GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS

RESUMEN PARCIAL 2

POSIBLES PREGUNTAS DE PARCIAL:

1. ¿Cuáles son los 5 pasos de las teorías de las restricciones y cómo aplicarlo a una empresa? (la respuesta está en las páginas 20 y 21).
2. BPM: ¿Para qué se utilizaría?

Respuesta: Para mejorar la eficiencia y efectividad de sus procesos. Algunas de las principales razones incluyen: Optimización de procesos, estandarización, mejora continua, visibilidad y control, adaptabilidad, cumplimiento normativo y mejora de la satisfacción del cliente.

BPM es una herramienta clave para que las empresas se mantengan competitivas y eficientes en un entorno cambiante.

1. ¿Para qué sirve Mintzberg?

Respuesta: Para definir la estructura de una organización.

1. ¿Cuáles son los conceptos que más destacan a la estructura? ¿Qué componentes tiene?

Respuesta: Un ápice estratégico, línea media, un núcleo de operaciones, tecnoestructura y un staff de apoyo.

Diagrama

Descripción generada automáticamente

Visión de la gestión de procesos de negocio

VICA

Es utilizado para describir el entorno en el que operan las organizaciones y las personas, especialmente en un contexto de cambio rápido y descontrolado.

En otras palabras, es utilizado principalmente en el análisis de entornos dinámicos y turbulentos, donde las organizaciones deben adaptarse rápidamente.

**-VOLÁTIL** - Cambio rápido e impredecible en los factores del entorno:

-Volatilidad del entorno: No es sencillo describir cómo será la evolución.

-Algunos elementos pueden alterarse durante un tiempo, para luego regresar  
 a su estado inicial.

-Otros pueden sufrir variaciones llamativas que se acaban asentando durante  
 mucho tiempo.

-Las transformaciones pueden seguir patrones que, antes de suceder, pueden  
 parecer erráticos, pero luego se puede descifrar el por qué esos elementos  
 se modificaron de esa forma.

-Acciones posibles:

-Agilidad y flexibilidad.

-Disposición permanente para adaptarse a las novedades.

-Diseñar proyectos con trazabilidad para facilitar el cambio sin pérdidas de  
 tiempo. Esto implica expertise de los integrantes.

**-INCERTIDUMBRE** - Falta de previsibilidad y conocimiento de los acontecimientos futuros:

-Dificultad para hacer predicciones / prospectiva. Puede llegar a ser imposible  
 definir los escenarios futuros o, al menos, sus probabilidades de ocurrencia.

-Se dificulta la definición de estrategias, proyectos y presupuestos. Es difícil  
 saber a qué nos enfrentamos, para aprovechar las oportunidades y  
 cubrirse ante las adversidades:

-Marco Regulatorio.

-Cambios jurídicos, sociales, políticos, tecnológicos.

-Relaciones regionales.

-Competidores.

-Acciones posibles:

-Extraer valor de los datos.

-Tratamiento riguroso de la información.

-Prontitud para conocer sucesos claves.

-Desarrollar capacidad para descubrir patrones ocultos que permitan  
 clarificar escenarios futuros.

**-COMPLEJIDAD DEL ENTORNO** - La gran cantidad de variables interconectadas que hacen que la situación sea difícil de entender o predecir:

-Ambientes entendibles: Se comprenden los elementos del entorno y su  
 evolución, pero requiere muchísimo esfuerzo con recursos humanos muy  
 calificados e infraestructura muy especializada (Alto costo).

-Fácilmente se puede perder el control por no saber cuáles son las variables  
 a ajustar.

-Requiere capacidad para afrontar las complicaciones de las nuevas  
 Tecnologías y entender la lógica de los cambios generacionales.

-Acciones posibles:

-Gestión del conocimiento.

-Foco en el diseño (preventivo) del servicio y de los procesos.

-Herramientas y artefactos de soporte.

-Gestión: Planificación y control.

-Investigar las propias carencias.

**-AMBIGÜEDAD** - La falta de claridad sobre cómo interpretar una situación o tomar decisiones:

-Nuestra capacidad de entendimiento está desorientada. Lo que creíamos que  
 comprendíamos bien, parece convertirse en algo misterioso o,  
 simplemente, totalmente diferente de lo que creíamos.

