestionar Recursos Humanos del área 7. Dar seguimiento a resultados de la unidad 8. Hacer asociaciones estratégicas con terceros según se requiera 9. Hacer planes de mejora del área. <p>En cuanto a la venta de servicios de Consultoría realiza las siguientes actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Detectar necesidades, promover y proponer servicios a clientes b) Negociar alcances, precios y condiciones de servicios c) Hacer convenios con clientes d) Definir planes de trabajo con clientes e) Gestionar personal del proyecto f) Hacer subcontrataciones de servicios según se requiera g) Dar seguimiento a proyectos y sus resultados h) Hacer seguimiento a la cobranza y finanzas del proyecto. 	
¿Cuáles son sus funciones como Consultor? De acuerdo a los servicios negociados con el cliente <ol style="list-style-type: none"> b) Planeación de consultoría c) Reunir información acerca de lo que requiere el cliente d) Analizar la información y generar los informes o estudios relacionados con la consultoría específica e) Entrega de informes y otros productos de la consultoría f) Seguimiento a los procesos de aplicación de soluciones g) Cierre de la asesoría. <p>En cualquier parte del proyecto pueden participar terceros subcontratados específicamente para el trabajo o miembros del equipo de CHG.</p>	

ANEXO 2 – ENTREVISTA INICIAL

Empresa: Chávez Gudíño y Asociados, S.C.	
Proyecto: Proyecto Mejora de procesos	
Entrevistado: Socio de Auditoría	
Consultor: A. Ruiz	Fecha:
Lugar: Oficinas de la empresa	
Departamento: Auditoría	
Puesto: Socio Director / Gerente de Auditoría	
Nombre y puesto del jefe inmediato: Consejo Directivo	
Antigüedad en la empresa: 24 años	Antigüedad en el puesto:
<p>¿Cuál es la función de su puesto?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir la unidad de negocio de Auditoría 2. Promover, negociar y realizar contratos de servicios de la unidad de Auditoría 3. Conducir el proceso anual de planeación de auditorías y de la asignación de paquetes de trabajo a los Encargados de Auditoría 4. Supervisar la marcha de las auditorías según la planeación anual. 5. Preparar y entregar al cliente los informes de auditoría. 6. Brindar asesoría a empresas. 7. Revisión y autorización de gastos e inversiones de CHG 8. Gestión y seguimiento de la cobranza de la unidad, en forma complementaria al trabajo realizado por el área de Administración. 9. Gestionar Recursos Humanos del área 10. Dar seguimiento a resultados. 11. Hacer asociaciones estratégicas con terceros 12. Hacer planes de mejora del área 	
¿Qué personas depende de usted?	
Nombre	Puesto y función
Auditor1	Encargado de Auditoría Sr.
Auditor 2	Encargada de Auditoría Sr.
Auditor 3	Encargado de Auditoría Sr.
<p>¿Cuál es la función de dichas personas en la organización?</p> <p>Los Encargados de Auditoría son responsables de un paquete de trabajo de auditoría, consistente en un conjunto de contratos de servicio de auditoría a empresas, asignados de manera anual y generalmente de acuerdo al dominio o conocimiento del giro o sector al que pertenece cada empresa, así como considerando la Norma de Control de Calidad de auditoría.</p> <p>En particular, las auditorías del seguro social son realizadas exclusivamente por el Auditor1. Por otro lado, El Auditor 3 es responsable de cierres de mes, cálculo de impuestos en 15 empresas de Arandas.</p>	

Empresa: Chávez Gudifío y Asociados, S.C.
Proyecto: Proyecto Mejora de procesos
Entrevistado: Socio de Auditoría
Problemas o necesidades principales de la unidad de Auditoría: <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe la necesidad de documentar los procesos de la unidad y en particular los de auditoría para lograr un mejor alineamiento con las normas de auditoría. 2. Actualización de acuerdo a normas internacionales según vayan apareciendo cambios y adecuaciones en las mismas. 3. Establecer políticas y procesos de la auditoría para que ayuden al proceso de promoción y ventas del 2014.
Recomendaciones para poder mejorar los procesos: <p>Que la documentación de los procesos sean dinámicas y flexibles, y lo suficientemente abiertas para facilitar su adecuación a las normas. No ir demasiado al detalle, el cual está incorporado en las normas y leyes relacionadas, para lograr la flexibilidad.</p>
Comentarios y observaciones <p>El número de clientes de auditoría en 2013-2014 es de 54 empresas o auditorías.</p>
Preguntas Adicionales:
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué servicios brinda la unidad de Auditoría? <ol style="list-style-type: none"> a. Auditoría de estados financieros con y sin efecto fiscal b. Asesorías especializadas diversas c. Auditorías relativas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) d. Estudios de precios de transferencia (empresas vinculadas). <p>El orden en que aparecen los servicios indica su importancia a nivel ingresos.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 2. ¿Cómo se hace el proceso de promoción, preventa y venta de auditoría? <ol style="list-style-type: none"> a. Existen dos tipos de venta de auditoría: recurrentes y nuevas b. En el caso de las recurrentes o actualización se hace lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> I. Una vez llegado el periodo en que se negocian las auditorías con clientes se hace una revisión que parte de la auditoría del año anterior, identificándose los cambios sobre el año previo. II. Se identifican y verifican los cambios que se hayan dado en la empresa III. Se hace una propuesta con los términos y costos del servicio, y se negocia con el cliente IV. Cuando es aceptada se hace y firma un contrato de servicios. c. En el caso de las empresas nuevas: <ol style="list-style-type: none"> I. Se realiza una reunión con las personas clave para obtener la información preliminar a través de un "cuestionario de Investigación Preliminar" II. Se analiza el cuestionario y se costea III. Se construye una propuesta de servicio con los términos y costos del servicio IV. Al ser aceptada la propuesta se elabora un contrato de prestación de servicios que delimita los alcances y define las responsabilidades de todas las partes. V. Se firma el contrato y da inicio el proceso de auditoría. d. En todos los casos se hace una revisión del control interno de la empresa (políticas y procedimientos) para determinar de manera razonable el nivel de riesgo de la empresa. De acuerdo a la norma debe contemplar los siguientes elementos: <ol style="list-style-type: none"> I. El ambiente de control. II. La evaluación de riesgos. III. Los sistemas de información y comunicación. IV. Los procedimientos de control. V. La vigilancia o supervisión

