



ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

GESTIÓN DE PROCESOS



UTN-FRA



¿QUÉ ES UN PROCESO?

Es una totalidad que cumple un objetivo completo, útil a la organización y que agrega valor para el cliente. Es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible.

PROCESO OPERATIVO: es un proceso de bajo nivel que no se puede desagregar más. Por ejemplo: El Montaje del Motor en la Línea de Ensamblaje. Este proceso de bajo nivel implica tareas muy detalladas.

MACROPROCESO: Es una estructura de procesos recursivos. Ejemplo: El Desarrollo de Nuevos Modelos de Vehículos. Abarca toda la estructura desde la investigación y hasta la producción y lanzamiento.



¿QUÉ ES UN PROCESO?

ACTIVIDAD

Individualmente es irrelevante. No tiene un objetivo por sí misma. Ejemplo: En el Control de Calidad de Vehículos, una actividad podría ser la Inspección de la Pintura en el Chasis.

PROCEDIMIENTO

Es una descripción detallada de una parte del hacer de la organización, puede ser un macroproceso, un proceso o actividad. Por ejemplo: El Montaje de Motor. Este procedimiento describe detalladamente cada paso que deben seguir los técnicos.



TAREA

La tarea es el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas. Ejemplo: En la inspección de la Pintura en el Chasis sería revisar uniformidad de color, verificar ausencia de grietas, y comprobar adherencia de la pintura.

REGLA

Es parte de un reglamento interno. Por ejemplo: Que todo operario debe usar equipo de protección personal (EPP) al trabajar en la línea de ensamblaje.

¿QUÉ ES UN PROCESO?

NORMA

Es una estandarización. Por ejemplo: La norma ISO 9001, una certificación internacional de gestión de calidad.

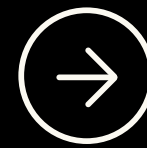
DUEÑO DEL PROCESO

Es alguien de nivel ejecutivo que vela por el resultado del proceso de principio a fin, con la autoridad suficiente como para modificar el diseño y monitorear el nivel de los indicadores. Por ejemplo: El Jefe de Producto.



CLIENTE

Aquella persona u organización a quien servimos y de quien recibimos ingresos. Todo proceso existe para agregar valor a este cliente. Por ejemplo: El comprador final del vehículo, ya sea una persona o una organización.



¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE PROCESOS?

Es un método para **identificar, comprender y maximizar el valor agregado** en los procesos de una empresa, **alineándolos con la estrategia del negocio y mejorando la satisfacción del cliente.**

Permite **incrementar la productividad y el control de gestión, optimizando variables** clave como el **tiempo, la calidad y el costo.**

Esta gestión facilita la **descripción, mejora, comparación y rediseño de procesos, integrando factores como administración del cambio, responsabilidad social y análisis de riesgos.**

Además, ofrece una visión horizontal que **abarca desde el primer contacto con el cliente hasta la entrega final del producto o servicio**, apoyada por indicadores de gestión en tiempo real que aseguran un control efectivo de los procesos.



IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

PROCESOS ESTRATÉGICOS

Son aquellos relacionados:

- La forma como se establece la visión, misión, valores, políticas, objetivos y el programa de acción.
 - La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
 - La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización.
- Visión (convertirse en la marca líder en innovación y sostenibilidad), Misión (ofrecer vehículos seguros y eficientes, que integren tecnología de punta), Valores (responsabilidad social, la excelencia y la innovación continua), Políticas, Objetivos y el Programa de acción.
 - A través de una evaluación trimestral, del avance de objetivos clave, como el crecimiento en ventas de vehículos eléctricos y la reducción de emisiones en sus fábricas.
 - La dirección comunica la estrategia mediante reuniones informativas. Además, implementa un programa de incentivos para reconocer el cumplimiento de metas.

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

PROCESOS DE NEGOCIO

- Atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes.
- Los procesos del negocio están asociados a los productos o servicios que presta una organización.
- Por ejemplo, los procesos relacionados con su misión de diseñar, fabricar y vender vehículos de alta calidad. Incluyen el Diseño y Desarrollo de Nuevos Modelos de Vehículos, el Proceso de Ensamblaje y Producción, y el Proceso de Ventas y Postventa.