-Tenemos dificultad para comprender las relaciones entre los elementos del  
 entorno. Un mismo fenómeno puede tener distintas interpretaciones y  
 es fácil confundirse.

-En forma progresiva vamos siendo conscientes de nuestro propio  
 desconocimiento.

-Acciones Posibles:

-Actitud humilde y escucha permanente.

-Autocrítica constructiva.

-Integración de personas con características diversas.

-Enfoques de inteligencia colectiva.

BANI

Es una evolución del concepto VICA, más enfocado en los retos contemporáneos, especialmente aquellos relacionados con la incertidumbre de la era digital.

BANI enfatiza los desafíos emocionales y psicológicos que las organizaciones y los individuos enfrentan en contextos de cambio radical.

**-BRITTLE (bienes frágiles)** - Hace referencia a la fragilidad de las situaciones que, aunque parezcan estables, pueden romperse con un cambio pequeño:

-Ejemplo: DATOS que debemos proteger y cuidar.

-Si la amenaza se concreta, se rompe toda la seguridad en miles de pedazos. Los  
 sistemas frágiles son sólidos hasta que dejan de serlo.

**-ANSIEDAD** - Describe la sensación generalizada de incertidumbre que genera el contexto actual:

-Estado de agitación, inquietud o zozobra del ánimo. Preocupación y miedo  
 intensos, excesivos y continuos ante situaciones cotidianas.

**-NO LINEALIDAD** - Se refiere a la falta de causalidad clara, donde los eventos no siempre tienen efectos predecibles ni proporcionales:

-Causa y Efecto están relacionados, pero a veces no linealmente o en la misma  
 proporción -exponencialidad- y nos desestabiliza.

-Causa y Efecto pueden estar muy distantes en tiempo y espacio.

**-INCOMPRENSIBILIDAD** - La dificultad de entender o interpretar completamente la realidad debido a su complejidad y cambios rápidos:

-Vemos diferentes hechos que escapan a nuestra capacidad de entendimiento,  
 con los patrones habituales y con los recursos internos que disponemos.

-Obtener más información no nos clarifica (incluso nos genera mayor confusión).

-Lo que resulta enigmático hoy, puede develarse en el mediano o largo plazo.

FODA

Es una herramienta estratégica que se utiliza para identificar y evaluar los factores internos y externos que afectan a una organización, con el objetivo de tomar decisiones informadas.

Se utiliza principalmente para la planificación estratégica, evaluación de posiciones competitivas y formulación de estrategias.

**Contexto INTERNO**:

**-FORTALEZAS** - Los puntos fuertes internos de la organización, ventajas competitivas o capacidades que le permiten destacar:

-(RRHH) Personal proactivo: Permite encarar nuevos desafíos.

-(Ambiente laboral) Clima algo distendido: No hay conflictos que impidan  
 incorporar cambios.

-(Otros) Contar con contratos a mediano plazo que le dan cierta sustentabilidad  
 financiera: Capacidad de hacer pequeñas inversiones.

**-DEBILIDADES** - Los puntos débiles internos que limitan el desempeño o el potencial de la organización:

-(Metodologías) Falta de formalización de procesos y documentación mínima no  
 actualizada: Dificultad para competir en proyectos de cierta envergadura.

-(Infraestructura) Equipamiento con cierto grado de obsolescencia: Falta de  
 estructura tecnológica para nuevos desafíos.

-(Información, datos e insumos) Gestión de la información desordenada: Falta de  
 metodologías estandarizadas.

**Contexto EXTERNO**:

-**OPORTUNIDADES** - Las condiciones externas que pueden ser aprovechadas para el beneficio de la organización:

-(Política) Nuevas medidas del gobierno que requiere uso de canales electrónicos:  
 Posibilidad de desarrollo de nuevas aplicaciones.

-(Económica) Nuevas formas de negocio que alientan el uso de medios  
 electrónicos: Desarrollar unidad de negocio electrónico.

-(Social) Clima social que desalienta productos y servicios importados: Mayor  
 competitividad por diferencia de costo de la mano de obra local.

-(Ambiental) Mayor conciencia que propende a la despapelización:  
 Modernización de procesos con mayor automatización.