Empresa: Chávez Gudifio y Asociados, S.C.
Proyecto: Proyecto Mejora de procesos
Entrevistado: Socio de Auditoría
<p>3. ¿Cuáles son los tipos de auditoría? Existen dos tipos: auditoría de estados financieros y auditoría de estados financieros con alcance fiscal, donde esta última es base para la elaboración del Dictamen Fiscal.</p>
<p>4. ¿Cómo se hace el proceso de venta y contratación de asesorías y otros servicios? En cuanto a la venta de servicios de Consultoría realiza las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Detectar necesidades, promover y proponer servicios a clientes b) Negociar alcances, precios y condiciones de servicios c) Hacer convenios con clientes d) Definir planes de trabajo con clientes e) Gestionar personal del proyecto f) Hacer subcontrataciones de servicios según se requiera g) Dar seguimiento a proyectos y sus resultados h) Hacer seguimiento a la cobranza y finanzas del proyecto.
<p>5. ¿Cuál es el proceso general de las auditoría?, ¿cómo se le da seguimiento?, ¿Cómo se hace el cierre?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Asignación de Paquetes de Auditorías – una vez que se han negociado las auditorías con las empresas se construye una lista y se asigna una parte de este conjunto a cada uno de los tres Encargados Sr. de Auditoría, considerando giros de empresas, experiencia del auditor y la Norma de Control de Calidad de Auditoría³ b. Durante el proceso de asignación de auditorías se desarrolla el plan de auditoría por empresa c. Se inicia la ejecución de la auditoría (¿se hace un acuerdo con el cliente?) <ul style="list-style-type: none"> I. Se visita a la empresa junto con el Encargado Sr. asignado II. Se analiza información en sitio (¿qué información?, ¿qué se produce?) III. Se hace un informe preliminar a la empresa (¿?) IV. Se hacen informes periódicos intermedios V. Se hace revisión de cuentas VI. ¿En qué interviene el Gerente de Auditoría? d. ¿Cómo se hace el proceso de Dictamen Fiscal? e. ¿Cómo se hace el cierre de la auditoría?
<p>6. ¿Existe un servicio post-venta o posterior a la realización de la auditoría? Dado que la auditoría es normalmente recurrente no aplica tal cual, pero si se da una revisión por parte de la autoridad, se les brinda el apoyo, atendiendo en forma directa el requerimiento de la autoridad.</p>
<p>7. ¿Cuáles son las normas que aplican a los procesos de auditoría?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Normas de información financiera b. Normas internacionales de auditoría c. Código Fiscal de la Federación y leyes impositivas relacionadas d. Leyes del IMSS, SAR e INFONAVIT.

³ La Norma de Control de Calidad establece requerimientos para que el desempeño del Contador Público al llevar a cabo trabajos de auditoría y revisiones de información financiera o trabajos de atestiguamiento, se realice bajo estándares internacionales, y requiere el establecimiento de controles y programas que soporten la calidad del trabajo que desempeña

Empresa: Chávez Gudifio y Asociados, S.C.
Proyecto: Proyecto Mejora de procesos
Entrevistado: Socio de Auditoría
<p>8. ¿Cuáles son las labores relacionadas con la administración y cobranza?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Administración: <ul style="list-style-type: none"> i. Revisar todos los egresos y autorizar ii. Firmar cheques de los egresos autorizados previo a la firma de un segundo socio. b. Cobranza de Auditoría: <ul style="list-style-type: none"> i. Gestionar la cobranza de acuerdo a los contratos.
<p>9. ¿Cómo se hace y gestionan las Auditorías del IMSS?</p> <p>Se siguen los mismos pasos que la auditoría financiera, solo que se toman como referencia las leyes del SAR, IMSS e Infonavit en cuanto a legislación, mientras que el proceso de auditoría se hace de acuerdo a las normas internacionales.</p>

ANEXO 3 – ENTREVISTA DETALLADA

Empresa: Chávez Gudifio y Asociados, S.C.	
Proyecto: Mejora de Procesos	
Entrevistado: Auditor1	
Consultor: A. Ruiz	Fecha:
Lugar: Oficinas de la empresa	
Departamento: Auditoría	
Puesto: Encargado de Auditoría Sr.	
Nombre y puesto del jefe inmediato: CP Carlos Arias Buenrostro / Gerente de Auditoría	
Antigüedad en la empresa: 17 años	Antigüedad en el puesto:
<p>¿Qué actividades realiza?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Auditorías de estados financieros con y sin alcance fiscal. b. Auditorías del Seguro Social (IMSS) <p>En ambos casos se realiza un análisis y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la empresa, para determinar si reflejan de forma adecuada su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las normas fiscales y financieras. También se verifica el cumplimiento de los controles internos aplicables.</p> <p>Si es empresa nueva hacen una revisión al 100% del control interno. Pocas empresas tienen control interno definido. El encargado hace un levantamiento de los procesos de ingresos, egresos y control de activos. También se verifica recursos humanos: contrataciones, altas, bajas, asignación de sueldos, autorizaciones, los pagos, revisan cálculos,</p>	

Empresa: Chávez Gudiño y Asociados, S.C.

Proyecto: Mejora de Procesos

Entrevistado: Auditor1

retenciones, de impuestos, créditos de infonavit. Se registra en un documento de Word. Este documento se vierte luego en la hoja de Pruebas de Cumplimiento de Control Interno.