PROCESOS DE APOYO

- Son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. Dan soporte a toda la organización en los aspectos operativos que no son directamente del negocio.
- Por ejemplo: El Departamento de Recursos Humanos, el Departamento de Tecnología y el Departamento de Compras, que gestiona la adquisición de materiales y componentes de calidad.

PUNTOS DE INTERVENCIÓN SOBRE LOS PROCESOS.

DESCRIBIR LOS PROCESOS

Un proceso bien descrito puede ser comunicado y enseñado, reforzando la **capacitación**. Cuando el trabajo es conocido, se incrementa la posibilidad de **trabajar en equipo** y la **motivación**. Se incrementa la posibilidad de **estandarización y normalización**. Asimismo, queda en evidencia cuáles son los **procesos más rentables**.
Ejemplo: **Documentación de Montaje de Componentes; Descripción de proceso de pintura; En la descripción Servicio Postventa y Soporte al Cliente.**

MEJORAR LOS PROCESOS

El cambio es pequeño. **Se busca perfeccionar los detalles** del proceso existente, para mejorar costos, eficiencia, resultados, tiempos, calidad de atención. Se aprecia una **orientación más al interior del proceso**, a mejorar sus detalles.
Se tiende a crear **equipos de trabajo** con las mismas personas que realizan o dirigen un proceso. A veces son permanentes y vigilan la **mejora continua**.
Mejorar el tiempo de ensamble de un motor; Agregar pasos adicionales a la verificación de calidad; Formar equipo de mejor continúa en post venta.

REDISEÑAR PROCESOS

Proyectos **factibles** y que satisfagan la visión, misión, valores y alinear intereses entre los diferentes **grupos con que se relaciona**. Lograr resultados **mejores para el cliente** (tiempo de atención, costo del servicio, etc.) y así **eleva su nivel de satisfacción**, trabajando con equipos que ofrezcan un servicio integral al cliente.
La responsabilidad social trata de generar propuestas que no afecten negativamente el empleo, el ambiente, la seguridad, la calidad o el nivel de servicio.
Fabricación de vehículos eléctricos accesibles y seguros; Reducción de emisiones en la producción; Ofrecer seguridad laboral y crecimiento; Eliminar intermediarios en la venta; Reducción de espera en post venta.

ACCIONES GENÉRICAS SOBRE LOS PROCESOS

CAMBIAR SU DURACIÓN



Aplicar las mediciones de tiempos y tomar decisiones respecto a la duración deseada.

Ejemplo: Al hacer el service se observa que el tiempo promedio es de 3 horas. Se identifican pasos que pueden ser optimizados, como la asignación de técnicos a cada vehículo y la preparación anticipada de las herramientas y piezas de repuesto. Se logra reducir la duración a 1 hora y media.

MEJORAR LA RELACIÓN INPUT-OUTPUT



Verificar la cadena de valor, considerando cambios ya sea en los insumos, productos o en el proceso transformador.

Ejemplo: En el Ensamblaje de Motores, se revisa la relación entre los recursos utilizados (input) y el rendimiento del motor ensamblado (output). Mediante una evaluación se decide introducir un nuevo tipo de lubricante que aumenta la eficiencia de los componentes y reduce el desgaste. Esto reduce el tiempo de ensamblaje y mejora el rendimiento del motor, aumentando el valor final del producto sin incrementar significativamente los costos.