-(Legal) Actualización de leyes de promoción al desarrollo local: Obtener  
 beneficios de promoción industrial.

-**AMENAZAS** - Los factores externos que podrían representar un peligro para el éxito o la estabilidad de la organización:

-(Tecnológica) Obsolescencia, requiere continua actualización: Pérdida de  
 nuevos contratos. Desconocimientos de requisitos de calidad de producto.

-(Legal) Actualización de leyes de promoción al desarrollo local: No contar con  
 certificación ISO para tener acceso a los beneficios.

VICA vs BANI vs FODA

**VICA** es utilizado para describir el entorno en el que operan las organizaciones y las personas, especialmente en un contexto de cambio rápido y descontrolado.

En otras palabras, es utilizado principalmente en el análisis de entornos dinámicos y turbulentos, donde las organizaciones deben adaptarse rápidamente.

**BANI** es una evolución de VICA, más enfocado en los retos contemporáneos, especialmente aquellos relacionados con la incertidumbre de la era digital.

BANI enfatiza los desafíos emocionales y psicológicos que las organizaciones y los individuos enfrentan en contextos de cambio radical.

**FODA** es una herramienta estratégica que se utiliza para identificar y evaluar los factores internos y externos que afectan a una organización, con el objetivo de tomar decisiones informadas.

Se utiliza principalmente para la planificación estratégica, evaluación de posiciones competitivas y formulación de estrategias.

**RESUMEN:**

**-VICA** y **BANI** se utilizan para describir y analizar entornos inciertos y complejos en los que las organizaciones deben operar, pero BANI tiene un enfoque más centrado en los aspectos emocionales y la fragilidad de los sistemas modernos.

**-FODA**, en cambio, es una herramienta más específica para el análisis interno y externo de una organización, ayudando a formular estrategias basadas en sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Visión por procesos

**PROCESO**: Conjunto de actividades interrelacionadas que sirven para transformar los elementos de la entrada en los resultados de la salida.

Interfaz de usuario gráfica, Aplicación

Descripción generada automáticamente

**Operativos**: Están directamente relacionados con la misión de la organización. Son responsables por la creación de productos / prestación de servicios que son la base de la organización.

**Infraestructura**: Soportan la operación de la organización. Comunes en toda organización.

**Apoyo colaborativo**: Son procesos compartidos entre organizaciones (generalmente socios).

Diagrama

Descripción generada automáticamente

**Características de la organización por procesos**:   
 -Mayor orientación al Usuario.  
 -Gestión más participativa.  
 -Predominio del trabajo en equipo.  
 -La relación con el Usuario marca las pautas de la organización y del trabajo.  
 -Énfasis en el servicio.  
 -Canales eficaces de comunicación.  
 -Mayor uso de la tecnología.  
 -Mayor participación de las personas.

-Beneficios:  
 -Mejora del resultado poniendo foco en la satisfacción del Usuario.  
 -Reducción de los costos innecesarios.  
 -Minimización de las actividades sin o de escaso valor agregado.  
 -Reducción de los plazos de entrega.  
 -Mejora la calidad y el valor percibido por el Usuario.  
 -Mayor velocidad de respuesta.

**Principios de la Gestión por procesos**:

1. Identificar los requerimientos del Usuario en términos de costos, tiempos y calidad.
2. Gestión por hechos y datos. Medir por indicadores.
3. Centrarse en actividades de valor agregado y reducir/eliminar actividades que no agregan valor.
4. Reconocimiento y recompensa.
5. Comparación con otras instituciones, para conocer lo que hacen los demás.
6. Actualización tecnológica.
7. Autonomía de las personas.
8. Cultura de mejora continua y métodos. “No parar” de mejorar.
9. Responsabilidad nominal por cada proceso.
10. **Trabajo en equipo.** Creatividad, consenso y acción para el cambio.

**Objetivo de un proceso**:  
 -El objetivo de un proceso es el propósito o fin por el cual existe o fue creado.  
 -Por ejemplo, el objetivo del **proceso de gestión de reclamos** es resolver los reclamos que presentan los Usuarios o vecinos.

