



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA  
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) EN LA EMPRESA SUMINDU, S.A.  
UBICADA EN BARUTA, ESTADO MIRANDA.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Palacios Oropeza, Ysnelda Johanna

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Bajo la asesoría del profesor: Ing. Ricardo Petit

Caracas, Noviembre de 2012

**DEDICATORIA:**

*A mis padres por ser un ejemplo de vida, a mí OvP  
por ser mi guía, mi horizonte y mi límite, y sobre  
todo por brindarme su apoyo incondicional.*

*Ysnelda Palacios*

## **AGRADECIMIENTO:**

*Mi gratitud principalmente esta dirigida a mi Señor Jesús por haberme dado coraje y haberme permitido llegar al final de la especialización.*

*A mis padres quienes me enseñaron lo que las escuelas, institutos y universidades no logran durante el tiempo que nos adoptan, los valores y principios con los que vivo el día a día.*

*A mis sobrinas y sobrinos por los cuales me esfuerzo en demostrar que el horizonte es sólo la próxima meta a alcanzar y está tan cerca como dispuestos estemos a trabajar para conquistarla.*

*A mí OvP quién fue mi compañero en el recorrido de esta grata experiencia, a él agradezco su apoyo, dedicación y comprensión.*

*A mí tutor Ricardo Petit por el tiempo dedicado a la asesoría de este trabajo especial de grado y conocimientos compartidos.*

*A todas y todos quienes de una u otra forma me han apoyado en el transcurso de la carrera, les agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.*

*Ysnelda Palacios*

## ÍNDICE GENERAL

<b>Índice de Figuras</b> .....	VI
<b>Índice de Tablas</b> .....	VII
<b>Resumen</b> .....	VIII
<b>Introducción</b> .....	8
<b>CAPITULO I</b> .....	10
Planteamiento del Problema .....	10
Objetivos de la Investigación .....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos .....	13
Justificación de la Investigación.....	14
Alcance y Limitaciones .....	15
<b>CAPITULO II</b> .....	17
Marco Teórico .....	17
Marco Organizacional .....	17
Reseña Histórica y Descripción de la Organización .....	17
Visión, Misión y Valores de la Organización.....	18
Estructura Organizativa .....	19
Marco Teórico .....	20
Antecedentes de la Investigación .....	20
Bases Teóricas .....	21
Las Organizaciones.....	21
Desarrollo Organizacional e Intervención.....	22
Modelo del Cambio de Lewin .....	25
Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley .....	26
Enfoque de Procesos individuales, interpersonales y grupales: Capacitación y Desarrollo	27
Contrato Psicológico .....	28
Trasfondo Histórico del Business Process Management (BPM).....	29
Qué es un Proceso .....	33
Proceso de Negocio .....	33
Qué es BPM.....	34
Las tres dimensiones del BPM. ....	35
Arquitectura de Procesos de Negocio (BPA) .....	37
Gestión de Cambio .....	37
<b>CAPITULO III</b> .....	39
Marco Metodológico .....	39
Nivel de Investigación .....	39
Tipo de investigación según su finalidad .....	39
Tipo de investigación según la fuente de datos trabajados.....	39
Tipo de investigación según la estrategia metodológica .....	40
Tipo de investigación según sus objetivos .....	40
Tipo de investigación según el grado de control .....	40

Tipo de investigación según el momento en que se recogen los datos.....	41
Diseño de la Investigación.....	41
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	41
Población y Muestra .....	42
Procedimiento.....	42
<b>CAPITULO IV</b> .....	45
Análisis de los Resultados .....	45
Diagnóstico / Detección de Necesidades.....	45
Construcción de la Arquitectura de Procesos (BPA) .....	51
Propuesta de Implementación de la Metodología BPM.....	59
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	62
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	64
<b>Anexos</b> .....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Sumindu, S.A.....	19
Figura 2. Evolución de la Ingeniería de Procesos hacia el BPM.....	32
Figura 3. BPM 360 °.....	37
Figura 4. Diferencia de Desempeño.....	46
Figura 5. Modelo de Evolución de los Procesos de Negocio.....	47
Figura 6. Modelo de Arquitectura de Negocio.....	48
Figura 7. Representación del Proceso en el BPA.....	48
Figura 8. Pasos para alcanzar la madurez de procesos.....	49
Figura 9. Expectativa de Implementación de la Metodología.....	50
Figura 10. Situación Deseada con la Implementación de la Metodología.....	50
Figura 11. Estructura de Procesos (BPA) de Sumindu, S.A.....	58

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Extracto de los Procesos de Negocio de Sumindu, S.A. ....	53
Tabla 2. Propuesta de Ejecución de Actividades en Sumindu, S.A.....	61

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA  
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) EN LA EMPRESA SUMINDU, S.A.  
UBICADA EN BARUTA, ESTADO MIRANDA.**

Autor: Ysnelda J. Palacios O.  
Tutor: Ing. Ricardo Petit  
Fecha: Abril, 2012

**RESUMEN**

La gestión por procesos se impone en estos tiempos como el modelo de negocio que ofrece soporte a la operación de cada organización, por lo que muchas empresas han adoptado la administración de procesos como un marco de referencia para la realización y coordinación de sus actividades diarias. Esta adquisición y nuevo modelo de negocio ha ayudado a replantear y hacer más eficiente el uso y manejo de los recursos empresariales. El presente trabajo se enmarcó en la necesidad de la empresa Sumindu, S.A. en replantear su actual estructura vertical-funcional a una horizontal-procesos a través de la implementación de la metodología Business Process Management (BPM), con el propósito de agilizar el negocio, con mayores niveles de eficacia, esquematizado de tal manera que cubra todos los elementos necesarios para lograr con éxito la adopción de dicha metodología por parte de los socios del negocio. Se abordaron conceptos relacionados con el desarrollo organizacional, gestión de procesos, Business Process Management, arquitectura de procesos, gestión del cambio, entre otros. Las fases de esta investigación fueron el diagnóstico, análisis, diseño, presentación de la propuesta e intervención para la construcción de la arquitectura de procesos (BPA) la cual es la herramienta que proporciona el input para la correcta aplicación de la metodología BPM, el estudio se ubicó dentro del tipo de Investigación Aplicada, específicamente Investigación-Acción, con un diseño de campo. Con la presente investigación se realizó un aporte estratégico a la Empresa Sumindu, S.A para la implementación de la metodología BPM la cual contribuirá en su desarrollo, crecimiento, disminución de costos y aumento de su eficacia.

**Descriptor:** Desarrollo Organizacional, Diagnóstico, Intervención, Business Process Management (BPM), Business Process Architect (BPA), Optimización de Procesos, Mejora Continua, Gestión del Cambio.

**Línea de Investigación:** Procesos de Negocio.

## INTRODUCCIÓN

Para que las empresas puedan mantenerse en un mercado tan dinámico y competitivo como el actual, generando igual o más rentabilidad requieren plantearse nuevos paradigmas que le permitan ejecutar un rediseño organizacional ajustado a las necesidades del mercado. De acuerdo a Porter (2009), “una empresa sólo puede sobrepasar a sus rivales si establece una diferenciación que pueda mantener” (p.61). Por lo tanto debe entregar mayor valor a los clientes que la competencia o crear un valor comparable a otras empresas, pero a un costo menor. Una de las maneras que tienen las empresas para alcanzar esta diferenciación es la efectividad operacional. Esto es posible, con la aplicación de las mejores prácticas en el desarrollo de una organización por procesos, que implica ganancia en agilidad a la atención de oportunidades, flexibilidad para adaptarse al cambio e integración de procesos y las tecnologías de información. El enfoque de procesos redundante a su vez en mayor eficiencia en la toma de decisiones estratégicas para ubicar a la organización en el escenario real y prepararse para el futuro.

El primero y tal vez el fundamental de los cambios que determina la necesidad de diseño es el replanteamiento de la tradicional estructura burocrática-funcional de Sumindu, S.A, esto consiste en alejarse de la idea de comando y control asociada a esta estructura y dar apertura a la descentralización de las decisiones, brindando el poder a los que ejecutan las actividades operativas. Para lograr este cambio se debe incorporar una metodología que apoye, guíe y brinde soporte a todo el proceso de transformación y evolución, en este caso se adoptará la metodología “Business Process Management (BPM)” traducida al español como Gestión de Procesos de Negocio; esta metodología rompe las barreras funcionales que típicamente existen dentro de una organización, permitiendo una coordinación explícita entre las diferentes áreas, para cumplir objetivos declarados, así como satisfacer la demanda de los clientes a un mínimo costo.

Por lo tanto, la presente investigación centra su objetivo en el diseño de una estrategia que permita implementar en la empresa Sumindu, S.A. la metodología BPM, a fin de incorporar una visión horizontal-procesos, obteniendo en un corto plazo mejoras en la agilidad del negocio y mayores niveles de eficiencia.

El desarrollo se encuentra estructurado en tres capítulos, en el primero se recogen y plantean los aspectos generales de la situación actual que tiene la empresa Sumindu, S.A., el cual se desglosa en planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específicos de la investigación y finalmente la justificación, alcance y limitaciones encontradas.

El segundo capítulo abarca antecedentes de la investigación, así como las bases teóricas que soportan y brindan argumentos como elementos de análisis, entre los conceptos que se mencionan tenemos: Procesos de Negocio, BPM, Diagnóstico e Intervención Organizacional y Gestión del Cambio. Asimismo, se describe el marco organizacional de la empresa en estudio.

El tercer capítulo contiene el marco metodológico, en el cual se exponen tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos; se señala la población y muestra. Finalmente se plantea un cronograma para la realización de la investigación y se citan las referencias bibliográficas consultadas.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### Planteamiento del Problema

En el siglo XXI, el cliente es exigente, demanda alto nivel de calidad y tiene la capacidad de elegir, el entorno es cambiante, muy dinámico y la competencia es global y dura. Son tiempos nuevos que exigen a los empresarios plantearse paradigmas que les garanticen permanecer activos en el mercado; para ello necesitan sistemas y herramientas que le generen capacidad innovadora, competitividad, eficiencia y sobre todo adaptabilidad en el menor tiempo posible.

Los procesos se imponen como el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras y exitosas. Las iniciativas sobre calidad, mejora continua y gradual de procesos ya no serán suficientes, aunque seguirán siendo esenciales. Rummler y Brache (1995) aseguran que una organización es tan buena como lo son sus procesos, a su vez Davenport (1993) señala que hoy en día, las empresas no deben buscar niveles porcentuales de mejoras, si no niveles multiplicativos: no el 10 por 100, sino el 10 por 10X.

Para abordar el concepto de proceso es preciso aclarar la diferencia entre proceso y procedimiento, ya que muchos profesionales tienden a confundir dichos términos. Un proceso se puede definir como una secuencia ordenada y lógica de actividades de transformación, que parten de unas entradas, para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso. Por otro lado, los procedimientos sirven para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, centrándose en la forma en que se deben hacer las cosas para llevar a cabo una determinada tarea. La diferencia fundamental entre proceso y procedimiento radica en que un procedimiento permite que se realice una actividad o un conjunto de actividades, mientras que un proceso permite que se consiga un resultado. Es

decir, que las actividades que componen un proceso se pueden explicar a través de un procedimiento documentado, allí se acaba el parecido.

En el mismo orden de ideas, Hammer (1993) visualiza a los procesos como un grupo organizado de actividades relacionadas entre sí que juntas crean un resultado de valor para el cliente. Esta definición deja ver claramente la importancia de los procesos como generadores de valor para el cliente y en consecuencia para la empresa, la identificación permite tener una visión general de la estructura operacional de la empresa, conocer su orquestación y las estrategias de negocios asociadas a la misma.

Por otro lado, no se debe menospreciar la relevancia de los procedimientos ya que son estos quienes ofrecen información detallada de las tareas involucradas en una actividad, dejando claramente identificados los actores que intervienen para alcanzar el objetivo de la misma. Un procedimiento da la visión específica de una actividad, ofreciendo a los ejecutores una guía para la realización de sus funciones dentro de la empresa.

Tradicionalmente, las pequeñas empresas operan desarticuladamente, es decir, funcionan de manera reactiva ante el mercado, teniendo como preocupación la atención de los clientes quienes esperan por sus servicios, a los prospectos de clientes, a establecer estrategias de negocios que permitan mantener o alcanzar los niveles de ganancias esperados; pero, trabajar sobre la definición de procesos no es exactamente su prioridad, eso puede esperar, su atención definitivamente está centrada en mantener la operatividad. En tal sentido, se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales, cada uno focalizado en su tarea aislada aun estando relacionados. Esto impide a los miembros de una organización contar con una visión horizontal del negocio, así como un buen aprovechamiento del conocimiento disponible en la organización. Esta manera de operar las empresas se ve cuestionada una vez que la estructura de la misma crece, así como las aspiraciones de los accionistas, ya que dicha estructura que inicialmente parece ser muy eficiente comienza a tornarse insostenible y el control sobre los departamentos que la integran frágil.

Sumindu, S.A. no escapa a dicha realidad; esta empresa dedicada a la distribución de aceros especiales, inoxidable y aleaciones no ferrosas, nace en 1969 con una plantilla

de 3 trabajadores. Los accionistas de la empresa han sido muy conservadores, y han gestionado la misma durante todo este tiempo de manera empírica y con herramientas que la práctica y la experiencia del negocio les han proporcionado.

Sumindu, S.A. es una compañía que ha crecido y continua creciendo, ya no es como hace 40 años, ahora cuenta con 170 empleados a nivel nacional, distribuidos entre sus siete centros de operaciones ubicados en: Caracas (casa matriz), Valencia, Barquisimeto, Maracaibo, San Cristóbal, Barcelona y Puerto Ordaz. Asimismo, los actuales accionistas se encuentran en un proceso de transición, ya que están entregando la dirección del negocio a sus sucesores.

Los accionistas tienen una visión de continuar su crecimiento, por lo que han concientizado que deben emplear una nueva estrategia de negocio que les permita administrar los recursos actuales de manera eficiente de tal forma que se adapten rápidamente a las expectativas de crecimiento, a los nuevos cambios globales, así como a las oportunidades de mercado.

Barros (2000) señala:

Sí deseamos que la empresa crezca de forma realista, constante y controlada se deben conocer bien los procesos que realiza, ya que esto puede ayudar a resolver problemas graves, ya que se conocerán las preguntas básicas del qué hace, cómo lo hace y cuanto se tarda en su ejecución. (p.38)

En definitiva el conocimiento de los procesos del negocio son muy importantes no sólo para la correcta gestión y aprovechamiento sino para tener una seguridad real de cómo ayudar a crecer y a tener controlada la capacidad empresarial.