Si el cliente es recurrente se hace una revisión de los procedimientos internos, se actualizan ambos para después hacer las pruebas de cumplimiento.

El proceso de la Auditoría tiene cuatro etapas:

1. Auditoría preliminar: Obtener, actualizar y documentar la información del cliente para realizar una evaluación preliminar (pre-auditoría) de los riesgos del cliente.
 - a. Se hacen visitas iniciales al cliente donde se obtiene información preliminar
 - b. Se realiza un análisis preliminar
 - c. Se analiza el ambiente de control interno (procedimientos internos)
 - d. Cuando es del IMSS se averigua el programa de nómina, cálculos, etc. (están obligadas las empresas con 300+ empleados)
2. Programar el trabajo de auditoría: a partir del análisis preliminar se hace el programa general de trabajo de la auditoría en dos rubros:
 - a. Evaluación del control interno.
 - b. Evaluación de la información financiera.
3. Aplicar pruebas y otros procedimientos de Auditoría en dos partes, con un reporte intermedio. En la primera parte se revisan los primeros meses del año hasta la fecha en que inició la auditoría y en la segunda parte se auditan los meses restantes. Los pasos son los siguientes:
 - a. Realizar el Estudio y evaluación del control interno que mide el nivel de conformidad de las operaciones con los controles internos establecidos:
 - i. El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y permite determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de Auditoría.
 - ii. Contempla los siguientes rubros:
 - El ambiente de control.
 - La evaluación de riesgos.
 - Los programas de computadora
 - Los procedimientos de control.
 - La supervisión de las operaciones
 - iii. Se analiza la información de registro de las operaciones según lo establecido en los procedimientos de control interno correspondientes
 - iv. Se realizan "**Pruebas de Cumplimiento**" en operaciones de ingresos y tesorería, cuentas por cobrar, compras, ventas, inventarios, activos fijos (tangibles e intangibles), en lo relacionado con los pasivos y con el capital contable.
 - v. Se obtiene una cédula llamada "Prueba de cumplimiento" a partir del proceso anterior.
 - vi. A partir de la información obtenida se calcula el riesgo y se compara con el máximo tolerable establecido.
 - vii. Mejor control interno → menor riesgo → disminuye las pruebas sustantivas
 - b. Evaluación de la información financiera
 - i. Se determina la materialidad, para determinar el riesgo tolerable o máximo deseable con el que se evaluarán las diversas partidas revisadas
 - ii. Se determinan las partidas a revisar a través de pruebas de cumplimiento antes obtenida (el primer paso es un tope por importe, si está muy pulverizada se aumenta el número de partidas a revisar)
 - iii. A partir del conocimiento de la empresa se analizan las cuentas "conflictivas" con mayor detenimiento
 - iv. Se hacen revisiones analíticas y pruebas detalladas a las partidas seleccionadas y registra las discrepancias, que representan en sí mismas el camino para solucionarlas. (Esto irá al reporte del auditor que se entrega en una hoja en blanco, aguas! tienes problemas)

Empresa: Chávez Gudiño y Asociados, S.C.
Proyecto: Mejora de Procesos
Entrevistado: Auditor1
<ul style="list-style-type: none"> v. Si se observan muchos errores se amplía el alcance de la revisión y se hacen pruebas sustantivas (más detalladas) vi. Se construye un expediente de auditoría con las pruebas y evidencias. Se llama “archivo permanente” que tiene actas, contratos, declaraciones anuales, (legal, fiscal) vii. Se construyen los papeles de trabajo que se llevan anuales (incluye ambos tipos de revisiones) <p>c. Elaboración de informes de auditoría</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Se elabora un informe de auditoría intermedio que contiene la información de las pruebas aplicadas y la valoración del riesgo, así como diferencias o discrepancias encontradas, así como tareas pendientes previas al cierre contable. Este reporte se presenta al cliente para recomendar que se subsanen situaciones no conformes. ii. Se elabora un informe final del auditor para el cierre final con sus hallazgos y recomendaciones. Este reporte es preparado en su versión final por el Socio de Asesor. iii. El informe debe contener la estructura del control Interno y las situaciones o discrepancias a informar. <p>Los papeles de trabajo de auditoría incluyen los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Evidencia sobre el control interno y el sistema de contabilidad b. Evidencia física c. Evidencia documentaria (originada dentro y fuera de la empresa) d. Libros diarios y mayores (incluye los registros procesados por computadora) e. Análisis global f. Cálculos independientes (computación o cálculo) g. Evidencia adicionales h. Acontecimientos o hechos posteriores.
<p>¿Qué documentos o información genera a partir de sus funciones y cuál es su destino?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Estudio de evaluación de control interno que contiene diversas cédulas o “Pruebas de Cumplimiento” b. Programa para evaluar la materialidad (por montos) aquí se usa la fórmula de riesgo que sugiere el número de partidas. c. Documento de Word de levantamiento de controles internos de clientes nuevos d. Informes intermedios de auditoría (hoja blanca) e. Informes finales de auditoría para que el socio valide
<p>¿Qué herramientas o equipo utiliza para desarrollar dichas actividades?</p> <p>La herramienta principal es un conjunto de hojas de cálculo con macros que trabajan en la computadora para ir registrando la información recabada y generando los distintos informes. Se trabaja en una computadora portátil.</p>
<p>¿Cuáles con los objetivos e indicadores de desempeño de su función?</p> <p>Los objetivos y resultados deseados se plasman en la planeación de la auditoría, en particular el tiempo que debe tardar y cuándo se tendrán los resultados y el dictamen.</p> <p>No se cuenta con indicadores de desempeño específicos</p>