**Esquema de un proceso**

Diagrama

Descripción generada automáticamente

**Usuarios de un proceso**: Es el que recibe el resultado del proceso. Puede ser un cliente interno (otro departamento) o externo (Usuario o empresa). No siempre es fácil identificarlo.  
Ejemplo: Un área operativa o administrativa es cliente interno del área de RRHH.

**Propietario de un proceso**: Persona o funcionario que debe velar por los resultados del proceso y su mejora continua. Debe mejorar continuamente.  
Ejemplo: Propietario del Proceso de Compras: Director de Compras.

**Entradas (input) de un proceso**: Es el evento que da lugar a que se empiece a ejecutar el proceso, o que es utilizado en la primera actividad del proceso.  
Ejemplo: Entrada del proceso de compras: Solicitud de compra recibida.

**Resultados (output) de un proceso**: Son los productos, servicios o combinación de ambos que se obtienen del proceso.  
Ejemplo: Reclamos resueltos: Proceso de gestión de reclamos.

**Ficha de un proceso**:

|  |  |
| --- | --- |
| PREGUNTAS QUE TIENE UN PROCESO | |
| ¿Cuál proceso? | ¿Para qué está? |
| ¿Quiénes son destinatarios? | ¿Dónde realizarlo? |
| ¿Quién es el dueño? | ¿Quiénes la realizan? |
| ¿Dónde empieza? | ¿Cuándo empieza? |
| ¿Hasta dónde llega? | ¿Cuándo termina? |
| ¿Con qué se realiza? | ¿Cómo se realiza? |
| ¿Con qué se controla? | ¿Cómo se controla? |

DIFERENCIA ENTRE PROCESO Y PROCEDIMIENTO

**Proceso**:Conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, que transforman entradas en salidas.

**Procedimiento**: Es cuando se tiene un proceso que debe suceder de una manera específica, y se especifica cómo sucede.

**Instrucción de trabajo**: Documentos que describen de forma clara y precisa la forma correcta de realizar determinadas tareas que pueden causar inconvenientes o perjuicios si no se realizan de la forma establecida.

Diagrama

Descripción generada automáticamente

**Aspectos de la visión por procesos**

-**Procesos**: Se compone de un conjunto de Pasos que completan actividades o  
 tareas que se orientan a completar un objetivo común.

-**Personas**: Intervienen en los Procesos. Son de importancia crítica.

-**Tecnología**: Infraestructura tecnológica que soporta los procesos Incluye  
 software, hardware, redes, bases de datos, sistemas operativos, etc.

-**Organización**: La estructura organizacional (roles, responsabilidades, cargos,  
 etc.) que apunta a los procesos es crítica.

Plan de negocios y mapa estratégico

VISIÓN

-Objetivo a largo y muy largo plazo.

-Se compone de:

-Ideología esencial:  
 -Valores esenciales: Pequeño conjunto de principios atemporales. Lo que  
 defendemos aun perdiendo ventaja competitiva.  
 -Propósito esencial: Es la razón de ser de la organización.

-Futuro imaginado:  
 -Objetivo grande: Suscita el compromiso. Requiere de 10 a 30 años.  
 -Descripción vívida: Imagen motivadora en la mente de las personas.

MISIÓN

-Es la respuesta de la organización a: ¿Por qué y para qué existe esta empresa?

-La respuesta debe no debe ser obvia para que produzca ventajas competitivas sostenibles.

-Sintetiza la forma única y distintiva de alcanzar el liderazgo competitivo.

OBJETIVOS

-Son compromisos para la acción y estándar a medir.

-Deben ser operacionalizables y específicos.

-Deben facilitar la concentración de recursos.

LOS PRINCIPIOS DE NEGOCIOS

-Declaraciones clave escritas que definen cómo se lograrán los objetivos de negocios. Una respuesta estratégica a la pregunta ¿Qué decisiones deben tomarse?

-Estos son:  
 -Aprovechar las economías de escala.  
 -Estandarizar procesos y tecnologías.  
 -Usar una herramienta común y diversidad de negocios.  
 -Control de costos y eficiencia operativa.  
 -Alineación y respuesta a requisitos negociados con las Unidades de Negocios.

PLAN DE NEGOCIOS

-Es un documento formal que contiene:  
 -Despliegue de objetivos empresariales.  
 -Planificación de las tareas.