Sumindu, S.A se encuentra en un proceso de redefinición y estructuración que le permita atender las necesidades de sus clientes y accionistas, por lo que requiere en su ámbito de acción un cambio radical, momento que considera ideal para adoptar las metodologías necesarias para su transformación a una cultura de procesos. En tal sentido, la metodología seleccionada para iniciar este cambio es la BPM, definida por (Freund, Rücker & Hitpass, 2011) como:

...un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos de negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización. BPM abarca el apoyo creciente TI con el objetivo de mejorar, innovar y gestionar los procesos de principio a fin, que determinan los resultados de negocio, crean valor para el cliente y posibilitan el logro de los objetivos de negocio con mayor agilidad. (p.4)

En conclusión, BPM no es más que una metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión de los procesos de negocio, ayudando a Sumindu, S.A a conseguir la flexibilidad y agilidad necesaria para adaptarse a los rápidos y continuos movimientos del mercado, gestionando los riesgos operacionales y financieros, incrementando a su vez la rentabilidad empresarial y la satisfacción de sus clientes.

En vista a lo antes expuesto se plantean las siguientes interrogantes en Sumindu, S.A.:

1. ¿Qué elementos son imprescindibles para una adecuada implementación de la Metodología BPM?
2. ¿Cuál será la estrategia que se utilizará para implementar la Metodología BPM?
3. ¿Cuáles son los procesos de negocio de Sumindu, S.A.?
4. ¿Cómo los empleados asumirán el cambio hacia la nueva cultura de procesos?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Diseñar un programa de implementación de BPM para la Empresa Sumindu, S.A.

### **Objetivos específicos**

1. Describir los elementos indispensables para una adecuada implementación de la Metodología BPM.
2. Establecer la estrategia de implementación de la Metodología BPM.
3. Identificar los procesos de negocio de Sumindu, S.A.

4. Describir el comportamiento de los empleados frente al cambio de cultura hacia los diferentes procesos.

### **Justificación de la investigación**

Actualmente Sumindu, S.A. posee una estructura basada en una visión vertical o funcional, es decir, los empleados se encuentran organizados por trabajos especializados similares (funciones) y una organización jerárquica formada por departamentos. La empresa está certificada en ISO 9001:2000, por lo que tiene documentados los procedimientos relacionados con la operación de la misma, razón por la cual se obliga a cumplir con las exigencias establecidas por FONDONORMA quién es el ente encargado de auditar los procedimientos para validar se ejecuten los controles de calidad acordados. El cumplimiento de estos procedimientos establecidos por FONDONORMA le ha sido útil a la empresa durante los últimos años y probablemente en el futuro si la visión de la misma consistiera en mantener la operación y rentabilidad actual. Pero, el objetivo de los accionistas es aumentar su crecimiento, para ello necesitan identificar sus procesos de negocio a fin de orquestar la visión, misión, objetivos y estrategias organizacionales con estos procesos, logrando así que todos los esfuerzos se encuentren orientados hacia su único foco de negocio.

De tal manera Sumindu, S.A. se plantea realizar una transformación, ir de una visión funcional que es como está actualmente estructurada, a una visión por procesos. La visión por procesos se materializará a través de la implementación de la Metodología BPM, la cual se plantea como factor clave para conseguir excelentes y sostenibles resultados empresariales, incluyendo un cambio de mentalidad (cultura) y un giro revolucionario en la gestión de negocios; las principales ventajas que promete la implementación de esta metodología según lo establecen Freund, Rucker & Hitpass, (2011) son las siguientes:

- Lograr o mejorar la <agilidad de negocio> en una organización. El concepto de agilidad de negocio se entiende como la capacidad que tiene una organización de adaptarse a los cambios del entorno a través de los cambios de sus procesos integrados.

- Lograr mayor <eficacia>. El concepto de eficacia se entiende como la capacidad que tiene una organización para lograr en mayor o menor medida los objetivos estratégicos o de negocio.
- Mejorar los niveles de <eficiencia>. Eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, es decir el grado de productividad de un resultado. El termino eficiencia está relacionado con todos los indicadores de productividad en cuanto a calidad, costos y tiempos. (p.2-3)

Finalmente, se pretende realizar en la empresa Sumindu, S.A un cambio que permita ahorrar costos, ser más efectivos, competitivos, mejorar la rentabilidad y sobre todo contar con una guía metodológica que garantice la homogeneidad en la forma de trabajar en todas las sucursales dentro y fuera del país. Con la adopción de la metodología también se quiere avalar el éxito en la implementación de cambios, así como generar herramientas que le transfieran certeza y seguridad a la Gerencia en la toma de decisiones, ya que tendrán la posibilidad de tomar estas decisiones viendo el todo de la empresa; por otro lado, se disminuirán los esfuerzos de cambio, existirá transparencia, conocimiento y control sobre cualquier mejora de los procesos de negocio.

### **Alcance y limitaciones**

La presente investigación se circunscribe en el diseño de un programa de implementación de la Metodología BPM, así como en apoyar y acompañar a Sumindu, S.A en la adopción de la misma. En tal sentido queda dentro del alcance lo siguiente:

Alcance Organizacional:

- Se trabajará con los niveles 1, 2, 3 y 4 de la organización (Gerente General, Gerentes Regionales, Gerentes de Áreas y Coordinadores).

Alcance Tecnológico:

- Se utilizará BizAgi como herramienta de soporte para el modelado de los procesos.

- Se utilizará Open Project para la definición de los planes, así como el Excel y Power Point para la realización de los documentos de la metodología.

Alcance a Nivel de Procesos:

- Se restructurarán los procesos de: Planificación Estratégica y Gestión de Proyectos.

Entre las limitaciones para la investigación se encuentran las siguientes:

- No se permitirá la adquisición de software que requiera licenciamiento.
- No se realizará la capacitación a los colaboradores de nivel 5 (analistas, oficinas, ejecutivos de ventas), la inclusión de estas personas se hará a medida que vayan participando en iniciativas (ante-proyectos).
- El conocimiento técnico de las herramientas y de la plataforma tecnológica se limitará al personal de Procesos y Proyectos.
- La información de carácter confidencial no podrá ser divulgada.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Marco Organizacional**

##### **Reseña Histórica y Descripción de la Organización**

Fue fundada el 23 de junio del año 1969, por iniciativa de capitales privados y en el año de 1986, luego de una reestructuración de la gerencia, objetivos y metas se encaminó a ser la primera empresa en la distribución de aceros especiales, inoxidable y aleaciones no ferrosas del país; haciendo énfasis en el servicio y el respeto a sus clientes y proveedores.

Sumindu S.A., actualmente cuenta con un capital de BsF. 2.520.000,00. Inicia sus operaciones en la ciudad de Caracas y a lo largo del tiempo comienza a expandirse para prestar sus servicios a nivel nacional.

El almacén principal de Sumindu, S.A., se encuentra en Valencia, así mismo posee otras sucursales ubicadas en Barquisimeto, Maracaibo, San Cristobal, Barcelona y Puerto Ordaz, manteniendo un inventario de material adecuado para satisfacer las demandas de sus clientes.

La empresa cuenta con equipos de corte, manipulación de materiales y transporte adecuado para realizar la entrega de los pedidos en el tiempo y las dimensiones ofrecidas. Sumindu, S.A., establece como una de sus prioridades comerciales, distribuir sus materiales en un tiempo de entrega acordado con los clientes.

Además ofrece toda una amplia variedad de materiales, asegurándose que sean de la más alta calidad, lo cual es confirmado por la entrega de Certificados de Calidad, otorgados por acerías de reconocida trayectoria, que han sido seleccionadas cuidadosamente para que sean los proveedores de los materiales que se comercializan.

En la actualidad Sumindu, S.A., cuenta con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, Bajo el modelo Covenin ISO 9001:2000, lo cual contribuye a generar en sus clientes confianza en la calidad de sus productos y el servicio.

Sumindu S.A., cuenta con más de 170 empleados, hombres y mujeres con una filosofía de trabajo en equipo, servicio y calidad. Ellos siguen permanentes programas de adiestramiento y mejoramiento profesional para lograr llevar adelante el buen funcionamiento de la organización.

Asimismo, Sumindu, S.A., declara como Política de Calidad: “Prestar un servicio eficiente y confiable en la distribución de Aceros Especiales e Inoxidables y materiales no ferrosos de calidad Internacional, con la participación de un personal calificado, el compromiso de nuestros Proveedores y el mejoramiento continuo de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad para así satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.”

## **Visión, Misión y Valores de la Organización**

### **Visión**

Ser la mejor empresa del país en la distribución de Aceros Especiales, Inoxidables y Materiales no Ferrosos, suministrando productos y servicios de primera calidad que les proporcionen a nuestros clientes ventajas comparativas y competitivas.

### **Misión**

Comercializar Aceros Especiales, Inoxidables y Materiales no Ferrosos, de la más alta calidad, producidos por proveedores de trayectoria reconocida, con la contribución de personal calificado, instalaciones, equipos adecuados para el manejo de los productos y el apoyo de recursos tecnológicos que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en pro de su desarrollo, para así consolidar una empresa rentable, eficiente y confiable, capaz de adaptarse a las exigentes condiciones del mercado y generar bienestar a nuestros colaboradores y accionistas.

## Valores de la Organización

No posee valores organizacionales.

## Estructura Organizativa

Sumindu S.A. cuenta con una estructura organizacional vertical, conformada por cinco niveles jerárquicos manejados de la siguiente manera, el primer nivel corresponde a la Gerencia General, el segundo nivel corresponde a los Gerentes de Áreas, el tercer y cuarto nivel a los cargos de nivel medio (Asistentes, Coordinadores, Jefes y Encargados) y el quinto y sexto nivel para cargos básicos y operativos (Analistas, Auxiliares, Choferes, Oficinistas, Obreros, entre otros). Su estructura organizacional está conformada como se muestra en la figura N° 1.

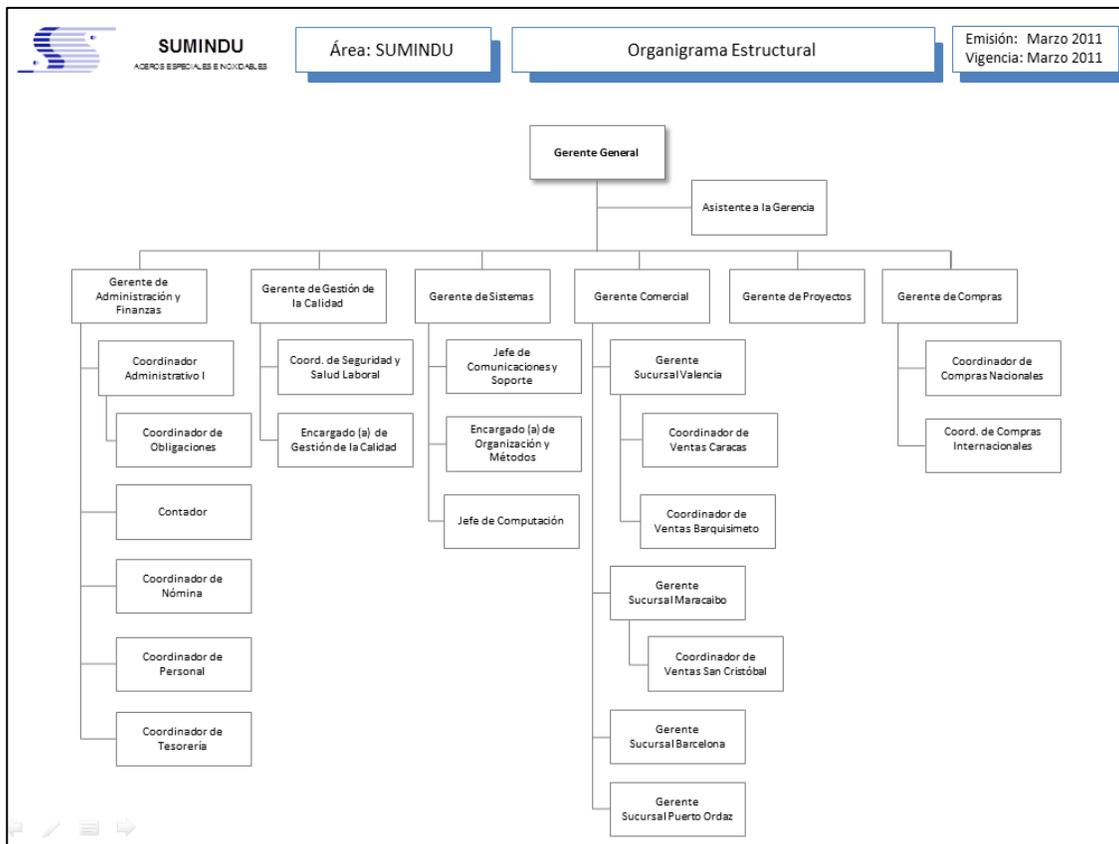


Figura N° 1 Organigrama de Sumindu, S.A. Fuente: Palacios (2012)

## **Marco Teórico**

### **Antecedentes de la Investigación**

Sonia Zavando (2006), realizó una investigación cuyo objetivo fue estudiar una forma de aplicación de BPM en los procesos de negocio de una empresa para formular en el futuro un proyecto de incorporación de BPM, definiendo adecuadamente las etapas involucradas y dimensionando más certeramente el esfuerzo y los recursos requeridos. La autora llegó a la siguiente conclusión:

...BPM podría prestar enorme utilidad al logro de los objetivos estratégicos de cualquier empresa, sin embargo, lograr que una empresa pase de ser una organización funcional a una organización orientada a los procesos no es una tarea fácil.

En esta investigación se observa claramente como la autora se encontró con la gran dificultad que enfrentan los consultores cuando realizan una intervención que a su vez amerita obligatoriamente un cambio de cultura dentro de la organización, la resistencia al cambio.