Empresa: Chávez Gudiño y Asociados, S.C.
Proyecto: Mejora de Procesos
Entrevistado: Auditor1
<p>Problemas principales detectados en su proceso:</p> <p>El mayor problema es la manera en que las empresas auditadas entregan la información, su veracidad y el tiempo que tardan en proporcionar la información</p> <p>Otra pérdida de tiempo es la forma de trabajo con el contador que toma una pasiva y esperan que el auditor le resuelva los problemas que se presentan.</p> <p>Errores en los registros en las empresas más pequeñas.</p>
<p>Recomendaciones para mejoras en el proceso:</p> <p>En las cédulas, poner notas y conclusiones en relación a la propia revisión y acorde con las normas (conclusión de porqué se dice que está bien)</p>
Comentarios y observaciones:

ANEXO 4 – MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

PERSONAL ENTREVISTADO				AUDITORIA			Asesoría empresarial	Consultoría de negocios	Administración		
Nombre	Puesto	Loc	ENTRE - VISTA	Venta de servicios	Auditoría fiscal e IMSS	Consultoría de Negocios	Asesoría empresarial	Proyectos de consultoría empresarial	Contabilidad	Facturación y cobranza	Pagos
Socio Director	Director General / Gerente Consultoría de Negocios	Única	S	<ul style="list-style-type: none"> a) Proponer servicios a clientes b) Negociar alcances, precios y condiciones de servicios c) Hacer convenios con clientes d) Definir planes de trabajo con clientes e) Gestionar personal del proyecto f) Hacer subcontrataciones de servicios según se requiera g) Dar seguimiento a proyectos y sus resultados h) Hacer seguimiento a la cobranza y finanzas del proyecto 				<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo a los servicios negociados con el cliente b) Planeación de consultoría c) Reunir información acerca de lo que requiere el cliente d) Analizar la información y generar los informes o estudios relacionados con la consultoría específica e) Entrega de informes y otros productos de la consultoría f) Seguimiento a los procesos de aplicación de soluciones g) Cierre de la consultoría <p>En cualquier parte del proyecto pueden participar terceros subcontratados específicamente para el trabajo o miembros del equipo de CHG.</p>			

PERSONAL ENTREVISTADO				AUDITORIA			Asesoría empresarial	Consultoría de negocios	Administración		
Nombre	Puesto	Loc	ENTRE - VISTA	Venta de servicios	Auditoría fiscal e IMSS	Consultoría de Negocios	Asesoría empresarial	Consultoría de negocios Proyectos de consultoría empresarial	Contabilidad	Facturación y cobranza	Pagos
Administrador a	Gerente de Administración		S	a) Gestión de facturación y cobranza b) Gestión de pagos	a) Gestión de facturación y cobranza b) Gestión de pagos	a) Gestión de facturación y cobranza b) Gestión de pagos	a) Gestión de facturación y cobranza b) Gestión de pagos	a) Gestión de facturación y cobranza b) Gestión de pagos	a) Registro de operaciones contables b) Elaboración de informes financieros c) Elaboración y presentación de declaraciones y pagos de cuotas e impuestos (despacho y socios)	a) Facturación de servicios b) Cobranza de servicios c) Registro contables de facturación y cobranza	a) Administración de facturas de proveedores b) Pagos a proveedores c) Registros contables de pagos a proveedores
Socio Auditoría	Gerente de Auditoría	Única	S	a) Proponer servicios a clientes b) Negociar alcances, precios y condiciones de servicios c) Hacer convenios con clientes d) Definir planes de trabajo con clientes e) Gestionar personal del proyecto f) Hacer subcontrataciones de servicios según se requiera g) Dar seguimiento a proyectos y sus resultados h) Hacer seguimiento a la cobranza y finanzas del proyecto	a) Reuniones preliminares con clientes nuevos para evaluar al cliente b) Reuniones con clientes recurrentes para determinar los parámetros de la auditoría c) Costear los servicios de auditoría. d) Hacer propuestas de servicios a clientes e) Negociar auditoría con el cliente f) Gestionar contratos de servicios. g) Dirigir el proceso de planeación anual de las auditorías contratadas. h) Supervisar la marcha de las auditorías i) Elaboración de informe de auditoría j) Elaboración de	De acuerdo a los servicios negociados b) Planeación de asesoría c) Reunir información acerca de lo que requiere el cliente d) Analizar la información y generar los informes o estudios relacionados con la consultoría específica e) Entrega de informes y otros productos de la consultoría f) Seguimiento a los procesos de aplicación de soluciones g) Cierre de la asesoría. En cualquier parte del proyecto pueden participar terceros subcontratados					

PERSONAL ENTREVISTADO				AUDITORIA		Asesoría empresarial	Consultoría de negocios	Administración			
Nombre	Puesto	Loc	ENTRE - VISTA	Venta de servicios	Auditoría fiscal e IMSS	Consultoría de Negocios	Asesoría empresarial	Proyectos de consultoría empresarial	Contabilidad	Facturación y cobranza	Pagos
					recomendaciones de acciones correctivas y preventivas k) Presentar informe al cliente l) Gestionar y supervisar cobro de servicios de acuerdo a avances						
Encargado de Auditoría	Encargado Sr. De Auditoría	Única	S		a) Realizar pre-auditorías b) Ejecución del plan de auditoría c) Realización del estudio de evaluación del control interno y cédula de pruebas de cumplimiento. c) Realización de la auditoría o revisión de la información financiera: pruebas selectivas, recolección de evidencias, elaboración de cédulas de trabajo. D) Redacción preliminar del informe de auditoría e) Armar el expediente de auditoría f) Supervisión de auditores Jr.						