-Sirve para:  
 -Demostración del negocio a Bancos o Inversores.  
 -Dar información de lo que es (o va a ser) el negocio.

-Componentes:  
 -Propuesta de valor: Productos y servicios que ofrecerá la organización.  
 -Arquitectura de valor: Infraestructura Tecnológica/Organizacional.  
 -Finanzas de valor: Costos; precios; estructura ingresos; etc.  
 -Red de valor: Perspectiva de red. Ejemplo: Nichos de mercado de Partner de  
 desarrollo de SW.

PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO

-**Financiera**: Si el negocio es exitoso, ¿cuánto dinero se va a ganar?

-**Cliente**: ¿Cómo se debe presentar la empresa ante los clientes?

-**De los procesos**: ¿Cómo se implementa la estrategia?

-**RRHH; TI; Organizacional**: ¿Qué tipo de RRHH; de Tecnología de la Información y de Organización se requiere?

ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR

-Productos de SW que cumplen la norma ISO 25000.  
-Actualización continua según BCRA A-4609.  
-Profesionales con especialización de modelos financieros.  
-Desarrollo de habilidades blandas de los Profesionales para atención a clientes.  
-Certificación ISO 9001 de Procesos.  
-Procesos validades ante de nuevos lanzamientos.  
-productos Verificados antes de su entrega.  
-Transparencia y seguridad en las transacciones.  
-Altos niveles de Satisfacción del cliente.

FUERZAS DE PORTER

Porter sostiene que la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para Establecer una diferencia sustentable en el mercado. La diferencia sustentable puede ser:

-Brindar a los clientes un mayor valor que la competencia o  
 -Proporcionar un valor comparable, pero menor que el de los competidores.

Hay un total de 5 fuerzas Porter:  
-La amenaza de nuevos competidores  
-El poder de negociación de los proveedores  
-El poder de negociación de los compradores  
-La amenaza de productos o servicios sustitutos  
-La rivalidad entre los competidores existentes

MAPA ESTRATÉGICO

1. Proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa.
2. Ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales:
   1. Gestión de operaciones.
   2. Gestión de clientes.
   3. Innovación.
   4. Procesos reguladores y sociales.
3. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor de la organización.
4. Identifica las capacidades específicas en los **activos intangibles** de la organización que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos.

Tabla

Descripción generada automáticamente

BPM (Bussines Process Modeling)  
BPMN (Business Process Modeling Notation)  
SOA (Service Oriented Architecture)

-**BPM**: Es la aplicación que administra procesos. Es una disciplina para identificar, estudiar, cambiar y controlar los procesos de negocio, racionalizar operaciones e incrementar la eficiencia.

-**BPMN**: Representación gráfica de los diagramas de procesos de negocio.  
Mientras BPM es una generalización, BPMN es uno de los estándares de ella, siendo BPEL y XPDL otros estándares.

-**SOA**: Permite diseñar y construir un conjunto de servicios, en muchos casos estandards.

-BPM sin SOA obliga a programación adicional para poder integrar las aplicaciones.

-BPM + SOA facilitan la integración de los procesos con los sistemas legacy y las bases de datos y/o aplicaciones externas.

-Dentro del BPM definimos proceso como: Secuencia coordinada de tareas, donde se intercambien acciones automáticas o de individuos para alcanzar un objetivo común.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

1. Cumplimiento de normas (seguridad en la repetibilidad).
2. Permite la simulación.
3. Flexibilidad a los cambios, internos o externos.
4. Permite capturar conocimiento y distribuirlo.

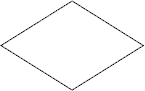
MODELAR UN PROCESO  
 **-Rol:** (asociado a persona): Define **que** es lo que está autorizado a hacer.  
 -**Tarea o instancia:** Unidad de trabajo a realizar en la secuencia.  
 -**Actividad:** Es la suma de tareas.  
 -**Subproceso:** La suma de actividades da como resultado un s*ubproceso o un*  
 *proceso*. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.  
 -**Evento:** Suceso que denota el principio de acciones de negocio: regulatorio,  
 operacional…  
 -**Escritorio (virtual):** Formato en el que se agrupan las tareas autorizadas  
 a hacer para el rol.  
 -**Regla de negocio:** Serie de decisiones que determinan el curso a seguir de  
 una tarea y los recursos a utilizar.