Pedro Bonillo (2006), realizó una investigación cuyo principal objetivo fue proponer una metodología para la gerencia de los procesos (BPM) sustentada en el uso de patrones y de software, con el fin de plantear un conjunto de pasos que en el ámbito BPM permitan identificar los procesos claves, modelarlos y analizarlos, simularlos, implantarlos de forma auto-asistida, evaluarlos, monitorearlos y mejorarlos. La conclusión a la que llegó el autor fue la siguiente:

La propuesta metodológica está conformada por dos macro-procesos:

1. Creación del proceso en sí mismo, lo que involucra los siguientes sub-procesos: (a) análisis, evaluación de los requerimientos tomando en cuenta el tipo de prioridad y en base a las practicas de e-licitación de requisitos (patrones de análisis); (b) diseño, generación de un diseño de arquitectura estandarizada del proceso (estilo arquitectónico) que se adapte a la plataforma de objetos, servicios y un mapa de procesos basado en un esquema de componentes funcionales, funcionalidades, procesos, servicios y objetos (patrón arquitectónico); (c) modelado, diagramación y simulación a través de la notación y

el lenguaje de BPM (BPMN y BPML respectivamente) propuesto por el Instituto de BPM (BMPI) y su exportación al Lenguaje Unificado de Modelado (UML) acercando así al ingeniero de software a través de los patrones de diseño con el lenguaje del negocio; y, (d) configuración e implementación de la lógica de integración, de negocios y de presentación del proceso a través de la orquestación de servicios, objetos, y el uso de patrones de flujo de trabajo e interfaz con base en la fase de modelado.

2. El otro macro-proceso corresponde a la administración y comprende: el mantenimiento, administración del proceso en producción; y el monitoreo, validación de los datos técnico-funcionales de los procesos implementados a través de indicadores de gestión.

Esta investigación centró su enfoque en la generación de una propuesta metodológica apoyada en una tecnología de patrones metodológicos de gerencia de procesos, contemplando un método de modelado auto-asistido de aplicaciones de software que permita el seguimiento de los procesos.

## **Bases Teóricas**

### **Las Organizaciones**

Desde que el ser humano nace se halla rodeado de toda clase de organizaciones sociales. El individuo en su desarrollo y pronta integración social va insertándose en organizaciones de distinta naturaleza y complejidad, como la escuela, la universidad, su lugar de trabajo, el club en el que práctica alguna especialidad deportiva, el hospital al que asiste a consulta, la iglesia de la religión que profesa, entre otros. En fin, el ser humano forma parte de las organizaciones y va aprendiendo y adaptándose a determinadas normas de convivencia, jerarquía, división de tareas y concepción del tiempo - espacio, entre muchas otras características inherentes a las organizaciones y, por tanto, a los seres humanos.

Las organizaciones han sido definidas de muchas maneras. Casi se podría decir que existen tantos conceptos como investigadores en el área organizacional; sin embargo, todas las definiciones parten del punto de que son estructuras complejas formadas por individuos

que desempeñan diversas funciones para dar cumplimiento a unos fines específicos. Según Gibson (2006), las organizaciones son “entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente” (p.5). Son entidades colectivas formalmente estructuradas y socialmente establecidas para alcanzar metas, hecho que logran a través de la adquisición de recursos del medio ambiente y de su utilización hacia actividades que se corresponden a los planes trazados.

Todas las organizaciones están compuestas, entre otros, por dos elementos relevantes: una estructura, es decir, una distribución de los miembros en distintas líneas para que realicen diferentes tareas y oficios; y una complejidad, dada por la división del trabajo, el título de los puestos, las múltiples divisiones y los niveles jerárquicos. Las organizaciones se irán haciendo más complejas en la medida en que vayan teniendo muchas subpartes.

### **Desarrollo Organizacional e Intervención**

La principal función del Desarrollo Organizacional (DO) es mejorar el desempeño de la organización y adaptar sus condiciones para enfrentar procesos de cambio continuo. Según Bennis (1973), es una respuesta al cambio, una estrategia educacional que sirve para modificar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, con la finalidad de que éstas puedan adaptarse mejor a nuevos retos, así como al ritmo del cambio mismo. Como se puede apreciar en esta definición, es una herramienta de mucha utilidad, puesto que las organizaciones o empresas deben estar atentas permanentemente a su entorno, de lo contrario, pueden desaparecer drásticamente (Senge, 1996).

La estrategia de DO se vale de las intervenciones, que son actividades estructuradas destinadas a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo y a incrementar la productividad. También pueden definirse como los medios o las herramientas de las que se vale la disciplina del DO para impulsar su programa de cambio planeado. Según sus características, pueden ser intervenciones en procesos humanos, intervenciones tecnoestructurales, intervenciones en administración de recursos humanos e intervenciones estratégicas y del medio ambiente (Guízar, 1999); dependiendo de cuál se

escoja, pueden afectar a los individuos, a ciertos equipos de trabajo o a toda la Organización.

Guízar (1999) define las intervenciones en procesos humanos como “aquellas dirigidas específicamente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción” (p. 114), entre los cuales menciona la comunicación, la solución de problemas, el liderazgo y la dinámica de grupos. Las intervenciones tecnoestructurales se orientan hacia la tecnología (métodos y flujos de trabajo) y las estructuras (división, jerarquía y diseño del trabajo) para relacionarlas con el personal. Las intervenciones en administración de recursos humanos se enfocan en las relaciones con el personal y las maneras cómo integrarlo a las organizaciones (sistemas de recompensas y planeación, desarrollo de carreras, etc.). Finalmente, las intervenciones estratégicas y del medio ambiente abordan la forma cómo las organizaciones utilizan sus recursos “para obtener una ventaja competitiva en el medio ambiente”. (p. 115).

Sánchez y Camargo (1997) afirman que todas estas intervenciones, para que puedan ser consideradas como DO, deben responder a una necesidad real de cambio sentida por la Organización, que incluyan a la Organización misma en todas las fases de la intervención (diseño, implementación, seguimiento, evaluación y control) y que propicien o induzcan al cambio de la cultura organizacional. Estas mismas autoras establecen una vinculación estrecha entre el enfoque de DO, la eficacia y la misión organizacional, tal como se observa en la siguiente definición:

El DO es la estrategia y conjunto de acciones –y sus resultados desarrollados para alcanzar un estado deseado distinto al estado actual, vinculados directamente a la eficacia organizacional, con el referente del entorno y del mantenimiento, ampliación o transformación de la misión institucional. (p. 13).

Por supuesto que el DO no es el único enfoque utilizado para la gerencia del cambio. Hay otros que le preceden, gran parte de ellos clásicos, que basan todos sus esfuerzos de cambio en modificaciones estructurales y en la creación de manuales de procedimientos, por citar un par de estos. Muchos de ellos son enfoques técnicos, muy instrumentalistas, que poco influyen en el mejoramiento del desempeño organizacional. Al

contrario de otras estrategias, el DO no es una receta a seguir para que algo se lleve a cabo, es una consideración en general de cómo se hace el trabajo, expresado por cada uno de los miembros de la organización; es un enfoque participativo que parte de las percepciones de los individuos que conforman la organización para abordar la realidad de la misma y plantear soluciones y estrategias de cambio.

Algunos investigadores, como Burke (1988), dicen que el DO es un modelo metodológico de investigación-acción, porque reúne datos de forma sistemática en torno a los problemas que tiene la organización (investigación) y luego se emprende la acción en función de lo que indican los datos analizados. Está compuesto por fases que dan coherencia a un ciclo de cambios que derivan en una situación esperada, distinta a la original. Burke plantea siete fases: entrada, contratación, diagnóstico, retroalimentación, planeación del cambio, intervención y evaluación.

El DO resulta una buena herramienta para la comprensión de las dinámicas organizacionales, y en especial las referidas a las organizaciones públicas sociales, las cuales se desarrollan en un complejo entramado de capacidades humanas, tecnológicas y políticas. Según Camargo y Sánchez (1997), la formulación y gestión de políticas y programas sociales necesariamente debe considerar la organización desde la que se gerencia, la cual debe evaluarse y reevaluarse periódicamente para cumplir exitosamente con la misión social que se ha planteado. Estas autoras afirman que en el proceso de conjugar factores para generar el producto terminal de la organización pueden presentarse alteraciones de diversa naturaleza, que con frecuencia no son fáciles de determinar y que influyen negativamente en la calidad del servicio que se está prestando a la población objetivo. Es en este punto en el que Sánchez y Camargo afirman que el DO puede contribuir enormemente a que el gerente social distinga esas alteraciones, detecte las posibles causas, busque alternativas y seleccione estrategias para cerrar la brecha entre la producción terminal real y la esperada. Como enfoque integral que es, el DO debe abordar tanto factores externos a la organización, sobre los que el gerente social no tiene posibilidad de modificar, como problemas organizacionales que sí están bajo su gobernabilidad. Detectar, clasificar y priorizar problemas, así como buscar sus causas, son actividades primordiales de la Planificación Estratégica Situacional, herramienta que, a través de sus

distintos Momentos (Explicativo, Normativo, Tácticooperacional y Estratégico), puede fortalecer el análisis organizacional y favorecer la realización de diagnósticos e intervenciones más reales y racionales, partiendo de la identificación de limitaciones y oportunidades organizacionales, actores clave y otros elementos útiles para formular estrategias que contribuyan al proceso de cambio (Sánchez y Camargo, 1997).

El proceso de Planificación Estratégica Situacional es definido por su autor, Carlos Matus (1992), como “el cálculo que precede y preside la acción. En consecuencia, cálculo y acción son inseparables y recurrentes” (p.38). Es un proceso continuo de aprendizaje-corrección-aprendizaje que no cesa nunca y que acompaña a la realidad cambiante. El mismo, permite abordar la realidad compleja a través de técnicas que manejan la incertidumbre y contribuye a hacer los correctivos necesarios y pertinentes a las situaciones que generan conflicto. Este mismo autor parte de la idea de que cada actor debe encontrar un método de planificación o cálculo que sea capaz de responder a sus necesidades, porque no existe un método único “que calce como anillo al dedo a las necesidades concretas de una práctica particular de acción” (p.41). Así, cada gobernante de un proceso político, económico, social u organizativo tiene que diseñar su propio método de planificación, ya que ésta es una herramienta útil, flexible y eficaz, adaptable a cada caso.

### **Modelo del Cambio de Lewin**

Cummings y Worley (2005; p.23) realizan las siguientes reflexiones con respecto al modelo de cambio de Lewin, la cual forma parte de las teorías del cambio planificado. El modelo del cambio de Lewin fue uno de los primeros modelos fundamentales propuesto por Kurt Lewin, para él: cambio es una modificación de las fuerzas que dan estabilidad al comportamiento de un sistema. En concreto, una serie de comportamientos que en un momento dado es resultado de dos conjunto de fuerzas: las que tratan de mantener el estado actual (statu quo) y las que tratan de modificarlo. Cuando ambos conjuntos son bastante uniformes, el comportamiento actual se conserva en lo que Lewin llamó estado de “equilibrio casi estacionario”. Para alterar ese estado se puede aumentar las fuerzas que buscan el cambio, disminuir las que tratan de mantener el estado actual o bien aplicar una combinación de ambas. Lewin propuso que al modificar las fuerzas mantienen el statu quo,

se producen menos tensión y resistencia que al intensificar las fuerzas del cambio. De ahí que sea una estrategia más efectiva.

Este proceso de compone de tres pasos:

1. **Descongelamiento:** En este paso se atenúan las fuerzas que conservan el comportamiento organizacional en su nivel actual. A veces se realiza un proceso de “desconfirmación psicológica”. A los empleados se les motiva a realizar actividades del cambio, dándoles información que indique la discrepancia entre las conductas deseadas pro ellos y la organización y las que se muestran es ese momento.
2. **Transición o cambio:** En este paso la conducta de la empresa, el departamento o individuo se transfiere a otro nivel. Se interviene en el sistema para nuevas conductas, valores y actitudes modificando la estructura y los procesos.
3. **Recongelamiento:** Es este paso se estabiliza la empresa en otro estado de equilibrio. A menudo se consigue mediante mecanismos de soporte que refuerzan el nuevo estado: cultura, normas, políticas y estructuras.

El modelo de Lewing ofrece una marco general para entender el cambio organizacional. Hay que ampliar los tres pasos pues son bastantes esquemáticos. El modelo de planeación de Lipitt, Watson y Westley lo dividen en siete pasos: exploración, ingreso, diagnóstico (descongelamiento), planeación, acción (movimiento), estabilización y evaluación y terminación (recongelamiento). Sin embargo, el modelo de Lewin se le identifica con el campo del desarrollo organizacional y sirve para explicar la manera de implementar otras clases de cambio.

### **Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley**

Díaz, M (2000; p41) plantea el modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley desarrollado en el año 1958, como uno de los desarrollos posteriores de mayor relevancia, efectuados sobre el modelo de Lewin. Díaz enfoca las 7 etapas durante el proceso de cambio, con el enfoque psicológico de los autores, los cuales incluyen la necesidad de un agente “externo” al sistema, así como una fase de “diagnóstico” inicial:

1. *Exploración*. El desarrollo de una necesidad para el cambio (correspondiente a la fase de descongelamiento de Lewin). Esta etapa es casi una “intuición” al interior de la organización.
2. *Entrada*. Establecimiento de una relación de cambio. Etapa en la que se necesita de un agente de cambio –mejor si es de fuera del sistema- con quien establecer una relación de trabajo.
3. *Diagnóstico*. La aclaración o el diagnóstico del problema. Etapa que permite objetivizar y aclarar la “intuición” inicial.
4. *Planeación*. Examen de rutas y metas alternativas. Es el momento de establecer metas e intenciones de acción.
5. *Acción*. La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. (las etapas 3 a 5 corresponden a la de movimiento de Lewin).
6. *Estabilización y Evaluación*. La generalización y estabilización del cambio, correspondiente a la etapa de volver a congelar de Lewin.
7. *Terminación*. Llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador.

Como se ve, el modelo de Lippitt, Watson y Westley enfatiza el papel del facilitador, el cual es alguien externo a la organización, lo que le permite tener mayor objetividad al momento de apoyar y guiar el cambio. Este modelo es uno de los primeros modelos en D.O., y muestra claramente el rol del consultor como alguien externo a la organización.

### **Enfoque de Procesos Individuales, Interpersonales y Grupales: Capacitación y Desarrollo**

La capacitación y desarrollo representan una de las estrategias más antiguas del cambio organizacional, según lo indican Cummings y Worley (2005; p.218). Asimismo, estos autores, plantean que las intervenciones en la capacitación y desarrollo por lo general siguen un proceso de detección de necesidades, establecimiento de objetivos instruccionales y diseño, impartición y evaluación.

1. **Determinar las Necesidades**: en esta etapa se detectan las necesidades y por consiguiente se descubre qué capacitación se requiere.