COMPONENTES INTRÍNECOS DE UN PROYECTO

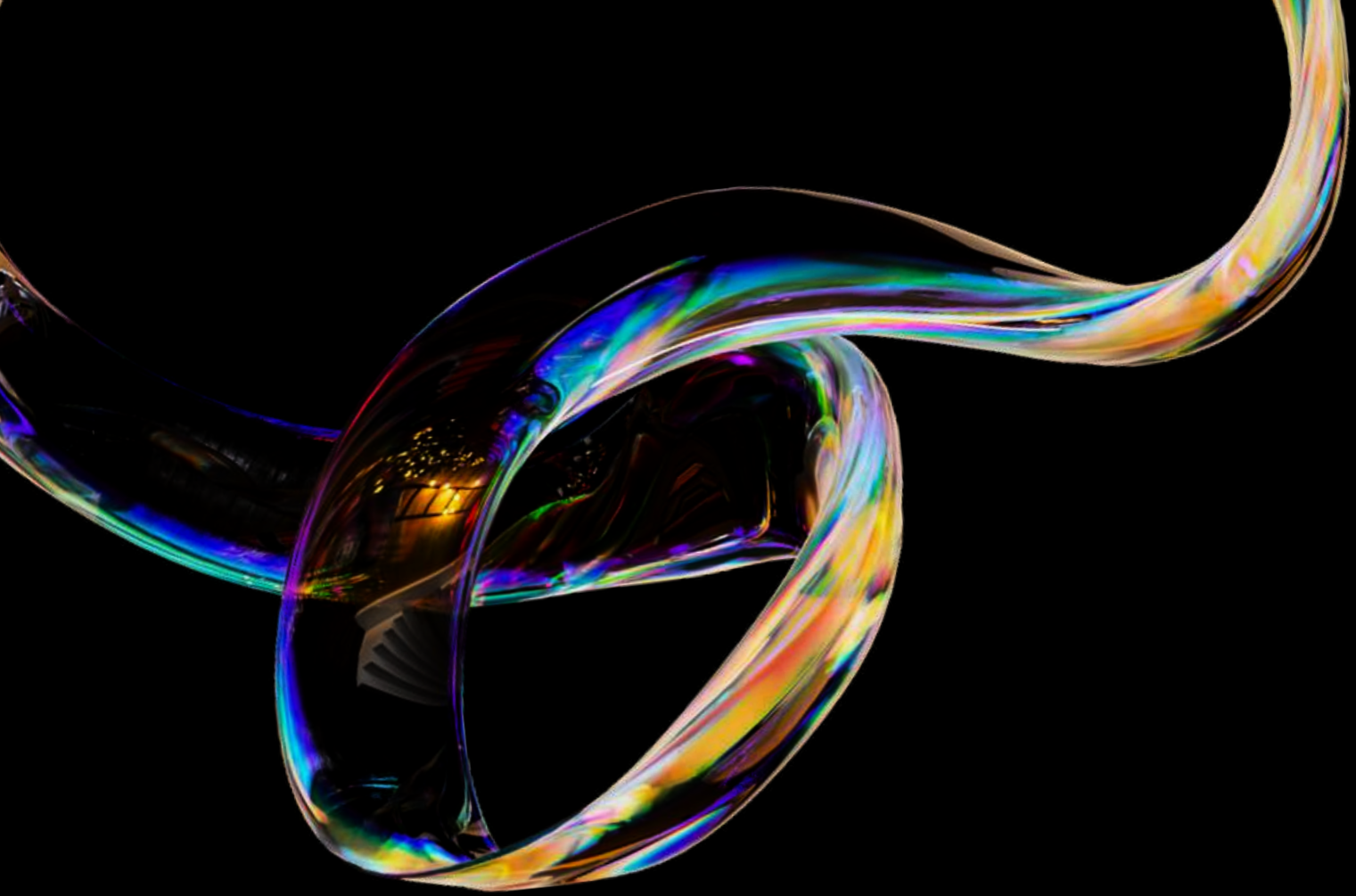
CONTENIDO TÉCNICO

El proyecto es realizado con método, solidez del contenido bien fundamentado y cuidando que el lenguaje utilizado en los informes y presentaciones sea acorde con el de la organización.

Ejemplo: Se desarrolla un plan fundamentado en investigaciones de mercado y. Se utiliza lenguaje técnico alineado con la organización para que los ingenieros y los ejecutivos comprendan las especificaciones y beneficios del proyecto.

PRESENTACIÓN

Implica la habilidad de comunicación. El equipo de proyecto realiza presentaciones claras y atractivas para la dirección, usando habilidades de comunicación efectivas para explicar los beneficios del proyecto, su viabilidad y su alineación con los valores de sostenibilidad. Las presentaciones destacan tanto los aspectos técnicos como los financieros, adaptándose al lenguaje del público.



COMPONENTES INTRÍNECOS DE UN PROYECTO

SEGUIMIENTO

¿Cómo se revisarán los hitos?, ¿a quién se informa?, ¿existen planes de contingencia para actividades críticas?

Ejemplo de hitos específicos: Diseño, las pruebas de rendimiento y el lanzamiento de producción. Cada hito es revisado y documentado en reuniones y se informa a los directivos de los avances. También se crean planes de contingencia para actividades críticas, como la producción de componentes específicos.