ELEMENTOS

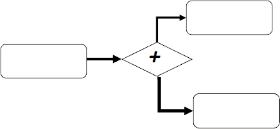
Evento:



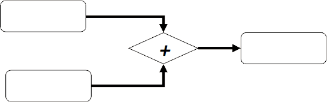
Actividad:



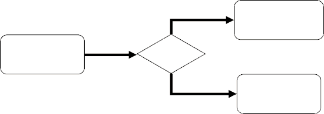
Decisiones, gateway:



Bifurcación:



Decisiones, mezcla:

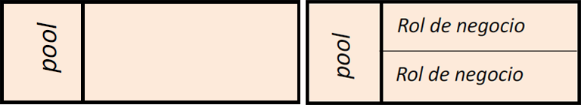


Condición:

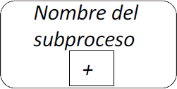


Loop:

Secuencia:



Rol:



Subproceso:

Mintzberg

“*Una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.*”

Las organizaciones se pueden estructurar en los siguientes componentes:

Interfaz de usuario gráfica, Texto

Descripción generada automáticamente

-**Ápice estratégico**: Lo conforman los altos directivos que tienen la responsabilidad general de la organización.

-**Línea intermedia:** Forma la cadena de directivos medios, desde los gerentes a los supervisores directos de los operarios, que ocupan posiciones desde la alta dirección hasta el núcleo de operaciones. (**mesocracia organizativa)**.

-**Núcleo de operaciones:** En la base de cualquier organización se encuentran los operarios, las personas que realizan el trabajo básico relacionado con la fabricación de los productos o la prestación de los servicios provistos por el organismo a la sociedad.

-**La tecnoestructura:** Grupos de personas que se encargan de estandarizar o normalizar los procesos de trabajo y sirven a la organización afectando al trabajo de otros. Se encuentran fuera de la corriente operacional representada por la **línea intermedia**. (Ej. de tecnoestructura: departamentos de selección de personal, formación, organización y métodos, etc.)

-**El personal o “staff” de apoyo:** Son unidades especializadas que proporcionan diversos servicios a toda la organización desde el ápice hasta el núcleo. Como en el caso de la tecnoestructura están fuera de la corriente operacional del trabajo. (Ej. de staff de apoyo: departamentos de personal, seguridad, cafetería, informática [siempre que no sea el objeto de la organización]).

EJEMPLOS DE MODELOS DE COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS

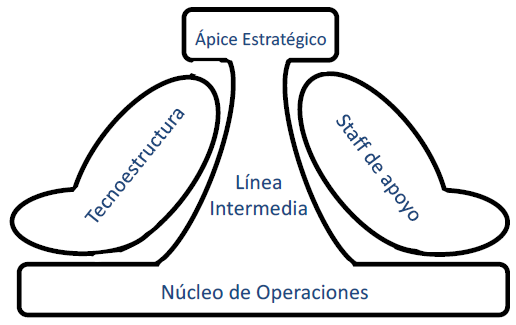
-**Estructura simple**

Es una estructura sencilla, informal y flexible.

Corresponde a empresas pequeñas cuyas actividades giran en torno al director general, quien efectúa en forma directa la supervisión de los empleados y además asume varias funciones. Pero no se circunscribe únicamente a microempresas, pues también una empresa con decenas de empleados puede tener una estructura simple al carecer de un equipo de dirección.

La línea intermedia, la tecnoestructura y el personal o “staff” de apoyo quedan distribuido entre el Ápice estratégico y el Núcleo de operaciones.

-**Burocracia maquinal**

Implica la proliferación de reglas, normas y comunicación formal. El poder de decisión está centralizado y posee una elaborada estructura administrativa.

Cuando mayor es la edad de una organización más formalizado es su comportamiento. De modo que una organización con burocracia maquinal no suele ser una organización joven. Existe una obsesión por el control en todos los niveles jerárquicos, buscando la eliminación de toda incertidumbre para que la maquinaria burocrática funcione bien. A este tipo configuración pertenecen las oficinas de correos, las agencias de seguridad, las empresas siderúrgicas, las prisiones, las líneas aéreas, las grandes fábricas de automóviles, etc.