2. **Diseñar los objetivos y la capacitación:** en esta etapa se establecen los objetivos de la intervención y se describen la calidad y la cantidad de desempeño que un participante ha de demostrar para que se le juzgue competente. Al diseñar la capacitación se elige entre una amplia gama de técnicas: entrenamiento en el trabajo, métodos audiovisuales, enseñanza en aula, simulaciones, métodos computarizados o de internet, entre otros.
3. **Impartir la capacitación:** en esta etapa se lleva a cabo la capacitación y el desarrollo. Se invita a los participantes que asistan a las sesiones o apliquen lo aprendido en ellas, a que hagan las actividades incluidas en el diseño y vuelvan a sus rutinas del trabajo.
4. **Evaluar la capacitación:** En esta última etapa se juzga la capacitación para saber si cumplió sus objetivos. Esta evaluación se realiza bajo cuatro criterios: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultado. La *reacción* es el criterio más común y designa simplemente la opinión de los asistentes respecto a la utilidad de la capacitación, se mide a través de cuestionarios que se llenan al terminar la sesión. El criterio *aprendizaje*, el cual indica si adquirieron o no el conocimiento que se les enseñó, sin que se mida el desempeño o la conducta en el trabajo; esto se determina mediante entrevistas o cuestionarios. El criterio *comportamiento* indica si las habilidades y capacidades aprendidas se aplican a las actividades laborales; los datos se obtienen observando a los asistentes o entrevistando a su jefe. El último criterio *resultados* determina si la mejoría en la eficiencia de ellos o del sistema se debe a la capacitación.

### **Contrato Psicológico**

Martha Alles (2008; p.158) cita el contrato psicológico propuesto por Schein como el proceso que nace después de que la empresa ha reclutado, seleccionado y entrenado a la gente, momento en el cual debe preocuparse por crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permita a los empleados satisfacer sus necesidades más apremiantes.

Todas las personas esperan que las organizaciones los traten como seres humanos, que les brinden trabajo y facilidades que resuelvan las necesidades en lugar de crear nuevas necesidades, que brinden oportunidades de crecer y aprender más, que dejen saber como están haciendo las cosas.

Las organizaciones, por su parte, tienen también expectativas más implícitas y sutiles, por ejemplo, que el empleado dé una buena imagen de la organización, que le sea leal, que guarde los secretos de la organización y que todo lo que haga sea por el bien de la organización, es decir, que este siempre motivado y listo a sacrificarse por la organización.

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que un empleado espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que espera a los 50 años de edad. En la misma forma, lo que la organización espera de una persona durante un período acelerado de crecimiento, puede ser completamente diferente de lo que necesita cuando la empresa alcanza cierta estabilidad o cuando está sufriendo un revés económico.

A continuación se presentan una serie de conceptos y aspectos relacionados al BPM, producto de las consideraciones planteadas por Bernhard Hitpass (2012; p.5).

### **Trasfondo Histórico del Business Process Management (BPM)**

#### 1. La ingeniería de los procesos nace con Frederick Taylor

La idea de que las actividades (el trabajo) se pueden escribir como un proceso no es nueva. A principios del siglo pasado Frederick Winslow Taylor (1911) desarrollo el concepto de la Administración Científica. A Taylor se le atribuye haber desarrollado los principios de la especialización y estandarización de los procesos en la producción industrial, elevándolos a una ciencia que se podría llamar <Ingeniería Industrial y mejora de procesos>, razón por la cual es denominado por muchos autores como el padre de la ingeniería industrial. Taylor aporta en métodos de observación de buenas prácticas, de medición de trabajo y a partir de estos conocimientos de diseñar procesos industriales desagregados hasta el nivel de actividad manual altamente especializados para lograr mejoras sustanciales en la productividad.

Los principios establecidos por Taylor pueden resumirse de la siguiente manera:

- ✓ Desarrollar el estudio científico del trabajo.
- ✓ Seleccionar científicamente al obrero más adecuado a la tarea, según sus capacidades, y luego instruirlo en cómo hacer correctamente la tarea, según el punto anterior.
- ✓ Cooperar con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican. Se refiere a una cooperación entre los investigadores y de los administradores. Armonía es la palabra principal que emplea Taylor.
- ✓ Distribuir equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros.

Su método buscaba superar la improvisación generalizada como forma de trabajo, no contratando a las personas más extraordinarias, si no trabajando con personas comunes a quienes se les prepara en la forma de hacer el trabajo. Con esto se lograba incrementos en la productividad, un tipo de cambio que hoy se llama <rediseño de procesos>.

Taylor perseguía al reunir hechos y mediciones, proporcionar un fundamento científico para diseñar y mejorar los procesos. Con estos fundamentos buscaba eliminar la improvisación que predominaba para la época. Este enfoque fue empleado con éxito durante toda la época de la industrialización (mercado de la oferta) durante el siglo XIX y principios del siglo X, pero esta técnica esta restringida a los procesos manuales y a la producción industrial u no incluía el seguimiento de los procesos de gestión.

## 2. El cambio del mercado de la oferta al mercado de la demanda

A inicios de los años 80, aparecieron enfoques estadísticos con el objetivo de de mejorar los procesos de control. Así nació el enfoque TQM (Total Quality Management) basado en una gestión de control estadístico, pero su aplicación requería de una rigurosa disciplina en la organización que es difícil alcanzar.

Empresas japonesas, en particular Toyota, reconocieron a principios de los años 90 el cambio hacia el mercado de la demanda y enfocaron la gestión hacia las necesidades del

negocio (clientes). Toyota desarrollo el concepto Toyota Production System (TPS), este se caracterizaba por contar con una estructura organizacional muy plana, instalar equipos multidisciplinarios en centros de producción y con el encargo de resolver de forma autónoma propuestas de mejoras continuas en los procesos de producción. A este sistema de trabajo se le llamó también Lean Production, indicando en quitarle grasa a las estructuras organizacionales burocráticas y lentas en sus procesos de decisiones.

Cuando en los años 90 muchas empresas occidentales fueron azotadas por la recesión, debido a que los mercados habían llegado a una situación de la sobre oferta (saturación, cambio hacia el mercado de la demanda) y el comienzo de la globalización aparece el Business Process Reengineering (BPR, Hammer an Champy - 1993) como medida de salvación para deburocratizar las empresas y ser mas eficientes en sus procesos de negocios.

### 3. La reingeniería de procesos como precursor de BPM

El BPR tiene como finalidad rediseñar y hacer más eficientes los procesos, atacando las estructuras jerárquicas y funcionales y alineándolos con los objetivos del negocio, buscando alcanzar resultados de desempeño notorios a corto plazo. La reingeniería de procesos se basa y apoya fuertemente en la incorporación de tecnologías de la información, como elemento clave para la transformación esperada. El BPR es el primer enfoque end to end de introducir como gestión procesos de negocios transversales en las organizaciones funcionales, centradas en las necesidades del cliente y no en los procesos de producción, pero esto no fue fácil, muchos proyectos BPR terminaron siendo proyectos de racionalización de recursos como una fuerte reducción de personal. Perdiendo muchas veces, la perspectiva de agregación de valor para el cliente.

BPR no fue el único enfoque en aparecer en dichas décadas, a principio de los años 80 apareció Six Sigma como una opción para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de negocio. Las técnicas se Six Sigma se emplean sobre la base de episodios o eventos, los cuales debiesen estar dentro del nivel de exigencia definida por el proceso (cantidad de Sigmas), pero no incorporan un pensamiento de mejora continua.

A mediados de los 90 aparece la ola de los ERP's (Enterprise Resource Planing). Los ERP's se vendieron como la solución para todos los problemas en la organización, pero los ERP's no generaron la eficiencia y eficacia esperada en los procesos de negocios, estaban diseñados para mejorar la eficiencia administrativa. En este sentido ayudaron a ordenar las funcionalidades e integrar sin redundancia los datos corporativos, pero los procesos de negocios estaban sobre los sistemas o aplicaciones. A fines de los años 90 y principios del 2000 aparecieron los sistemas Customer Relation Management (CRM) como medida para mejorar los servicios a los clientes, pero aun no se contaba con una integración entre los procesos del front office (CRM) con los del back office (ERP).

Según Smith and Finger BPM se puede considerar como la tercera gran ola en la evolución de la ingeniería de procesos, después del TQM, Six Sigma y BPR. La figura 4 muestra en el eje del tiempo los principales hitos que fueron marcando la evolución de la ingeniería de procesos hasta el BPM actual.

Taylor Industrial Engineering and Process Improvement  1911		Enfoques tendientes a mejorar la calidad:  TQM - Six Sigma  1980	Reingeniería (Davenport, Hammer y Champy)  1993	Smith y Finger BPM the third wave  2002	BPM as Management Discipline  2006.....
	1930 - 1970  Mercado de la Oferta  (Industrialización): - Especialización - Grandes capacidades de producción - Economías de escala	1990  Recesión en países occidentales. Cambio del mercado de la oferta a la demanda. (Sobreproducción)	1993 - 2000  ERP, CMMi, SCM, E-Business, WIM, BSC	2003  BI, BPMS, Process Mining	

Figura 2. Evolución de la Ingeniería de Procesos hacia el BPM

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

## **Qué es un Proceso**

Corresponde a la representación de un conjunto de acciones (actividades) que se hacen, bajo ciertas condiciones (reglas) y que puede ejecutar cosas (eventos). En tal sentido, se puede definir un proceso como: “una concatenación lógica de actividades que cumplen con un determinado fin, a través del tiempo y lugar, impulsada por eventos” (Hitpass, 2012, p.10)

## **Proceso de Negocio**

Es el conjunto de todas las tareas y actividades coordinadas formalmente, dirigidas tanto por personas como por equipos, que lleva a conseguir un objetivo organizativo específico. Arjona (1999) lo define como: “es una forma concreta de ordenar un conjunto de actividades, no acotadas por barreras organizativas, con un principio y un fin, coordinadas y orientadas a la consecución de un producto que genera valor para un cliente final o intermedio” (p.43). El elemento fundamental es la búsqueda de la satisfacción; en tal sentido las empresas se han pueden ser vista como una suma de procesos de negocios y el cliente ve como utiliza uno determinado.

Un proceso de negocio se reconoce por el tipo de evento que lo activa. Una de las principales características de un proceso de negocio es que es activado por el cliente y los resultados de la ejecución del proceso tienen que volver al cliente. El proceso de negocio es transversal a las áreas y atraviesa y atraviesa la cadena de valor de principio a fin. Este principio es indistinto si se trata de un cliente externo (cliente final) de la empresa o cliente interno.

Muchas se confunden los macroprocesos con los procesos de negocio. Por lo general corresponden los macroprocesos con las grandes áreas de negocio de una empresa como por ejemplo abastecimiento, producción, venta, entre otras. Ningun cliente externo va a activar un proceso en el área de abastecimiento y los procesos de esta área tampoco atraviesan la cadena de valor de la empresa. A pesar de que estas áreas pueden ser muy grandes y muy complejas no tienen relación directa con el concepto proceso de negocio:

- Activado por cliente,

- De principio a fin y
- El resultado tiene que ser de valor para el cliente

Los procesos de negocio se encuentran debajo de los macroprocesos y los atraviesan. En tal sentido, para identificar los procesos de negocio es necesario realizar un análisis del contexto y hacer un listado de los eventos iniciados por el cliente. A continuación se nombran ejemplos de procesos de negocio:

- Solicitud de créditos, préstamos, devoluciones
- Solicitud de apertura de cuenta bancaria
- Compras de pasaje
- Reclamos
- Compra de un producto o servicio

Los siguientes ejemplos no se clasifican como procesos de negocio:

- Partida doble de contabilidad (se trata de una función contable, que le sigue a un movimiento contable)
- Reserva de pasajes (Se trata de un subproceso del proceso de negocio <compras de pasaje>. En este caso no se cumple el principio de finalidad, que sería la compra de pasaje)
- Ingreso de una orden de compra (Actividad del proceso de negocio <compra de un producto o servicio>)

### **Qué es BPM**

Es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocios operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de procesos y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes. BPM abarca personas, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores y socios. Garimella, Lees y Williams (2008; p.5).

Asimismo, estos autores plantean que BPM combina métodos ya probados y establecidos de gestión de procesos con una nueva clase de herramientas de software empresarial. Ha posibilitado adelantos muy importantes en cuanto a la velocidad y agilidad con que las organizaciones mejoran el rendimiento de negocio. Con BPM:

- ✓ Los responsables de negocio pueden, de forma más directa, medir, controlar y responder a todos los aspectos y elementos de sus procesos operacionales.
- ✓ Los directores de tecnologías de la información pueden aplicar sus habilidades y recursos de forma más directa en las operaciones de negocio.
- ✓ La dirección y los empleados de la organización pueden alinear mejor sus esfuerzos y mejorar la productividad y el rendimiento personal.
- ✓ La empresa, como un todo, puede responder de forma más rápida a cambios y desafíos a la hora de cumplir sus fines y objetivos.

En el mismo orden de ideas establecen la existencia de tres dimensiones las cuales se describen a continuación:

### **Las tres dimensiones del BPM.**

- 1. El negocio: la dimensión de valor.** Esta es la dimensión de valor y de creación de valor tanto para los clientes como para los “stakeholders” (personas interesadas en la buena marcha de la empresa como empleados, accionistas y proveedores). Se incorpora más capacidad que nunca para alinear actividades operacionales como objetivos y estrategias. Concentra los recursos y esfuerzos de la empresa en la creación de valor para el cliente, también permite una respuesta mucho más rápida al cambio, fomentando agilidad necesaria para la adaptación continua.
- 2. El proceso: la dimensión de transformación.** Esta dimensión crea valor a través de actividades estructuradas llamadas procesos. Los procesos operacionales transforman los recursos y materiales en productos o servicios para clientes y consumidores finales. Esta transformación es el modo en que funciona un negocio, el elixir mágico de la empresa. Mientras más efectiva sea esta transformación, con mayor éxito se crea valor. Mediante BPM, los procesos

de negocio son más efectivos, transparentes y ágiles. Los problemas se resuelven antes de que se conviertan en asuntos más delicados. Los procesos producen menos errores y estos se detectan más rápido y se resuelven antes.

- 3. La gestión: la dimensión de capacitación.** La gestión pone a las personas y a los sistemas en movimiento y empuja a los procesos a la acción en pos de los fines y objetivos del negocio. Para la gestión, los procesos son las herramientas con las que se forja el éxito empresarial. Con BPM, se pueden aunar todos los sistemas, métodos, herramientas y técnicas de desarrollo de procesos y la gestión de procesos en un sistema estructurado, completo, con visibilidad y los controles necesarios para dirigirlo y afinarlo.