ANEXO 5 – EJEMPLOS DE SIPOC’S

Venta, gestión y entrega de servicios

Proceso:	Gestión de servicios con clientes: preventa, venta y contratación, supervisión y cierre.	Puesto:	Socios (Consultoría, Asesoría y Auditoría)
Sub Proceso:		Tiempo en la organización:	
Dueño del proceso:	Socio	Fecha:	

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Cliente nuevo o Prospecto	Solicitud de servicios	NUEVO CLIENTE o PROSPECTO: El cliente expresa una necesidad en su negocio y solicita un servicio.	Necesidad del cliente	Socio
Cliente	Solicitud de servicios o necesidad detectada	CLIENTES RECURRENTES: El cliente expresa una necesidad en su negocio y solicita un servicio o esta es detectada por el equipo de algún miembro del equipo de CHG. La detección de una necesidad normalmente se realiza durante la realización o desarrollo de un servicio previamente contratado.	Necesidad del cliente	
Cliente	Información y documentos	Cuando es un nuevo cliente durante la visita inicial se recibe la solicitud de servicio, durante la cual se expresa la necesidad por parte del cliente. Se solicita información al cliente con base a un “Cuestionario de Investigación Preliminar” que permite construir un perfil del cliente.	Cuestionario de Investigación Preliminar (Clientes nuevos)	Socio
Cliente	Información y documentos	En caso de clientes recurrentes se solicita la información pertinente para actualizar el perfil del cliente.	Perfil del cliente actualizado	Socio
Socio	Perfil del Cliente Relación Riesgos y contingencias	Prepara o realiza un análisis de riesgos y contingencias del cliente, que miden el potencial del cliente versus su nivel de riesgos derivados de la situación de la empresa en diversos aspectos (financieros, legales, fiscales, etc.) En ocasiones y de acuerdo a la especialidad del servicio consulta a otros Socios o a terceros expertos.	Análisis de riesgos y contingencias Solicitud Consulta a Socios o terceros	Socio

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
		Nota: el rol Socio se refiere a cualquiera de los socios de CHG que realice un proceso de venta de servicios	expertos (Socio Estratégico)	
Otro Socio o Experto	Solicitud de consulta	Aconseja acerca del servicio y eventualmente a partir del mismo acuerdan brindar el servicio en conjunto. En cualquiera de los casos acuerdan las condiciones de incluirlo en el servicio al cliente en términos de productos, tiempo y costo y así considerarlo en la propuesta. Si es un experto se genera un acuerdo o convenio de servicios en caso de ser aceptada la propuesta	Definición del servicio Acuerdo de servicio de terceros	Socio
Socio	Definición del servicio Acuerdo de servicio de terceros	Prepara propuesta para el cliente, integrando los siguientes elementos: Entregables, programa de trabajo, cotización y definición de responsabilidades del Cliente y CHG. Se considera si el servicio es un proyecto único o es un servicio recurrente basado en el pago de honorarios fijos sin duración determinada.	Propuesta de Servicios	Socio
Socio	Propuesta de Servicios	En reunión con el cliente se le presenta la propuesta-convenio. Dialoga con el cliente acerca de las condiciones y costo de los servicios.	Propuesta de auditoría entregada	Cliente
Cliente	Propuesta-Convenio de auditoría entregada	Negocia la propuesta con el cliente y obtiene la aprobación del cliente. NOTA: Si hay modificaciones a lo estipulado en la propuesta se realizan las modificaciones necesarias previo a su firma	Propuesta-Convenio aceptada.	Socio
Socio	Propuesta-Convenio aceptada	Solicita factura de anticipo del cliente por servicios Se entrega factura del anticipo al cliente	Solicitud de factura de anticipo	Gerente de Administración
Gerente de administración	Solicitud de factura de anticipo	Emite factura de anticipo del cliente	Factura	Socio
Socio	Propuesta-Convenio Aceptada Factura	Presenta propuesta-convenio Presenta factura de anticipo y solicita su pago para dar inicio a la provisión del servicio	Factura entregada	Cliente

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Cliente	Factura	Paga el importe de la factura de anticipo de servicios	Pago	Receptor del pago CHG (puede ser cualquier designado por CHG)
Consultor (puede ser el propio socio, un socio estratégico u otro miembro del equipo de CHG)	Programa de trabajo	<p>Desarrolla el proceso de generación y entrega del servicio, pudiendo ser cualquiera de los servicios de asesoría y consultoría que proporcionen alguna de las tres áreas.</p> <p>Se reconocen dos modalidades:</p> <p>a. Servicio por proyectos – servicios por una única vez o para una necesidad única.</p> <p>b. Servicios con Iguala: servicios de asesoría por tiempo indefinido o de mediano plazo.</p> <p>En la modalidad de proyecto, se desarrolla el trabajo relativo a los servicios contratados y de acuerdo al plan de trabajo genera los entregables parciales comprometidos.</p> <p>Normalmente se sigue un proceso de diagnóstico, basado en el conocimiento del cliente si es recurrente o del perfil construido previamente, y con base en ello se realiza o desarrollan los entregables comprometidos, ya sea con entregas parciales o un producto único al finalizar (análisis, desarrollo/diseño, entrega del servicio)</p>	Entregables intermedios o parciales	Socio
Gestión de servicios Modalidad Proyecto				
Socio	Programa de trabajo	<p>Supervisa el avance del proyecto y revisa los entregables de acuerdo al programa de trabajo y los compromisos contraídos, retroalimentando o corrigiendo previo a la entrega al cliente.</p> <p>Nota: el consultor puede ser el propio socio, un consultor externo subcontratado o algún miembro del equipo de CHG.</p>	Retroalimentación Entregables revisados	Consultor
Socio	Propuesta-Convenio	Cuando se completa algún entregable asociado a un pago parcial, solicita verbal o mediante una nota a la generación de las facturas de parcialidad de acuerdo a la Propuesta-Convenio y los entregables.	Solicitud de facturación	Gerente de Administración