-**Burocracia profesional (ej.: universidades y hospitales)**

Interfaz de usuario gráfica, Texto, Aplicación, Chat o mensaje de texto

Descripción generada automáticamenteCuenta con la normalización de las habilidades profesionales y con el adoctrinamiento. Incorpora especialistas debidamente preparados y adoctrinados, es decir, profesionales, quienes asumen un control significativo sobre su propio trabajo.

La naturaleza burocrática de esta configuración radica en el empleo de normas que predeterminan lo que se debe hacer al interior de la organización. A diferencia de la burocracia maquinal, en la burocracia profesional las normas surgen fuera de su propia estructura, especialmente en las asociaciones profesionales que reúnen a los operarios con sus colegas de otras burocracias profesionales.

Texto

Descripción generada automáticamente-**Organización divisional**

Cuenta con una estructura basada en divisiones autónomas, cada una de ellas con una estructura propia y débilmente acopladas entre sí, aunque existe una dirección administrativa única.

Este tipo de organización se ve en empresas grandes con varias sedes administrativas distribuidas con criterios geográficos principalmente. Es el caso de las compañías multinacionales.

Forma

Descripción generada automáticamente-**Adhocracia**

Se refiere a cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno.

Se trata de una organización descentralizada, conformada por equipos multidisciplinarios coordinados, capaces de adaptarse fácilmente a los cambios, con directivos integradores y con una estructura de matriz. Este tipo de organización suele presentarse en el ámbito de la alta tecnología.

Teoría de las restricciones - TOC (Theory of Constraints)

-Es un conjunto de procesos de pensamiento que utiliza la lógica de la causa y efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar.

-Trabaja sobre los factores limitantes o “cuellos de botella”.

-Descubrir la restricción nos lleva a una “oportunidad”.

TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES Y EL PENSAMIENTO SISTÉMICO

**Sistema**:  
Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.

**Sistema**:  
Un grupo de elementos que interactúa y funciona en conjunto como un todo.

**Sistémico**:  
Del cuerpo como un todo.

\*NOTA: No es un error que figure sistema 2 veces, en el documento que pasaron está como “sistema – sistema – sistémico”.

FUNDAMENTOS

-Toda la empresa que actúa en un mercado tiene una **META**: “Ganar Dinero, ahora y en el futuro”.

-Toda empresa tiene **RESTRICCIONES** que impiden o dificultan el logro de la META.

-Siempre hay una **manera óptima** de operar una empresa: Enfocando el conflicto  
META-RESTRICCIONES con una metodología que le es propia.

-Todos los sistemas tienen por lo menos una restricción, puede ser:

-Física: Cuello de botella de un proceso, tarea más difícil, máquina que se  
 rompe más.

-Política (tácita o escrita): Regla y medida que inhibe la capacidad de mejora  
 continua de los sistemas que la aplican.

-Paradigma: Creencia o supuesto que nos lleva a desarrollar, adoptar o seguir  
 restricciones de política (Por ejemplo: Restricciones organizacionales  
 o de estructuras).

LOS 5 PASOS DE LA TEORÍA DE RESTRICCIONES

1. **Identifique** la Restricción: Analice la empresa y/o el proceso e identifique qué tarea o actividad limita la productividad global del sistema. Una restricción de sistema puede ser identificada como una larga cola de trabajo o largos tiempos de procesamiento.

Gráfico

Descripción generada automáticamente con confianza media

1. **Explote** la Restricción: En este paso se deben tomar decisiones de modificar o rediseñar la tarea para que el trabajo pueda ser realizado más eficiente y eficazmente.
2. **Subordine** todo lo demás a la restricción: Ahora, la gerencia dirige todos sus esfuerzos a mejorar el desempeño de la tarea restrictiva y de cualquier otra que afecte directamente a la restricción.
3. **Eleve** la restricción: En este paso obtenga mayor capacidad que eleve (aumente) la capacidad de procesamiento de la restricción. Esto difiere del paso 2 en que la producción adicional proviene de capacidad adicional comprada, como al adquirir una segunda máquina herramienta o implementar una nueva TI.
4. **Repita** para la nueva: Inicie un proceso de mejora continua. Como resultado del proceso de enfoque, la mejora de la restricción original puede causar que una tarea diferente pase a ser la nueva restricción. La inercia puede enceguecer a la gerencia e impedirle tomar acciones para mejorar la capacidad total del sistema, ahora limitado por una nueva restricción.