Por otro lado, el Club BPM (2009) define BPM como: “Un conjunto de herramientas, tecnologías, técnicas, métodos y disciplinas de gestión para la identificación, modelización, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de negocio. Las mejoras incluyen tanto cambios de mejora continua como cambios radicales”.

Asimismo, este club resalta que BPM no consiste en una solución tecnológica, es mucho más, es un conjunto de herramientas, tecnologías, técnicas, métodos, y disciplinas de gestión. El objetivo por el cual las organizaciones consideran la implementación de esta metodología es el deseo de gestionar esos procesos, el conjunto antes mencionado permitirá identificar procesos, modelizar, analizar el comportamiento, ejecutar los procesos (automatización), controlar la ejecución de los procesos y optimizar los procesos para la mejora continua.

Por otro lado, considera que en un mundo donde las tres “C”, Comunicación, Colaboración y Coordinación ya es la normalidad, se requieren de tecnologías que orquesten procesos, la organización, los sistemas, y los clientes, colaboradores y otros entes externos. Pero, a su vez se requiere un alto ROI (Retorno de la Inversión), y ya muchas empresas han comprobado que este enfoque lo aporta, consiguiendo espectaculares aportes y beneficios.

Por último, hace referencia a BPM 360°, la cual busca cubrir la mejora continua de los procesos de una empresa (ver figura 3).

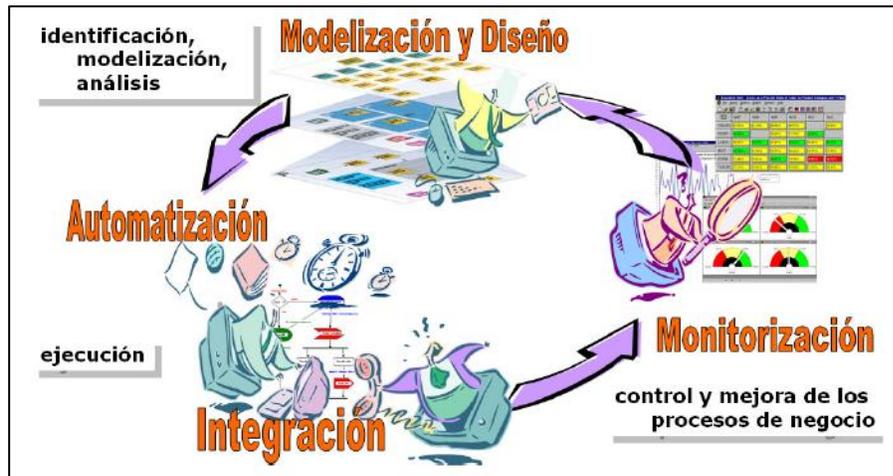


Figura N° 3 BPM 360°. Fuente: Club-BPM (2009)

### Arquitectura de Procesos de Negocio (BPA)

La arquitectura de procesos comprende el conjunto de procesos esenciales de la empresa, sus relaciones entre sí y con algunos procesos de soporte y de administración. Maldonado (2003). Constituye el portafolio de procesos de la empresa y una representación (o modelado) detallada de las actividades que se realizan en ellos.

La arquitectura de procesos de negocio es la representación escrita o mediante diagrama de la cadena de valor y procesos de negocio que operan en toda la empresa. Incluye tanto los procesos fundamentales de funcionamiento como los procesos habilitadores de apoyo a la gestión. Una arquitectura de procesos demuestra de forma clara en donde se crea valor y cómo se relacionan y alinean los procesos operacionales con las estrategias y objetivos de la organización.

En general una arquitectura de procesos representa procesos orquestados, procesos que están estructurados, que son perceptibles y están automatizados, además de caracterizados, medidos y analizados.

### Gestión de Cambio

Toda organización social vive en una cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Esta cultura se consolida y se expande ya que integra los

comportamientos de todos sus miembros hacia las metas comunes y constituye la brújula hacia la realización de sus funciones o actividades, elaboración de normas y políticas que establecen las directrices. Esta cultura es el cauce que orienta los actos de la organización.

Blejmar (2009) define la gestión del cambio como “el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto”. (p.30). En tal sentido, la gestión de cambio en las organizaciones debe estar acompañada de una coordinación planificada de las actividades que conlleve el logro de los objetivos o propósitos comunes a través de una comunicación clara y eficiente que promueva el reconocimiento individual y grupal. De la misma forma, de la autoridad y la responsabilidad.

Blejmar (2009) indica que existen tres distinciones en el lenguaje del cambio, los cuales los visualiza como niveles:

1. **Quiebres** como una ruptura en las recurrencias, transparencias, procesos, metodologías o prácticas de acción. Lo positivo o negativo del quiebre está en la mirada del observador de este.
2. **Transformación** como un procesos in-out, que nace o emerge de los sujetos, actores, o de la organización en pro de un futuro mejor, los procesos de transformación implican estructuras profundas de los sistemas, en realidad de un cambio del sistema.
3. **Cambio** como un proceso out-in que responde a una demanda de adaptación del sistema. En tal sentido, esto sería un cambio de mejora, agregación o reparación dentro del sistema.

La gestión del cambio organizacional es un marco para gestionar los efectos de los nuevos procesos de negocios, cambios en una estructura organizacional o cambios culturales dentro de la empresa, este tipo de gestión lleva adelante el lado que tiene que ver con las personas.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Nivel de investigación**

#### **Tipo de investigación según su finalidad**

Para el presente estudio se utilizará la investigación aplicada, ya que las características que proporciona este tipo de investigación se adaptan al objetivo de la empresa Sumindu, S.A.

La investigación aplicada también recibe el nombre de práctica o empírica, se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren; es definida por Landeau (2007) como “el tipo de investigación encaminado a la resolución de problemas prácticos, con un margen de generalización limitado.” (p.54).

Específicamente se trabajará la Investigación Acción, definida por Elliot (2005) como: “un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma”. (p.41) Se entiende como una forma de mejorar las acciones humanas y las situaciones sociales vividas en un contexto particular, entendiendo profundamente el problema y generando las acciones necesarias encaminadas a modificar una situación.

#### **Tipo de investigación según la fuente de datos trabajados**

“La Investigación primaria es aquella en la cual se recopila la información de primera mano. La investigación secundaria es información que alguien más ha investigado y publicado” (Cohen W, 2007).

Para realizar el estudio en la empresa Sumindu, S.A., se utilizará el tipo de investigación primaria, ya que los datos serán obtenidos de primera mano, es decir, observado y recopilado directamente por el investigador.

### **Tipo de investigación según la estrategia metodológica**

Se establecerá una investigación de tipo cualitativa considerada por Taylor y Bogan (2009) como: “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. (p.20)

Para este autor la mayor parte de los estudios cualitativos están preocupados por el entorno de los acontecimientos y centran su indagación en contextos naturales, o tomados tal y como se encuentran, más que reconstruidos o modificados por el investigador. En tal sentido, esto será lo que el investigador intentará realizar al momento de describir el comportamiento de los trabajadores de Sumindu, S.A con la nueva adopción de la cultura de procesos.

### **Tipo de investigación según sus objetivos**

Se determinó que el estudio es de tipo descriptivo, el cual de acuerdo a Barrantes (2007) “Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a su análisis”. (p.42).

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

### **Tipo de investigación según el grado de control**

Se establece la investigación como no experimental. De acuerdo con Kerlinger (2002) la investigación no experimental es un tipo de “investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables” (p.69)

La investigación realizada en Sumindu, S.A., es de tipo no experimental debido a que no se tiene control sobre los individuos de la muestra, sólo se estudiará lo que naturalmente ocurre en el contexto.

### **Tipo de investigación según el momento en que se recogen los datos**

La investigación se definió como transversal (sincrónica), debido a que se realizó el estudio en un momento y tiempo determinado. Barrantes (2007) define a los estudios transversales (sincrónico) “como los que estudian aspectos de desarrollo de los sujetos en un momento determinado”. (p.12).

### **Diseño de la investigación**

La investigación que se realizará se ajusta a un diseño de campo. Según Arias (2006) “la investigación de campo, consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p.121). En tal sentido, el diseño de la investigación será de campo, puesto que la información se obtendrá directamente de la realidad objeto de estudio; es decir, será suministrada por los empleados de Sumindu, S.A.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Según Ramírez (1999), las técnicas e instrumentos de recolección de datos no deben ser confundidas, “de las técnicas más frecuentes utilizadas en las ciencias sociales, tenemos, por ejemplo, la técnica de la observación y sus variantes como la encuesta y la entrevista” (p. 137).

Por otra parte, el mismo autor acota que “el instrumento de recolección de datos es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes” (p. 137).

En tal sentido, las técnicas de recolección de datos de la presente investigación serán: la observación y el sondeo.

La Observación para Zorrilla y Torres (citado por Sabino, 2002), es “la expresión de la capacidad del sujeto investigador de “ver” las cosas; este proceso deberá corresponder con el propósito de la investigación”. (p. 82)

El sondeo según Manzur (1995), “es un método organizado mediante el cual un gerente puede informarse acerca de los problemas, preocupaciones, necesidades y recursos

de las personal de su organización con las cuales él tiene un contacto personal limitado. Toma la forma de entrevista inestructurada y generalmente se graba” (p.128). Este tipo de método tiene como ventaja que la interacción produce información e ideas benéficas y es mucho más económico que las entrevistas individuales y las desventaja es que puede ser tildado de espionaje.

### **Población y muestra**

Según Balestrini (2002) la población es “cualquier conjunto de elementos de los que se requiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características” (p.140).

La población de Sumindu, S.A está constituida por 170 trabajadores, de los cuales sólo una parte forma el alcance de la presente investigación. En tal sentido, la muestra de estudio de la investigación será intencional ya que como lo establece Vieytes (2004), “la selección de la muestra no pretende representar a una población con el objeto de generalizar los resultados, sino que propone ampliar el abanico y rango de los datos tanto como sea posible, a fin de obtener la máxima información de las múltiples realidades que pueden ser descubiertas” (p. 614).

Dado el caso se establece como muestra intencional diez colaboradores de nivel 1, 2, 3 y 4 (Gerentes Regionales, Gerentes de Área y Coordinadores), seleccionados de acuerdo a su área de competencia dentro de la empresa y a las necesidades de las actividades a realizar.

### **Procedimiento**

Se revisaron los aspectos formales de la empresa Sumindu, S.A., es decir, estructura organizativa, descripción de cargos, misión y visión. Se efectuó un sondeo entre los gerentes y empleados, a fin de conocer su nivel de conocimiento en cuanto a la intención por parte de la Junta de Directiva de implementar la metodología BPM, así como su disposición o interés por el proyecto; estas actividades se corresponden a la etapa de *Exploración* tal como lo establece el modelo de Lippit, Watson y Westley.

Se realizó reunión con el Gerente General, a fin establecer la figura del agente de cambio (consultor) y la relación de trabajo; dando cumplimiento a la etapa de *Entrada* establecida en el modelo. En esta reunión se conocieron sus expectativas y requerimientos en cuanto a la implementación de la metodología BPM, nivel de compromiso para la adopción del nuevo modelo de trabajo y se identificó el personal que estratégicamente participaría en el proceso de implementación.

#### Intuición del Interior de la Organización:

- Alto nivel de fidelidad de los empleados con la empresa.
- Existencia de gran número de empleados especializados en la ejecución de sus actividades, debido al tiempo de permanencia en el cargo que ocupan.
- Gerentes formados bajo la cultura de la organización, siendo éste su último trabajo en los últimos 15 a 20 años, condición que puede generar cierto nivel de resistencia al cambio.
- Baja cultura de normalización y documentación de procesos.
- Los Gerentes se mostraron reservados en cuanto a la adopción de nuevas metodologías de trabajo.

#### Expectativas y Requerimientos

- Contar con una estrategia alineada; conectar la estrategia y los resultados.
- Minimizar re-trabajos y desperdicios.
- Contar con un lenguaje común a partir del cual construir la comunicación entre las Sucursales.
- Mejorar los resultados de futuro.
- Apuntar al éxito de los proyectos (minimizar fallas).
- Conocer cualquier esfuerzo de cambio (transparencia).

Siguiendo el modelo, se acordó iniciar el proceso de intervención con un taller, a través del cual se proporcionarán los conocimientos sobre la Metodología BPM y se obtendrán los acuerdos para la elaboración de la arquitectura de procesos de negocio (BPA), siendo ésta la herramienta de arranque para la implementación de la metodología; con este taller se cumple con la etapa de *Diagnóstico* del modelo de Lippit, Watson y Westley, etapa a través de la cual se podrá objetivizar y aclarar la intuición inicial, asimismo se cumple con la etapa *Determinar las Necesidades* del Enfoque de Procesos Individuales, Interpersonales y Grupales: Capacitación y Desarrollo, la cual permite descubrir la capacitación que se requiere para el logro de los objetivos.

Con el taller se pretende obtener una visión general de la empresa y de sus integrantes, a fin de generar la propuesta de implementación ajustada a las necesidades de los participantes y a las condiciones de la empresa.

Como último paso, se da a conocer los elementos claves para realizar la implementación y se advierte sobre los posibles factores que podrían afectar el diseño y desarrollo de la implementación de la metodología.

#### Elementos claves para implementar BPM:

- Compromiso de la alta dirección.
- Adoptar técnicas, métodos y herramientas.
- Formación continua de los empleados de la empresa.

#### Factores de Riesgo:

- Incumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Baja participación de los gerentes en la fase de elaboración del BPA.
- Que uno o más empleados seleccionados para el diseño de implementación delegue la responsabilidad adquirida.
- Ver la implementación de la metodología BPM como una meta y no como una herramienta que servirá para la planificación y mejoramiento continuo.
- Rechazo al cambio por parte de los Gerentes y niveles inferiores.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### Diagnóstico / Detección de Necesidades

A continuación se describe y analiza lo relacionado al Taller de Gestión de Procesos de Negocios (BPM), el cual fue dictado a los cargos de nivel 1, 2, 3 y 4 (Gerente General, Gerentes Regionales, Gerentes de Departamentos y Coordinadores).