IMPLEMENTACIÓN

Considera administrar el cambio, preparar a las personas que se verán afectadas, verificar los recursos necesarios para su realización y revisar el compromiso personal de los realizadores y la dirección.

Ejemplo: prepara a su personal para los cambios que implica la nueva línea, capacitando a los operarios en tecnología de vehículos eléctricos y ajustando las líneas de ensamblaje. Además, se verifica que los recursos necesarios estén disponibles.



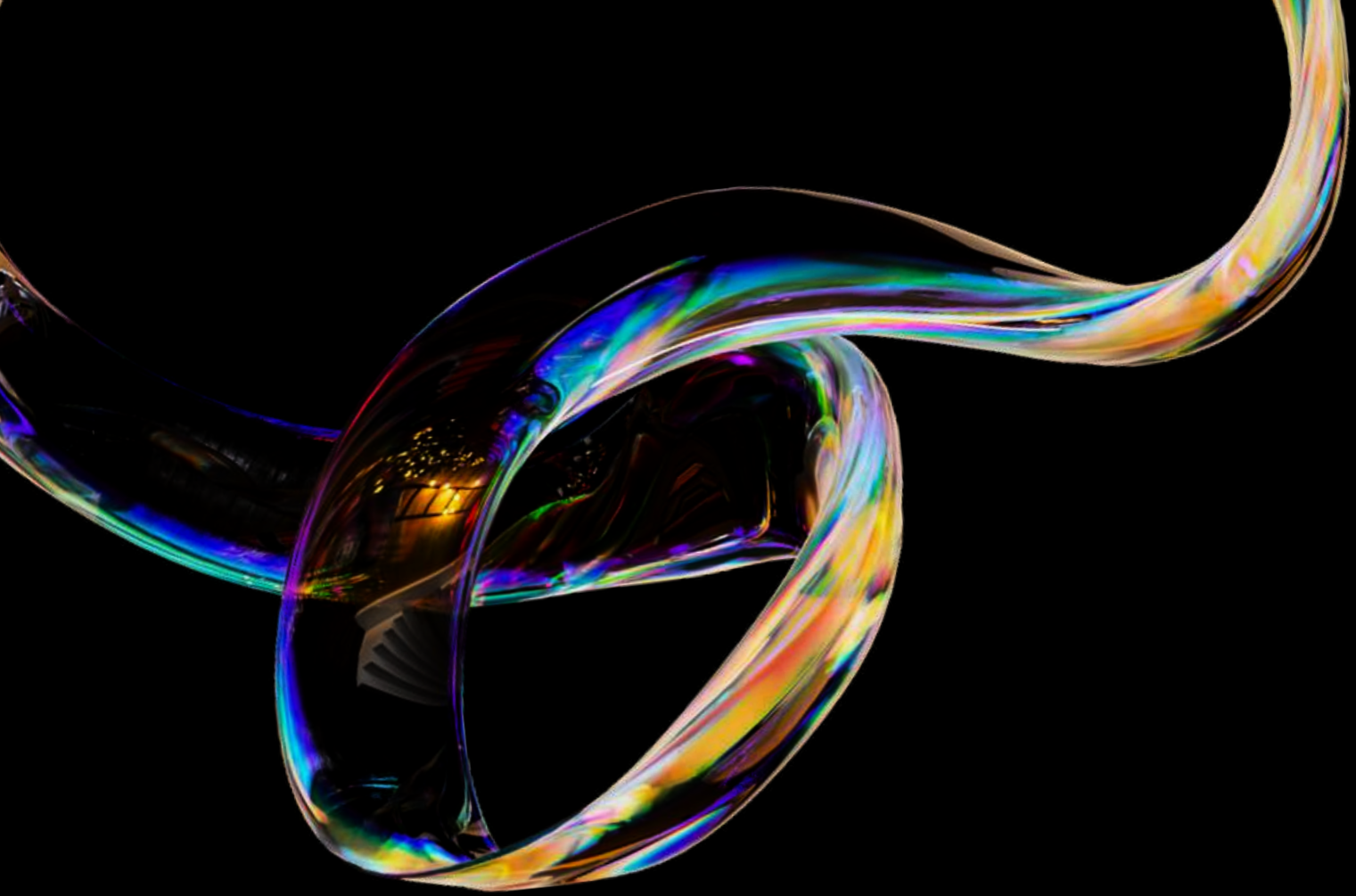
COMPONENTES INTRÍNECOS DE UN PROYECTO

RETROALIMENTACIÓN

Qué aprendí en cada etapa del proyecto y así mejorar en la siguiente. Al finalizar cada etapa del proyecto, el equipo reflexiona sobre los aprendizajes, documentando mejoras para la fase siguiente. Al terminar el proyecto, se realiza una evaluación completa y se programa una revisión periódica para ajustar procesos según los resultados de mercado y producción.