EL NUEVO PARADIGMA DE MEDICIÓN

**Tradicional** A) Resultados Finales del Balance  
 -Beneficio Total.  
 -Retorno sobre Inversión.  
 -Flujo de Fondos.

**TOC (Theory of Constraints)  
 B**) Nivel de operación, control y toma de decisiones (para lograr la META se tienen  
 que mejorar los siguientes 3 indicadores simultáneamente)  
 -Valor agregado total.  
 -Inventarios.  
 -Gastos operacionales totales.

Imagen que contiene reloj, dibujo

Descripción generada automáticamente

Texto

Descripción generada automáticamente**Throughput** [**T**]: Ingreso neto recibido del cliente menos lo pagado por materias primas y costos directos a proveedores externos. Total o por unidad de tiempo.

**Inversión** [**I**]: Necesaria para generar Throughput, en capital (edificios, equipos, sistemas) y stock (materia prima, trabajo en proceso, producto terminado).

**Gastos Operativos** [**GO**]: Dinero (sueldos, salarios, amortizaciones, suministros, alquileres, gas, luz, agua, etc.) que la organización gasta mensualmente para convertir el Inventario en Throughput.

Diagrama

Descripción generada automáticamente

CONSIDERACIONES PARA IMPLEMENTAR TOC  
-Lograr involucrar y comprometer al personal de una forma natural y crear un buen clima de trabajo.  
-Iniciación Rápida del trabajo en la empresa tal como está y con lo que tiene.  
-Primeros resultados rápidos.  
-Baja inversión de Capital.  
-Aplicación de los recursos en los puntos de mayor efecto sobre la rentabilidad.  
-Aplicación correcta y oportuna de técnicas y programas de mejora de calidad y productividad.  
-Evaluación rápida del impacto de las decisiones aisladas en el resultado global de la empresa.  
-Sistemas de Información simplificados para la toma de decisiones.  
-Enfatizar la maximización de las ganancias y no solo la reducción de costos.

TOC y TPM (Mantenimiento Productivo Total)

Las 6 grandes PÉRDIDAS de los equipos:

Interfaz de usuario gráfica, Aplicación

Descripción generada automáticamente

Business Model Canvas

Es una herramienta visual que ayuda a describir, analizar y diseñar modelos de negocio. Está compuesto por 9 bloques, que corresponden a los aspectos clave de un negocio:

1. **Socios clave**: Son las alianzas estratégicas que la empresa establece con otras entidades para que su modelo de negocio funcione. ¿Quiénes le ayudan a alcanzar sus objetivos?
2. **Actividades clave**: Son las acciones más importantes que debe llevar a cabo la empresa para hacer funcionar su modelo de negocio. ¿Qué tareas o procesos son cruciales para su éxito?
3. **Recursos clave**: Son los activos más importantes que la empresa necesita para crear y ofrecer su propuesta de valor, llegar a los mercados y mantener relaciones con los clientes
4. **Propuestas de valor**: Describe el valor que la empresa ofrece a cada segmento de clientes. ¿Qué problema resuelves o qué necesidad satisface su producto o servicio?
5. **Relaciones con clientes**: Establece el tipo de relación que la empresa establecerá con cada segmento de clientes. ¿Cómo interactúa con ellos?
6. **Canales**: Son los medios a través de los cuales la empresa llega a sus clientes y les entrega su propuesta de valor. ¿Cómo distribuye su producto o servicio?
7. **Segmentos de clientes**: Define los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa va a servir. ¿Quiénes son sus clientes objetivo?
8. **Estructura de costos**: Representa todos los costos asociados con la operación del modelo de negocio. ¿Cuáles son los principales costos que enfrenta la empresa?
9. **Fuentes de ingresos**: Explica cómo la empresa genera ingresos a partir de sus clientes. ¿Qué están dispuestos a pagar y por qué?

Imagen que contiene Tabla

Descripción generada automáticamente