1. Extracto de aspectos resaltantes presentados en el taller:
  - Nombre del Taller: Gestión de Procesos de Negocio / BPM – Business Process Management.
  - Objetivo General del Taller: Iniciar la orientación hacia los Procesos de Negocio a través de la introducción de sus conceptos, usos y ventajas competitivas para la Organización.
  - Objetivo de la Sesión:
    - ✓ Dar a conocer la utilidad e importancia de la Gestión por Procesos
    - ✓ Proporcionar el conocimiento y herramientas para la elaboración de la arquitectura de procesos (BPA)
  - Rol del Participante:
    - ✓ Comprometerse con la implementación de la metodología BPM.
    - ✓ Participar activamente en la construcción del BPA, el cual incluye las siguientes actividades: identificación de los procesos medulares (cadena de valor) y de apoyo; así como la definición de cada uno de los procesos identificados, estableciendo los indicadores de medición de cada proceso.
  - Contenido:

- ✓ Introducción a la Gestión de Procesos de Negocios: se conocieron a detalle los conceptos de procesos, procedimientos, organizaciones funcionales, importancia de gestión por procesos, diferencias entre una organización funcional y una organización con procesos claramente definidos y las ventajas de las empresas gestionadas a través de procesos.

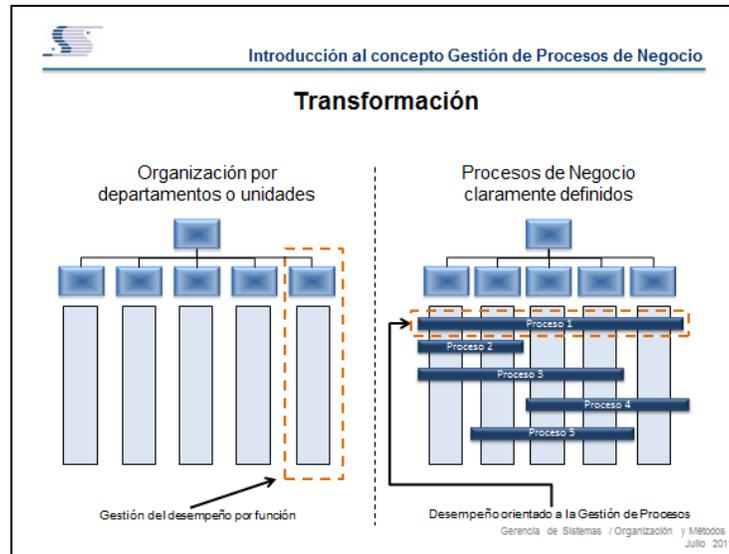


Figura N° 4 Diapositiva Taller Gestión de Procesos de Negocio / Diferencia de Desempeño. Fuente: Palacios (2012)

- ✓ Presentación del Modelo de Evolución de los Procesos de Negocio que utilizará la metodología BPM en la empresa: se justificó la importancia de iniciar la implementación de la metodología elaborando la arquitectura de procesos (BPA) de Sumindu, dejando claro que esta es la herramienta que activa el proceso de planificación; adicionalmente proporciona a todos los empleados una vista panorámica de los procesos que maneja la empresa, permite la alineación de conceptos del negocio proporcionando un lenguaje común y finalmente brinda elementos críticos a los cargos medios y altos sobre los cuales pueden generar propuestas de mejoras continua sobre los procesos.

Se profundizó en la importancia de elaborar anualmente una planificación estratégica y operativa, para brindar una guía a los cargos altos y medios, sobre el cual enfocar sus esfuerzos, garantizando así el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Junta Directiva.

Se enfatizó la importancia de desarrollar las iniciativas de evolución (proyectos de mejora continua), bajo una metodología de evolución, que permita controlar el ciclo de vida del proyecto a través de las fases de: alineación, diseño, construcción, implementación y adopción, con el propósito de apuntar al éxito de los mismos.

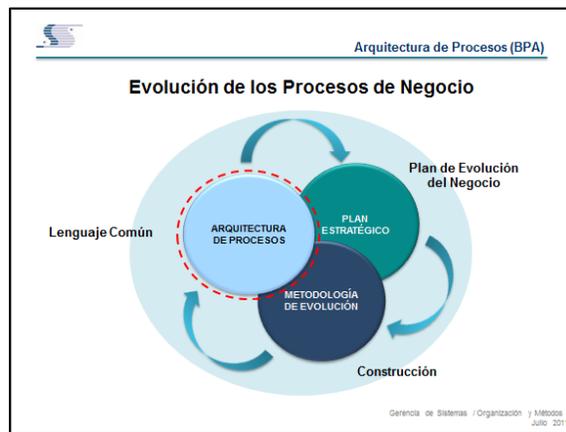


Figura N° 5 Diapositiva Taller Gestión de Procesos de Negocio / Modelo de Evolución de los Procesos de Negocio. Fuente: Palacios (2012)

- **Arquitectura de Procesos (BPA):** se presentó de manera detallada el concepto de arquitectura de procesos, se conoció la estructura que se utilizará dentro de la empresa, y la forma en que se representarán los procesos de negocios. Asimismo, se explicó la estructura del BPA, la cual esta compuesta por tres categorías: planificación, cadena de valor, apoyo. La categoría *Planificación* la cual agrupa los procesos asociados a la estrategia de la empresa. La categoría *Cadena de Valor* que se encarga de agrupar los procesos asociados a la médula de la empresa, es decir, procesos que impactan al cliente brindando o no satisfacción al mismo. Esta categoría posee a su vez tres sub-categorías

identificadas como: disponible, venta y despacho. Estas sub-categorías dan una visión de los procesos que se realizan para hacer disponible el producto, para vender el producto y finalmente para entregar el producto al cliente.

La categoría *Apoyo* agrupa todos los procesos que se ejecutan para mantener y garantizar la operación de la empresa, es decir, todos aquellos procesos administrativos necesarios para que los procesos de la cadena de valor fluyan. Estos procesos no tienen relación uno a uno con los procesos de la cadena de valor, ya que todos los procesos de apoyo como su nombre lo indica generan soporte equilibrado a toda la cadena de valor.

Por último, se indicó que cada proceso identificado debe contener: definición, entradas (input), salidas (output) y un indicador a través del cual se pueda medir la eficiencia del proceso a través del tiempo.

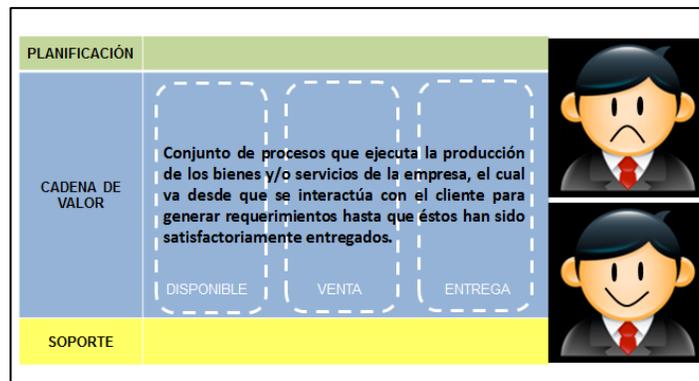


Figura N° 6 Diapositiva Taller Gestión de Procesos de Negocio / Modelo de Arquitectura de Negocio. Fuente: Palacios (2012)

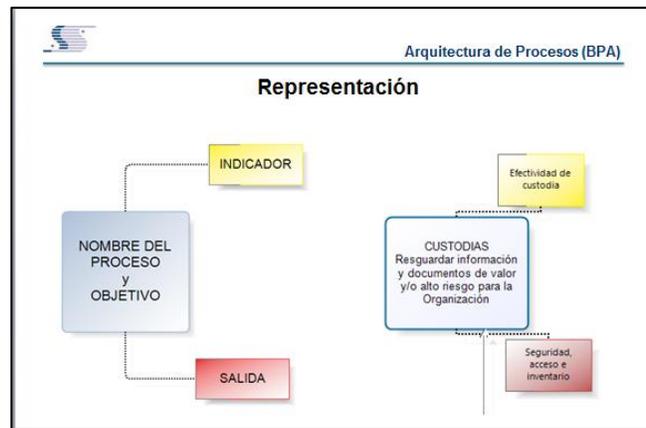


Figura N° 7 Diapositiva Taller Gestión de Procesos de Negocio / Representación del Proceso en el BPA. Fuente: Palacios (2012)

- Procesos de negocio: se revisó de manera detallada el concepto procesos de negocio, aclarando todas las dudas presentadas por los participantes. Asimismo, se mencionaron diversos ejemplos de procesos de negocios, a fin de asegurar la transferencia del conocimiento.
- Madurez de Procesos: se dieron a conocer los pasos a seguir para lograr el nivel de madurez de proceso establecido por la metodología, así como los aspectos a cubrir para conseguir la eficiencia en la ejecución de los procesos.

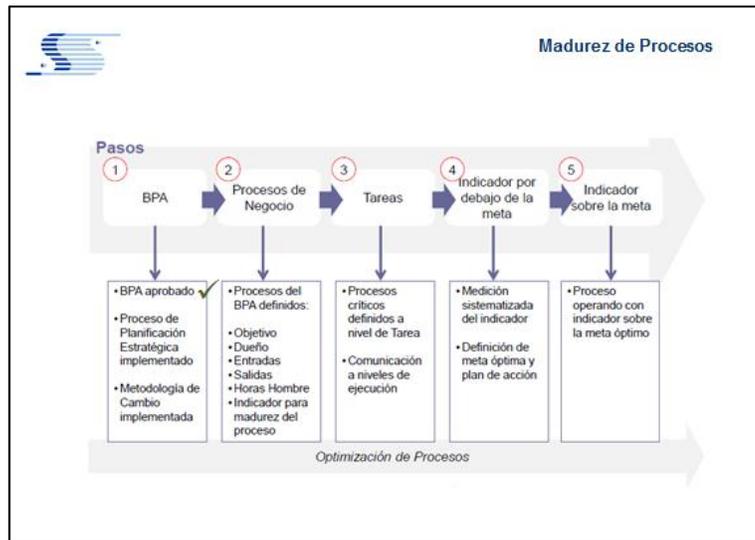


Figura N° 8 Diapositiva Taller Gestión de Procesos de Negocio / Pasos para alcanzar la madurez de procesos. Fuente: Palacios (2012)

- Expectativa de Implementación y situación deseada: por último se presentó la expectativa de implementación que posee la Junta Directiva, con el propósito de que los participantes conocieran el nivel de interés y compromiso que reposa sobre la implementación de la metodología. (ver figura 9). Asimismo, se concientizó al equipo de trabajo sobre su responsabilidad en el proceso de diseño e implementación de la metodología. (ver figura 10)

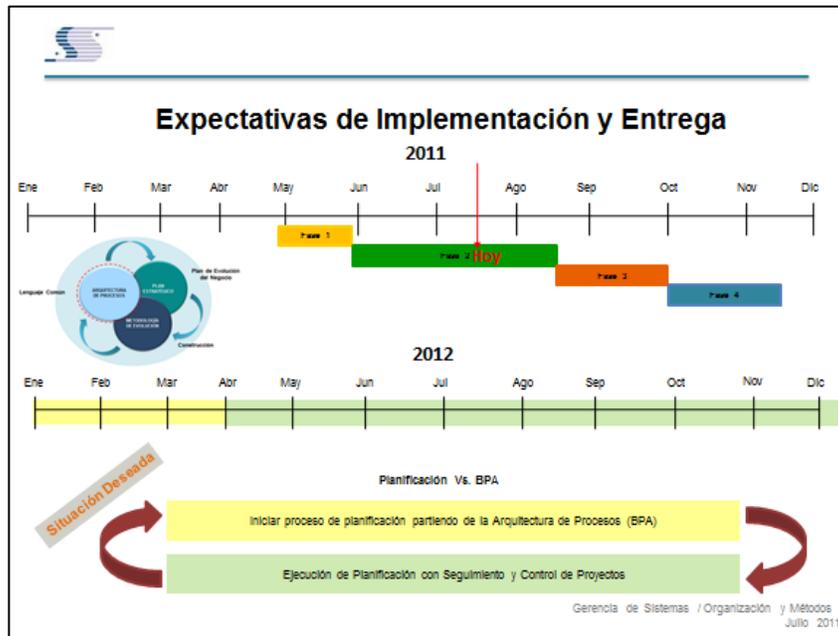


Figura N° 9 Diapositiva Taller Gestión de Procesos de Negocio / Expectativa de Implementación de la Metodología. Fuente: Palacios (2012)

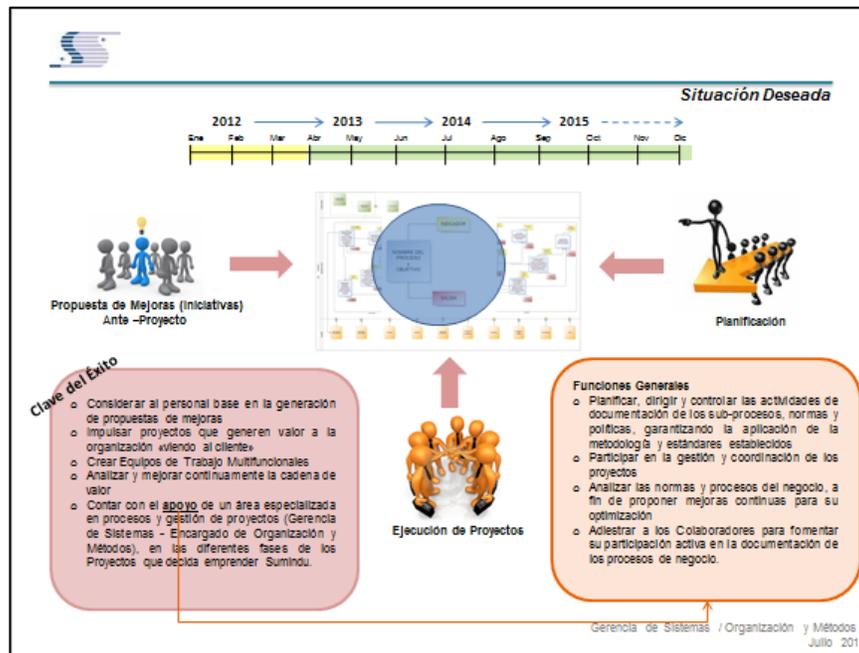


Figura N° 10 Diapositiva Taller Gestión de Procesos de Negocio / Situación Deseada con la Implementación de la Metodología. Fuente: Palacios (2012)

## 2. Diagnóstico / Conclusiones obtenidas:

Durante el proceso de capacitación se logró conocer las expectativas de los participantes, las necesidades de adiestramiento y su nivel de conocimiento sobre procesos y gestión por procesos. Los aspectos más relevantes producto de la sesión de trabajo fueron los siguientes:

- ✓ Se generó el contrato psicológico con los participantes, obteniendo su compromiso para la participación activa en las siguientes fases de implementación.
- ✓ Gran disposición para la adquisición de nuevos conocimientos.
- ✓ Concientización de la necesidad de transformación hacia una cultura de procesos.
- ✓ Carencia de una metodología de proyecto formal que permita formular, controlar y hacer seguimiento a proyectos de mejora continua, de manera homologada.
- ✓ Bajo conocimiento en cuanto a procesos y a la metodología BPM
- ✓ Carencia en el manejo de herramientas de planificación (Project) y de modelado de procesos.