ANÁLISIS DE RIESGOS

Tanto para el proyecto completo como al comienzo de cada etapa. Se trata de identificar los riesgos, el nivel de exposición y plantear medidas concretas para reducirlo. **Ejemplo:** Identificación de posibles riesgos, como fluctuaciones en el costo de las baterías y problemas de abastecimiento. Cada etapa del proyecto es evaluada para detectar riesgos emergentes, y se establecen medidas de mitigación, como contratos con proveedores alternativos y ajustes en los cronogramas.



COMPONENTES INTRÍSECOS DE UN PROYECTO



RESPONSABILIDAD SOCIAL

Compromiso ético que equilibra objetivos económicos con beneficios sociales a largo plazo. La productividad y eficiencia están vinculadas ya que un aumento en el valor agregado evitar despidos. Las empresas que priorizan la reubicación y el crecimiento de empleos productivos. Por otro lado, el bien común exige mantener o mejorar los niveles de servicio considerando los costos sociales y evitando la generación de pobreza, por ejemplo, en la pérdida social en trámites ineficientes, que crea pobreza por el tiempo perdido. Otro ejemplo es mantener un entorno seguro para sus trabajadores y minimizando el impacto ambiental.



COMPONENTES INTRÍSECOS DE UN PROYECTO



AGREGAR VALOR

El valor real para el cliente no depende del costo del producto, sino de cómo este satisface sus necesidades. Cada actividad en la cadena de producción debe crear valor, y se deben eliminar actividades que no aportan al cliente. Al utilizar la externalización de tareas que no son centrales, la empresa puede centrarse en las oportunidades de negocio. Por ejemplo: Eliminación de Actividades que No Aportan Valor, Externalización de Tareas no Centrales, Optimización de la Cadena de Suministro, Mejora de Procesos y Tecnología de Producción.



PROCESOS Y FUNCIONES

La mayoría de las empresas están organizadas por funciones. En consecuencia, hay quienes proponen reorganizar la empresa según los procesos del negocio. Generalmente, la estructura organizacional se origina en las funciones tradicionales de administración, las cuales pueden ser agrupadas en tres grandes categorías:

A. FUNCIONES ESENCIALES

B. FUNCIONES DE DESARROLLO

C. FUNCIONES DE CADENA DE VALOR

PROCESOS Y FUNCIONES



● ESENCIALES

Para que una unidad de negocios tenga un grado de autonomía que le permita sobrevivir debe tener algunas **funciones esenciales**: finanzas, personas y dirección, que se dan a nivel de toda la empresa y de las unidades organizacionales autónomas.

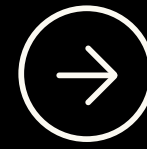
● DESARROLLO

Las funciones de desarrollo corresponden a aquellas tareas fundamentales para lograr diferenciación en el largo plazo: planificación, tecnología, aprendizaje de las personas y de la organización e investigación sobre productos.

● CADENA DE VALOR

Funciones de la cadena de valor: obtener insumos, procesar, almacenar y entregar los productos, promover y comercializar y dar servicio postventa, los cuales se pueden visualizar como partes de un proceso mayor: satisfacer al cliente.

JUST IN TIME



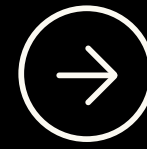
El objetivo es **eleva la competitividad** de la empresa y **reducir los costos**. Se busca producir lo que el cliente desea, cuando lo desea, tener plazos de fabricación muy cortos, producir lotes pequeños, producir o comprar sólo las cantidades estrictamente necesarias, evitar las esperas innecesarias, llevar materiales, piezas y productos al lugar donde se requieran.

La relación con los proveedores es tan profunda que implica:

- Definir normas comunes de calidad y de fabricación.
- Apoyarlos con capacitación y financiamiento.
- Ofrecerles estabilidad en la demanda.
- Entrenarlos en el montaje.