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Gerente de Administración	Solicitud de Facturación	<p>Genera la factura del pago parcial del proyecto</p> <p>La entrega de la factura al cliente puede ser por varios medios, ya sea que la envíen a través del mensajero de CHG o a través de alguno de los participantes en el proyecto, incluso del propio Socio.</p>	Factura	Cliente
Cliente	Factura	<p>Hace pago de la factura que le presentan a cobro</p> <p>Nota: el rol de cobrador puede ser a realizado por el mensajero de CHG, alguno de los participantes en el proyecto o incluso del propio Socio.</p>	Pago	Cobrador
Gerente de Administración	Pago de factura	Inicia proceso de Ingresos de Tesorería	Ingresos	
Gestión de servicios Modalidad Igual				
Socio	Programa de trabajo	<p>Se entrega el servicio contratado y periódico y es revisado/retroalimentado por el Socio</p> <p>Los servicios en esta modalidad son generalmente servicios de asesoría donde se realiza un servicio de manera repetitiva, generalmente con una periodicidad mensual (ejemplo: elaboración de declaraciones de impuestos y su presentación)</p> <p>Nota: el consultor puede ser el propio socio, un consultor externo subcontratado o algún miembro del equipo de CHG.</p>	<p>Retroalimentación</p> <p>Entregables revisados</p>	Consultor
Gerente de Administración	Calendario de pagos	<p>Genera la factura del pago parcial del proyecto de acuerdo al calendario de pagos acordado con el cliente en el convenio.</p> <p>La entrega de la factura al cliente puede ser por varios medios, ya sea que la envíen a través del mensajero de CHG o a través de alguno de los participantes en el proyecto, incluso del propio Socio.</p>	Factura	Cliente
Cliente	Factura	Hace pago de la factura que le presentan a cobro	Pago de factura	Cobrador

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
		Nota: el rol de cobrador puede ser a realizado por el mensajero de CHG, alguno de los participantes en el proyecto o incluso del propio Socio.		
Cobrador	Pago de factura	Entrega los pagos realizados por el cliente	Pago de factura entregado	Gerente de Administración
Gerente de Administración	Pago de factura	Inicia proceso de Ingresos de Tesorería	Ingresos	

Auditoría

Proceso:	Auditoría de estados financieros	Puesto:	Gerente de auditoría
Sub Proceso:	Proceso de auditoría	Tiempo en la organización:	25 años
Dueño del proceso:	Gerente de Auditoría	Fecha:	Noviembre de 2013

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Gerente de Auditoría	Propuestas-Convenios aceptados por Clientes de auditorías del ejercicio	Genera una lista de las auditorías contratadas	Lista de Auditorías del Ejercicio	Gerente de Auditoría
Gerente de Auditoría	Lista de auditorías del ejercicio	Durante el mes de agosto de cada año convoca a los tres encargados de auditoría para la asignación de los paquetes de auditorías a cada uno de ellos	Convocatoria de reuniones para asignación de paquetes de auditoría	Encargados de Auditoría
Gerente de Auditoría	Lista de auditorías del ejercicio	Durante las reuniones se asigna el conjunto auditorías a empresas o Paquete, considerando el giro de las empresas, la experiencia del auditor y los criterios de la Norma de Control de Calidad de Auditoría	Asignación de paquetes de auditoría a cada encargado	Encargados de Auditoría
Encargados de Auditoría Gerente de Consultoría	Lista de auditorías del ejercicio Propuestas-Convenio de auditoría	Una vez asignados los paquetes, durante las reuniones se preparan los planes de auditoría por empresa que servirán a cada encargado para realizarla.	Planes de auditoría por empresa	Encargado de Auditoría

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Gerente de consultoría Encargado de auditoría	Planes de Auditoría	De acuerdo a la fecha de inicio de auditoría de cada empresa se hace el programa general de trabajo, considerando cuando son empresas nuevas o recurrentes Acuerdan con cada cliente la fecha de visita inicial	Programa de trabajo Fecha de visita inicial	Cliente
Encargado de Auditoría	Programa de trabajo	Realiza la visita inicial de acuerdo al programa de trabajo y el Plan de Auditoría para el Cliente para realizar la fase de Auditoría Preliminar. Si es Cliente nuevo durante la Auditoría Preliminar hace una revisión al 100% de los procesos del control interno de las operaciones de ingresos, egresos, control de activos, nómina y los cálculos relacionados con ésta.	Solicitud de información al cliente sobre el control interno	Cliente
Cliente	Solicitud de información de control interno	Informa al Auditor acerca de los controles internos para las operaciones	Información de control Interno	Auditor
Auditor	Información de control interno	Registra la información proporcionada por el cliente de acuerdo a cada proceso analizado. Si el cliente es nuevo, el encargado hace un levantamiento al 100% de los procesos de control de ingresos, egresos y control de activos. También se verifica recursos humanos: contrataciones, altas, bajas, asignación de sueldos, autorizaciones, los pagos, revisan cálculos, retenciones, de impuestos, créditos de INFONAVIT. Se registra en un documento de Word. Si el cliente es recurrente, el encargado actualiza los cambios a los procesos de control de ingresos, egresos y control de activos. También se verifica recursos humanos: contrataciones, altas, bajas, asignación de sueldos, autorizaciones, los pagos, revisan cálculos, retenciones, de impuestos, créditos de infonavit. Registra los cambios en un documento de Word. Nota: dependiendo de la asignación de recursos a la Auditoría el rol de Auditor puede ser el mismo Encargado de Auditoría.	Documento de Control Interno del Cliente	Encargado de Auditoría
Encargado de Auditoría	Documento de Control Interno del Cliente	A partir del levantamiento acerca del control interno realiza una revisión denominada "Pruebas de Cumplimiento" mediante muestras, de las operaciones de la empresa en los		Auditor