Este taller cumple con lo establecido en la etapa 3 *Impartir la Capacitación* del Enfoque de Procesos Individuales, Interpersonales y Grupales: Capacitación y Desarrollo, en la cual se invita a los participantes a asistir a las sesiones de capacitación.

### **Construcción del Business Process Management / Arquitectura de Procesos (BPA)**

Para la construcción del BPA se utilizó la técnica de reuniones *Tormenta de Ideas*, la cual es definida por Izar y Gonzalez (2004; p.75) como la técnica usada en grupos para generar muchas ideas en un periodo de tiempo muy corto y relacionadas con un tema específico. Se utilizó una combinación del Método de Tarjetas (silencioso) y el Método Libre (no estructurado), adecuando ambos métodos a las necesidades de la sesión de trabajo.

Los recursos empleados fueron: Rotafolio, Post-it y Marcadores. Las sesiones de trabajo se llevaron a cabo en una sala de reuniones ubicada dentro de las instalaciones de la empresa.

Se inició la actividad con un breve refrescamiento de los conceptos procesos de negocio, BPA y su estructura. Se le indicó a los participantes que los procesos de negocio a identificar durante el ejercicio debían corresponderse con la realidad de Sumindu, es decir, se buscaba obtener una foto de la empresa para ese momento, por lo que no estaba permitido proponer procesos inexistentes o procesos deseados. El preámbulo se cerró indicando que no existen BPA correctos o incorrectos, esta herramienta tan sólo proporciona una foto de la actualidad de cada empresa, lo que permite generar acciones para hacer evolucionar la misma. Seguidamente, se indicó que el BPA no es estático, requiere ser revisado anualmente para verificar su vigencia, es decir, constatar si los procesos identificados se mantienen, se desvanecieron o por el contrario surgieron nuevos procesos.

Se motivó a los participantes a poner en práctica los conocimientos adquiridos en el Taller de Gestión de Procesos de Negocio (BPM), y se establecieron las reglas de participación, las cuales se citan a continuación:

- ✓ Individualmente, cada participante debía identificar los procesos de negocio que consideraba estaban presente en la empresa.
- ✓ Debían escribir el nombre del proceso identificado en la hoja de post-it, teniendo presente que era un proceso por hoja de post-it, a fin de facilitar su colocación en el esquema de BPA dispuesto para hacer el ejercicio.
- ✓ Identificar la categoría del BPA (Planificación, Cadena de Valor, Apoyo) a la que estaba asociado el proceso.
- ✓ Levantarse de su puesto y dirigirse al esquema de BPA, y pegar el post-it en la categoría o sub-categoría que consideraba y regresar a su puesto.

Cabe destacar que los post-it entregados a los participantes eran unicolor, a fin de evitar se cohibieran de expresar sus ideas, por temor a equivocarse.

Una vez observado que los participantes agotaron sus ideas, se inició la revisión de los procesos identificados, motivando a los participantes a dar su opinión con respecto a las

propuestas de procesos y su ubicación en las categorías / sub-categorías. Durante el desarrollo del ejercicio los participantes:

- Solicitaron a sus compañeros explicaran por qué habían propuesto ciertos procesos.
- En la discusión identificaron que existía duplicidad de procesos, lo que obligó a los participantes a llegar a un consenso para unificar dichos procesos y establecer una nueva denominación del mismo.
- Se descartaron propuestas, debido a que durante la discusión se identificó que correspondían a sub-procesos o actividades.
- Se reubicaron procesos en las categorías dispuestas en el BPA
- Se elaboró la ficha de cada proceso, actividad que demandó por parte de los participantes el desarrollo de una definición, identificar las entradas y salidas, así como la propuesta del indicador con el cual podría medir la eficiencia del mismo.
- Por último, se estableció la comunicación lógica de los procesos, a través de líneas que van de un proceso a otro.

La discusión culminó cuando todos los participantes estuvieron conformes con los resultados del esquema del BPA. Cabe destacar, que durante el ejercicio los participantes siempre se mostraron activos, dispuestos e interesados en cumplir con el objetivo.

El ejercicio para construir el BPA y las fichas de los procesos, se realizó aproximadamente en 48 horas, distribuidas en 6 sesiones de trabajo.

A continuación se presenta un extracto del resultado obtenido en el ejercicio realizado para la construcción del BPA:

Categoría	Procesos de Negocio	Definición	Indicador
Planificación	Planificación Anual	Estas categorías corresponden a la estrategia que empleará la empresa cada ejercicio económico, para evolucionar sus procesos de negocios, la herramienta que utilizará para ejecutar la planificación serán los procesos de negocios identificados en las categorías cadena de valor y apoyo.	
Planificación	Planificación Operativa		

Cadena de Valor	Estudio de Mercado	Conocer el mercado nacional e internacional, con el fin de consolidar las necesidades reales y potenciales, garantizando el crecimiento del negocio.	Participación de Mercado por Producto Segmentado.
Cadena de Valor	Compras Nacionales	Proveer oportunamente a los mejores precios materiales nacionales que comercializa la Empresa, para satisfacer necesidades del cliente.	Cantidad de solicitudes Vs. Compras Concretadas
Cadena de Valor	Compras Internacionales	Proveer oportunamente a los mejor precios materiales internacionales que comercializa la Empresa, para satisfacer necesidades del cliente.	Cumplimiento del Plan de Compras
Cadena de Valor	Recepción, Almacenamiento y Transferencia	Asegurar la disponibilidad de los productos para la venta, en las diferentes Sucursales.	Promedio de Tiempo de Mercancía en Tránsito / Kilos Recibidos / Cantidad de Recepciones
Cadena de Valor	Cotizaciones	Suministrar información que permita realizar la mejor oferta de productos y servicios a los Clientes, con el fin de alcanzar la venta.	Porcentaje de cotizaciones que se transforman en pedidos.
Cadena de Valor	Atención a Clientes	Brindar y ofrecer información y asesoría que le permita al Cliente tenernos como su mejor aliado	Porcentaje de Satisfacción del Cliente.
Cadena de Valor	Venta	Maximizar la colocación de nuestros productos y servicios en el mercado local, de acuerdo a las condiciones de negociación establecidas.	Cumplimiento del presupuesto de ventas.
Cadena de Valor	Preparación del Material	Ejecutar cada uno los procesos inmersos dentro de la fabricación del producto, a fin de colocarlo para su facturación y despacho, cumpliendo de esta manera con los requisitos acordados con nuestros clientes.	Pedidos conformes Vs. Pedidos inconformes.
Cadena de Valor	Facturación	Emitir el documento de traspaso de propiedad del material al cliente, determinando el valor monetario de la venta, cumpliendo así lo acordado con nuestros clientes y las disposiciones legales vigentes.	Promedio necesario de facturación diaria / promedio de facturación real diaria.
Cadena de Valor	Despacho	Garantizar la correcta entrega de los materiales a nuestros Clientes dentro de los tiempos establecidos,	Despachos Realizados / Despachos Programados.

		cumpliendo con los aspectos legales y regulatorios.	
Cadena de Valor	Cobranza	Asegurar el retorno de la inversión producto de la venta para disponer de recursos financieros.	Cumplimiento del Presupuesto de Cobranza
Soporte	Servicios Generales	Mantener la disponibilidad y confiabilidad de la maquinaria, equipos y servicios de apoyo a la operación y gestión de la empresa	Tiempo promedio entre Fallas / Tiempo Promedio por reparar (equipos de cortes, pesaje, izaje y generación de electricidad).
Soporte	Permisología de compras internacionales y trámites legales.	Cumplir con los requisitos establecidos en la ley para garantizar la importación de los productos que comercializa la empresa, acatando las regulaciones gubernamentales.	Tiempo de preparación de expediente de solicitud de permiso Vs. Tiempo de otorgamiento de permisología.
Soporte	Finanzas	Administrar los recursos financieros de la empresa con la finalidad de garantizar su disponibilidad, para la inversión y el cumplimiento de obligaciones.	Resultado semi-neto del ejercicio.
Soporte	Seguros	Minimizar el riesgo sobre eventos asociados a bienes, personas y terceros	Numero de Siniestros totales Vs. Numero de Siniestros no pagados
Soporte	Contabilidad	Registrar las transacciones económicas realizadas por la empresa, con el fin de generar los estados financieros dentro de los marcos regulatorios y los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Fecha de Entrega de Estados Financieros Vs. Fecha de Entrega Exigida.
Soporte	Tributario	Cumplir en calidad y tiempo con la normativa tributaria, asegurando los pagos de impuestos exigidos así como la disponibilidad de la documentación que pueda ser solicitada por la administración tributaria.	Monto total de multas en el ejercicio Vs. Cantidad de Multas.
Soporte	Control de Gestión y Auditoría	Verificar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos, para asegurar su correcta aplicación, minimizar riesgos y maximizar la calidad en los procesos.	Cumplimiento del Plan de Auditoría.
Soporte	Logística y	Planificar y coordinar	Desviación de lo

	Transporte	eficientemente el uso de los equipos de transporte (transferencia, transporte propio y contratado), maquinaria y personal, para entrega a los clientes, traslado entre sucursales y apoyo a compras.	planificado Vs. Lo real.
Soporte	Personal	Brindar la mejor calidad de servicio a nuestros clientes internos, suministrando herramientas que puedan ayudarlos a alcanzar su desarrollo profesional y que proporcionen ventajas competitivas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización.	- Clima Organizacional. - Promedio de evaluaciones del desempeño.
Soporte	Tecnología y Soporte	Asegurar la continuidad operativa de la Empresa, minimizando riesgos a través de una Plataforma de Sistemas eficiente, mediante una clara visión del negocio y la normalización de los procesos.	- Renta bruta sobre horas hombre. - Disponibilidad de Servicio.

Tabla N° 1 Extracto de los Procesos de Negocio de Sumindu, S.A. Fuente: Palacios (2012)

Esta actividad cumple con las etapas 3 y 4 (*Impartir la Capacitación / Evaluar la Capacitación*) del Enfoque de Procesos Individuales, Interpersonales y Grupales: Capacitación y Desarrollo, etapas en la cual el participante aplica los conocimientos aprendidos y el consultor juzga la capacitación para saber si cumplió sus objetivos.

Los aspectos relevantes identificados en la actividad son los siguientes:

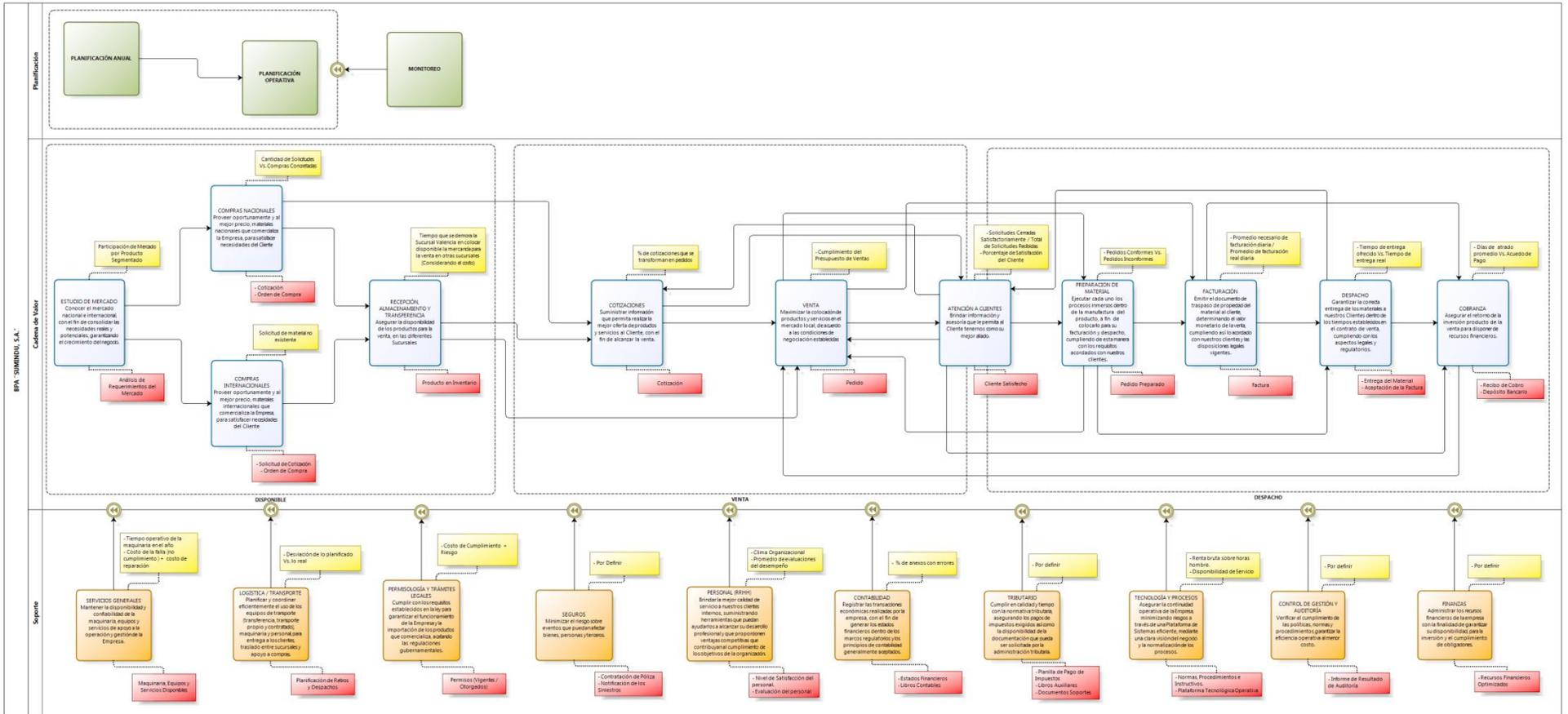
- ✓ Desconocimiento de los procesos de la empresa, cada participante se limitó a colocar los procesos relacionados con su área funcional, aun cuando al inicio del taller se les motivo a que colocaran cualquier proceso que consideraban se ejecutaba en la empresa.
- ✓ Discrepancia en el manejo de conceptos relacionados al negocio.
- ✓ Desalineación con relación a: clientes, socios del negocio, entorno y competidores.