JUST IN TIME



La filosofía del just-in-time se puede resumir en: **fabricar los productos estrictamente necesarios, en el momento preciso y en las cantidades debidas.**

La orientación de las propuestas sigue la teoría de los cinco ceros:

- Cero tiempos al mercado
- Cero defectos en los productos
- Cero pérdidas de tiempo
- Cero papeles de trabajo
- Cero stocks.

Se identifican también despilfarros relevantes que deberían evitarse:

- Sobreproducción
- Tiempos muertos
- Transporte
- Exceso de stocks
- Movimientos improductivos
- Trabajos defectuosos
- Infrautilización de las habilidades y capacidades del personal.



FLUJOS TENSADOS

Se refiere a “tensar” las variables críticas de los procesos, por ejemplo, bajar los niveles de inventario o disminuir los tiempos de proceso para dejar en evidencia los defectos, averías, retrasos y demoras innecesarias que niveles más generosos ocultaban.

KANBAN

Manteniendo una estructura semi especializada del proceso, se procesa de a una pieza a la vez en cada eslabón de la línea. Si hay una falla, todas las personas en la cadena se detienen y ayudan a corregir el problema. Se economizan los inventarios y se eliminan los controladores de calidad porque la retroalimentación es inmediata.

- 1. No enviar productos defectuosos a los procesos siguientes.
- 2. Los procesos siguientes requerirán sólo lo que es necesario.
- 3. Producir solamente la cantidad exacta requerida por el proceso siguiente.
- 4. Balancear la producción.
- 5. Evitar especulaciones, a través de información fiable.
- 6. Estabilizar y racionalizar los procesos.

NUEVAS REGLAS

ANTIGÜA

NUEVA

Comprar con tres cotizaciones

Se pide cotización a varios proveedores

Se le pide el insumo a un proveedor comprometido con nuestro éxito.

Comprar en forma periódica

Es un proceso extenso y complejo que puede demorar meses.

Comprar en pequeños lotes apenas sea necesario.

Mantener stocks de seguridad

Unidades de abastecimiento repletas de stock

Encargar al proveedor la reposición de mercaderías.

Ascensos

Ascender por antigüedad o rendimiento

Ascender por aprendizaje. Preparar sistemáticamente a las personas para el nivel siguiente.



NUEVAS REGLAS

ANTIGÜA

NUEVA

Tomar desiciones

De arriba hacia abajo.

Llas decisiones se toman donde se hace el trabajo.

Gran
Infraestructura
administrativa

Organización con una superestructura de apoyo.

Reemplazada por muchas personas concentradas en el hacer.

Controles de
calidad

Se controla al finalizar el producto.

Es reemplazado por hacer bien las cosas desde la primera vez.

Las personas son
reemplazables

Los empleados son prescindibles.

Reconocer el valor de cada integrante, como depositario de la cultura y conocimiento de la compañía.



OTRAS TÉCNICAS DE GESTIÓN



TRABAJO AUTODIRIGIDO

Una persona o un equipo trabajan sin supervisión directa, se les mide por el logro de los objetivos y se les paga en relación directa con su rendimiento. Tienen amplia autonomía y aplican la mejora continua en forma rutinaria.



EMPODERAMIENTO

Consiste en dar atribuciones a los participantes de los procesos para que puedan realizar bien su labor.



CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS

una empresa especializada del holding se encarga de la gestión de la mayor parte de los servicios de apoyo, tales como pago de remuneraciones, facturación, cobranza, adquisiciones, pagos de facturas y otras.



OTRAS TÉCNICAS DE GESTIÓN



INTEGRAR AL CLIENTE AL PROCESO

Además de aumentar la satisfacción, un beneficio extra de integrar al cliente es que realiza el mismo parte de las labores del proceso.



INTEGRACIÓN VERTICAL

En lugar de depender de proveedores externos, se ofrece una solución completa.

RECOMENDACIONES PARA EL TRABAJO EN GESTIÓN DE PROCESOS

- 1 Realizar antes planificación estratégica
- 2 Asegúrese el apoyo de un líder poderoso
- 3 Comunicar y hacer participar a todos los involucrados
- 4 Hacer un proyecto piloto
- 5 Tomar en cuenta la cultura de la compañía
- 6 Compromiso total
- 7 El proyecto pertenece a la organización y no a un ejecutivo en particular