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
		<p>rubros por auditar para determinar el apego de dichas operaciones a los controles internos establecidos.</p> <p>El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y permite determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de Auditoría</p> <p>Determina la muestra de operaciones a revisar</p>	Muestra para las Pruebas de Cumplimiento	
Auditor	Muestra para las Pruebas de Cumplimiento	Revisa documentación para cada una de las operaciones determinadas en la muestra y analiza si se están cumpliendo las reglas de control internas de la empresa. Registra sus hallazgos en la cédula del documento de "Pruebas de Cumplimiento" de la empresa	Pruebas de cumplimiento actualizadas	Encargado de Auditoría
Encargado de Auditoría	Pruebas de cumplimiento actualizadas	<p>A partir de las pruebas de cumplimiento calcula el riesgo del cliente a través de una fórmula preestablecida.</p> <p>Reglas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mejor control interno → menor riesgo → disminuye las pruebas sustantivas o materialidad b. Otro criterio es un tope por importe, si está muy pulverizada se aumenta el número de partidas a revisar. c. A partir del conocimiento de la empresa se analizan las cuentas que saben son "conflictivas" con mayor detenimiento. 	Riesgo del cliente	Encargado de Auditoría
Encargado de Auditoría	Riesgo del cliente	A partir de los resultados de cálculo de riesgo y la determinación del número de pruebas sustantivas, determina cuántas y de cuáles operaciones se realizarán pruebas sustantivas (revisiones de la información financiera a través de su documentación y registros contables)	Programa de pruebas sustantivas	Auditor
Auditor	Programa de pruebas sustantivas	<p>Se hacen revisiones analíticas y pruebas detalladas a las partidas seleccionadas y registra las discrepancias, que representan en sí mismas el camino para solucionarlas. (Esto irá al reporte del auditor que se entrega en una hoja en blanco, aguas! tienes problemas)</p> <p>Las pruebas se realizan conforme a las normas de Información Financiera, Normas de Auditoría y la legislación correspondiente.</p>	Pruebas detalladas	Auditor

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
Auditor	Pruebas detalladas	Registra el resultado de la prueba y las discrepancias encontradas respecto de las normas de contabilidad y control de la información financiera	Cédula de Auditoría	Auditor
Auditor	Cédula de Auditoría	Si se observan muchos errores se amplía el alcance de la revisión y se hacen más pruebas sustantivas (más pruebas y más detalladas)	Ampliación del alcance de la revisión Pruebas detalladas	Auditor
Encargado de Auditoría	Cédulas de Auditoría Pruebas detalladas Fecha de informe intermedio	Llegada la fecha o se ha avanzado al punto de avance de elaboración del informe intermedio de auditoría, se elabora el informe de los hallazgos del Auditor	Informe intermedio de auditoría	Gerente de Auditoría
Gerente de Auditoría	Informe intermedio de auditoría	Revisa y retroalimenta el informe	Informe intermedio de auditoría revisado	Encargado de Auditoría
Encargado de Auditoría	Informe intermedio de auditoría revisado	De acuerdo a la retroalimentación y revisión del Gerente de Auditoría realiza pruebas adicionales cuando así se requiera. En todos los casos continua la auditoría hasta concluir con el programa de trabajo	Instrucciones de Pruebas detalladas	Auditor
Auditor	Instrucciones de Pruebas detalladas	El auditor realiza las pruebas adicionales y actualiza la cédula.	Cédula de Auditoría	Auditor
Encargado de Auditoría	Planes de auditoría por empresa	Una vez terminada la auditoría según lo programado en el Plan de Auditoría, el riesgo encontrado y los hallazgos durante las revisiones se cierra la parte de pruebas de la auditoría.	Auditoría terminada	Auditor
Auditor	Cédula de auditoría	Se integran todos los documentos a los papeles de trabajo que se llevan anuales (incluye ambos tipos de revisiones)	Archivo de papeles de trabajo de auditoría	Encargado de Auditoría
Encargado de Auditoría	Archivos de Papeles de Trabajo	Elabora un informe final del auditor para el cierre final con sus hallazgos y recomendaciones. Este reporte es preparado en su versión final por el Socio de Auditoría	Informe Final del Auditor	Gerente de Auditoría
Gerente de Auditoría	Informe final del Auditor	Revisa el informe preparado por el Encargado de Auditoría e incorpora sus correcciones u observaciones	Informe Final del Auditor terminado	Gerente de Auditoría
Gerente de Auditoría	Informe Final del Auditor terminado	Integra los distintos informes financieros para el Dictamen de Auditoría: estados financieros, informe del auditor para que el Responsable del Dictamen Fiscal haga la revisión correspondiente y complete la sección de Opinión del Auditor, que establece si la empresa opera dentro de los principios contables y fiscales.	Informes que conforman el Dictamen Fiscal	Responsable del Dictamen Fiscal

Supplier Proveedor	Input Entrada	Process Proceso	Output Salida	Client Cliente
		Se realiza una reunión entre el Gerente de Auditoría, el Responsable del Dictamen Fiscal y el Encargado de Auditoría. Nota: el rol del Responsable del Dictamen Fiscal es desarrollado por el Socio de Asesoría, quien es el fiscalista de CHG		
Responsable del Dictamen Fiscal	Informes que conforman el Dictamen Fiscal	El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, que son reglas generales, adoptadas como guías para generar los registros contables en las empresas. Emite su opinión acerca de los Estados Financieros en su apego a las normas de información y la legislación correspondiente.	Dictamen del Auditor terminado	Gerente de Auditoría
Gerente de Auditoría	Dictamen del Auditor terminado	Solicita la factura de pago final del dictamen del ejercicio	Solicitud de factura Propuesta-Convenio	Gerente de Administración
Gerente de Administración	Solicitud de factura Propuesta-Convenio	Emite factura sobre el saldo adeudado por el cliente	Factura	Gerente de Auditoría
Gerente de Auditoría	Factura	Programa la reunión de cierre-entrega de la auditoría con el cliente	Solicitud Cita reunión	Cliente
Cliente	Solicitud Cita reunión	Se acuerda una reunión para el cierre-entrega	Cita reunión	Gerente de Auditoría
Gerente de Auditoría	Dictamen del Auditor terminado Factura	Presenta el Dictamen del Auditor al cliente, resuelve dudas y brinda recomendaciones adicionales y entrega la factura para su pago.	Dictamen del Auditor terminado Factura	Cliente
Cliente	Factura	Hace pago de la factura que le presentan a cobro Nota: el rol de cobrador puede ser a realizado por el mensajero de CHG, alguno de los participantes en el proyecto o incluso del propio Socio.	Pago de factura	Cobrador
Cobrador	Pago de factura	Entrega los pagos realizados por el cliente	Pago de factura entregado	Gerente de Administración
Gerente de Administración	Pago de factura	Inicia proceso de Ingresos de Tesorería	Ingresos	

BIBLIOGRAFÍA

- Abdi, F., Shavarini, S. K., Hoseini, S., & Mohammad, S. (2006). Clean lean: how to use lean approach in service industries? *Journal of Services Research*, 6.
- ABPMP (2009), *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*. Chicago, EUA: Association of Business Process Management Professionals.
- ABPMP (2013), *BPM CBOK Version 3.0*. Lexington, EUA: Association of Business Process Management Professionals. 1a edición
- AENOR (2012). Norma española EN 16114:2011 - Servicios de consultoría de gestión, Asociación Española de Normalización y Certificación, Madrid, España.
- AMCP, A.C. (2012). Introducción de las normas de auditoría de revisión, de atestiguamiento y de otros servicios relacionados a partir de 2012, *Revista Excelencia Profesional de la Asociación Mexicana de Contadores Públicos, A.C.*, No. 146, Abril 2012
- Bonitasoft (n.d.). La guía definitiva de BPMN2, www.es.bonitasoft.com consultada el 24 de abril de 2014
- CINIF (2014), Página Web del Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, <http://www.cinif.org.mx/index.php> (consultado en Febrero 2 de 2014)
- CONOCER (2007). EC0359 Estándar de Competencia - proporcionar servicios de consultoría a PYME's, Versión 7.0, www.conocer.gob.mx
- CONOCER (2007). Estándar de Competencia - proporcionar servicios de consultoría de negocios, Versión 7.0, www.conocer.gob.mx
- CONOCER (2012). EC0247 Estándar de Competencia - prestación de servicios de consultoría en gestión organizacional versión 6.0, www.conocer.gob.mx
- David, F.R. (2013) *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación, México, 14ª Edición.
- Díaz J. (n.d.). Blog BPM Journey, obtenida el 15 de Febrero de 2014 de <http://bpmjourney.com/2013/08/modelo-referencia-bpm/>
- Edelberg, G.S (2003). *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Revista Escuela de Administración de Negocios. 92-97
- Hammer, M. (2001). The process enterprise: an executive perspective. Hammer and Company. Retrieved from <http://www.hammerandco.com/pdf/Process-Enterprise-exec.pdf>
- Harmon, P. (2007). *Business Process Change (A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals)*. Burlington, MA., USA: Morgan Kaufmann Publishers.
- Harmon, P. (2007). *Business Process Change : A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*. Amsterdam: Elsevier/Morgan Kaufmann Publishers.
- Hitpass, B. (2012), *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*, Bernhard Hitpass.
- Hitpass, B. (2014), *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Bernhard Hitpass.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2010). *Business process management: practical Guidelines to successful implementations*. Routledge.
- Kubr, Milan (2009). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*, México, OIT, c1997
- Maldonado, A., & Velázquez, A. (2006). *Un Método para definir la Arquitectura de Procesos*. AMCIS 2006 Proceedings, 514.
- OMG (2010), *Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0*, Object Management Group, Inc., <http://www.omg.org>
- OrbusSoftware (n.d.). An introduction to BPMN2.0, www.orbussoftware.com

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A. (2011), *Guía Business Model Canvas (en español)*, recuperada de <http://irms.pktweb.com/wp-content/uploads/2012/10/1.-Guia-business-model-canvas.pdf> el 22/marzo/2014.
- Guzmán Peña, A., Pedroza Zapata, A., & Rivera Martínez, F. (2006). *Megestec: metodología para la gestión de la innovación y la tecnología*, Guadalajara, México: ITESO, 2006, c2006.
- Peña J.C. (2014). *Apuntes de la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio*, ITESO.
- Pizarro Rosalinda (n.d.). *Módulo 1 Habilidades del Consultor*, JICA Agencia de Cooperación Internacional de Japón / Espacio Empresarial, SA de CV.
- Porter, M. E. (2000). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental, 19a. Reimpresión, México
- Ramias, A. J., & Rummler, R. (2009). The evolution of the effective process framework: A model for redesigning business processes. *Performance Improvement*, 48(10), 25–32.
- Raynus, J. (2011) *Improving Business Process Performance: gain agility, create value, and achieve success*. CRC Press, Boca Raton FL, USA
- Spencer, D., Plenert, G. (2007) *Lean on IT: applying Lean Manufacturing principles across de IT organization*. Infosys Technologies Ltd.
- Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413.
- The New Lean Pocket Guide: Tools for the Elimination of Waste!. (2007). Chelsea, Mich: MCS Media.
- Thompson, A., Strickland, A.J. (2001) *Administración estratégica*. McGraw-Hill, Úndecima edición, México.
- Womack, J.P. and Jones, D.T. (1996) *Lean Thinking*, New York, NY, Simon & Schuster
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.
- Yepes, V., & Pellicer, E. (2003) Universidad Politécnica de Valencia. Valencia España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Zolnowski, A., Weiss s, C., & Böhmman, T. (2014). Representing service business models with the service business model canvas—the case of a mobile payment service in the retail industry. In *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 47)*. Hawaii.