Objetivos logrados con la actividad:

- ✓ Alineación con respecto al manejo de conceptos relacionados con el negocio.

- ✓ Conocimiento de los procesos generales de la empresa.
- ✓ Aumento de la confianza en el manejo de los conceptos asociados a la Metodología BPM.
- ✓ Aumento de la motivación para la consecución de las fases de implementación de la metodología.
- ✓ Concientización de la necesidad de adoptar la metodología para homologar la forma de trabajo y su organización.
- ✓ Disposición a recibir entrenamientos que permitan ejecutar exitosamente los diferentes aspectos asociados a la evolución de procesos de negocio.

Figura N° 11 Estructura de Procesos (BPA) de Sumindu, S.A. Fuente: Palacios (2012)



## **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA BPM EN SUMINDU, S.A.**

### **PRESENTACIÓN**

Durante el año 2011-2012 se realizó un proceso de diagnóstico y una fase inicial de intervención en Sumindu, S.A, los cuales tuvieron como fin determinar las necesidades de adiestramiento, conocer el funcionamiento actual de la empresa y las condiciones generales para la implementación de la metodología BPM.

Como resultado de ese proceso se propone ejecutar las siguientes actividades para la implementación:

- Diseñar y establecer las metodologías de las cuales carece la empresa
- Capacitación de todo el personal de nivel 1,2,3,4 de la empresa, a fin de contar con multiplicadores del proceso de cambio.
- Diseñar un programa de divulgación de la metodología al nivel 5 (especialistas, analistas, auxiliares, asistentes y obreros).

### **ACTIVIDADES PROPUESTAS**

Para el logro de la implementación de la metodología, se propone el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Diseño y realización de una dinámica de grupo para identificar los valores y principios de Sumindu, S.A.
2. Diseño y realización de jornadas de divulgación de la visión, misión, valores y principios de Sumindu, S.A.
3. Diseño y realización de dos talleres teórico-práctico sobre reconocimiento de empresas (stakeholders, entorno, competencia, clientes), a fin de que se identifiquen y se proporcione a la junta directiva una herramienta que le permita tener una visión 360° de la de Sumindu, S.A.
4. Diseño de un programa de planificación estratégica.
5. Diseño de una metodología de proyectos (evolución).

6. Diseño y realización de un taller de indicadores de gestión, a fin de generar las fichas de indicadores y establecer un plan de monitoreo de los procesos de negocio de la empresa.
7. Diseño y realización de un taller de comunicación efectiva.
8. Identificar la herramienta para el modelado de los procesos de negocio, bajo la metodología BPM
9. Diseño del plan de adiestramiento, sobre los siguientes tópicos:
  - BPM – Gestión de Procesos de Negocio
  - Metodología de cambio diseñada
  - Programa de Planificación diseñado
  - Indicadores de Gestión
  - Project
  - Herramienta de modelado de procesos

## **DURACIÓN**

Para la ejecución de las actividades sugeridas se ha estimado una duración de nueve (9) meses, debido que se evidenció que la empresa posee una baja cultura en procesos, por consecuencia no posee métodos formales de planificación estratégica y manejo de proyectos, lo que obliga tal y como se menciona en la propuesta de actividades, el diseño de una estructura metodológica para proyectos y planificación ajustada a la organización y a la visión de procesos, a fin de contar con todas las herramientas necesarias para apuntar al éxito de la implementación de BPM.

La estimación de duración contempló el periodo vacacional que la empresa concede a sus empleados durante los meses de diciembre y enero (vacaciones colectivas), y se propone dar inicio al plan en el mes de agosto de 2012. A continuación se muestra la distribución de las actividades en el transcurso de los meses señalados:



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Por medio del trabajo se logró identificar las brechas existentes en el funcionamiento de la empresa Sumindu, S.A., así como las oportunidades de adiestramiento requeridas por el personal. A partir de esta información, se detectaron problemas organizacionales que afectan el desempeño actual de la empresa; unos relacionados al tema en estudio y otros relacionados a dimensiones ajenas a la investigación; pero dada la imposibilidad de enfrentarlos todos, a causa de que no eran el foco del presente trabajo especial de grado, se entregó al Gerente General la información para que tome las decisiones futuras que considere pertinente; y el diseño de la propuesta se limitó a cubrir las actividades que se encontraban dentro del alcance de la presente investigación.

Entre los aspectos más relevantes obtenidos en el diagnóstico organizacional y primer encuentro de intervención realizado, se llegó a la conclusión de que Sumindu, S.A. no posee métodos formales que respalden el funcionamiento de sus actividades (normas y procedimientos) y proyectos; razón por la cual existe gran desinformación, desincronización en los esfuerzos, lentitud o fracaso en la implementación de iniciativas de mejoras continuas, visión diferente en cuanto a la naturaleza y objetivos que persigue la empresa, manejo de lenguajes diferentes, ejecución de cambios parcelados, entre otros.

Al evaluar los aspectos relacionados con la percepción de los cargos altos y medios de la empresa, se percibió inicialmente resistencia a la posibilidad de adoptar nuevas formas de trabajo, sin embargo, una vez dictado el taller de Gestión de Procesos de Negocio (BPM), los empleados cambiaron su percepción y se mostraron abiertos a su adopción, a tal punto, que manifestaron la necesidad que hoy posee la empresa en asumir una metodología que formalice la ejecución de sus procesos para asegurar el crecimiento organizado de la empresa, la homologación de conceptos y forma de trabajar, disminución de costos, aumento de eficiencia, así como una guía (planificación estratégica) que muestre el foco hacia donde deben estar dirigidos los esfuerzos de las iniciativas para el logro de los objetivos. Por otro lado, se mostraron preocupados con respecto a las herramientas y

métodos que la metodología demanda se manejen, aspectos que fue considerado entre las actividades a ejecutar para la implementación de la metodología BPM.

Finalmente, a partir del diseño de implementación de la Metodología de BPM entregada a la Junta Directiva, documento con el cual se cumplió con la etapa 5 (*Acción*) del Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley, se recomienda la ejecución del plan de implementación de acuerdo a lo establecido en la propuesta. Adicionalmente evaluar la posibilidad de crear una unidad o cargo dentro de la estructura de la empresa que sea responsable de garantizar el cumplimiento de las diferentes metodologías implementadas, así como el cumplimiento del ciclo BPM; realizando esta acción la empresa cumpliría con la etapa 6 (*Estabilización y Evaluación*) del modelo sobre el cual se enfoco este trabajo especial de grado y lo que es más importante aún se garantice el congelamiento de los nuevos conocimientos, proporcionando esto las ventajas que persigue la Junta Directiva con la implementación de la metodología BPM.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. (5ª ed.). Venezuela: Episteme.
- Barros, O. (2000). *Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones*. Santiago de Chile. Dolmen Ediciones.
- Ballestrini, M. (2002). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (6ª Ed.). Venezuela. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Bennis, W. y cols. (1973). *Serie Desarrollo Organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Blejmar, B. (2009). *Gestión de Cambio Organizacional*. Venezuela. Santillana.
- Burke, W. (1988). *Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo*. México: Ed. Addison Wesley Iberoamericana. Serie de Desarrollo Organizacional.
- Davenport, Thomas. (1993). *Innovación de procesos*. (3ra. Ed.). Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Freund, J; Rücker, B & Hitpass, B. (2011). *BPM 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica*. Primera Edición. Santiago de Chile. Edición Hispana.
- Garimella, K; Lees, M. & Willimas B. (2008). *Introducción a BPM*. Estados Unidos de América. Wiley Publishing, Inc.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones*. México: McGrawHill
- Guízar, R. (1999). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Hammer, M. y J. Champy (1993). *Reengineering the Corporation*. New York. Harper Business.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Manzur, G. (1995). *Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos*. Dando S.A. México.
- Maldonado, A. (2003). *Teoría y Praxis*. México. Servicios Gráficos Profesionales.

- Matus, C. (1992). *El Líder sin Estado Mayor*. Fundación Altadir.
- Parella, S. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (2ª Ed.). Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Porter, M.E. (2009). *Ser Competitivo*. (13 Ed.) Barcelona. Ediciones Deustro.
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Rummler, G.A. y A.P. Brache (1995). *Improving performance, how to manage the white space on the organization chart*. (2da. Ed.). San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Sánchez, Y. y Camargo, M. (1997). *Desarrollo Organizacional. Un enfoque integral para el desempeño en salud reproductiva*. Trabajo no publicado. Organización Panamericana de la Salud, Organización Mundial de la Salud y Fondo de Población de las Naciones Unidas.
- Senge, P. (1996). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Ed. Juan Granica
- Taylor y Bodgan (2009). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. (3ra. Ed.). España. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

### **Fuentes electrónicas en línea**

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.  
[http://books.google.co.ve/books?id=jozhbqMukZsC&pg=PA158&lpg=PA158&dq=Schein+contrato+psicologico&source=bl&ots=zYQZxh\\_6r4&sig=5UiEyrqFLNKlkhv5918mi4MPU&hl=es&sa=X&ei=1P4HUODHL4Sz0QHsm7XhAw&ved=0CF AQ6AEwBg#v=onepage&q=Schein%20contrato%20psicologico&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=jozhbqMukZsC&pg=PA158&lpg=PA158&dq=Schein+contrato+psicologico&source=bl&ots=zYQZxh_6r4&sig=5UiEyrqFLNKlkhv5918mi4MPU&hl=es&sa=X&ei=1P4HUODHL4Sz0QHsm7XhAw&ved=0CF AQ6AEwBg#v=onepage&q=Schein%20contrato%20psicologico&f=false)
- Arjona, M. (1999) *Dirección Estratégica: Un enfoque práctico*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.  
[http://books.google.co.ve/books?id=RH4rRrgJB7wC&pg=PA43&dq=definici%C3%B3n+proceso+de+negocio&hl=es&sa=X&ei=LGWZT7OrG\\_K26QHK5KDRBg&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20proceso%20de%20negocio&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=RH4rRrgJB7wC&pg=PA43&dq=definici%C3%B3n+proceso+de+negocio&hl=es&sa=X&ei=LGWZT7OrG_K26QHK5KDRBg&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20proceso%20de%20negocio&f=false)
- Barrantes, R. (2007). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo y cualitativo*. Editorial Universidad Estatal a distancia. Puerto Rico.  
<http://books.google.com/books?id=N2Yzr3IKBLIC&pg=PA64&dq=investigaciones+exploratorias,+descriptivas,+correlacional+o+explicativa&hl=es&ei=NqPxTI6wN>

[8WBlAfc\\_q2qDA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEEQ6AEwBTgK#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=8WBlAfc_q2qDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEEQ6AEwBTgK#v=onepage&q&f=false)

Cohen, W. (2007), *Como ser un consultor Exitoso*, Editorial Norma, Bogotá. [Libro en Línea]. Disponible: [http://books.google.com/books?id=2zoCgHbCTqMC&pg=PA180&dq=tipo+de+investigacion+primaria+o+investigacion+secundaria&hl=es&ei=QoTxTInRFcb\\_lgfLvp3MDA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=2zoCgHbCTqMC&pg=PA180&dq=tipo+de+investigacion+primaria+o+investigacion+secundaria&hl=es&ei=QoTxTInRFcb_lgfLvp3MDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false)

Club BPM (2009). *Apuntes BPM*. (ID: 2009/01). Recuperado de <http://www.club-bpm.com/DocumentosTecnicos.htm>.

Davenport, T. (1993). *Innovación de procesos*. (3ra. Ed.). Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A. <http://books.google.co.ve/books?id=CBPoa9NOvdAC&pg=PA31&dq=definicion+de+procesos&hl=es&sa=X&ei=fZtwT53lCOnb0QGwrLjEBg&ved=0CE0Q6AEwBQ#v=onepage&q=definicion%20de%20procesos&f=false>

Diaz, M. (2000). *El cambio social planificado y la cultura*. España. Editorial Complutense, S.A. [http://books.google.co.ve/books?id=RSeZ6ZgWCGUC&pg=PA13&lpg=PA13&dq=El+modelo+de+Planeaci%C3%B3n+de+Lippitt,+Watson+y+Westley&source=bl&ots=vdejevaG8\\_&sig=UYIAzuOb14Cx917gAbFU9t3OSVg&hl=es&sa=X&ei=9n8FUPUYpOfRAczsqPAI&ved=0CDQ6AEwAQ#v=onepage&q=El%20modelo%20de%20Planeaci%C3%B3n%20de%20Lippitt%2C%20Watson%20y%20Westley&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=RSeZ6ZgWCGUC&pg=PA13&lpg=PA13&dq=El+modelo+de+Planeaci%C3%B3n+de+Lippitt,+Watson+y+Westley&source=bl&ots=vdejevaG8_&sig=UYIAzuOb14Cx917gAbFU9t3OSVg&hl=es&sa=X&ei=9n8FUPUYpOfRAczsqPAI&ved=0CDQ6AEwAQ#v=onepage&q=El%20modelo%20de%20Planeaci%C3%B3n%20de%20Lippitt%2C%20Watson%20y%20Westley&f=false)

Elliot, J. (2005). *La Investigación Acción en Educación*. Madrid. (5ta. Edición) Ediciones Moratas. <http://books.google.co.ve/books?id=eG5xSYGsdvAC&printsec=frontcover&dq=investigaci%C3%B3n+accion+elliot&hl=en&sa=X&ei=LFYT6OaFMqW6AGMsDABg&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20accion%20elliot&f=false>

Hitpass, B. (2012). *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Chile. Edición Hispana. [http://books.google.co.ve/books?id=Dm4-MGAy5vMC&printsec=frontcover&dq=business+process+management&source=bl&ots=zUhKH4ZqI&sig=sF2jd3\\_vx5zWLRjL9XxuJiq9TTk&hl=es&sa=X&ei=g3b9T6zJO6Wx0QHR4v3FBg&ved=0CDQ6AEwAA#v=onepage&q&f=true](http://books.google.co.ve/books?id=Dm4-MGAy5vMC&printsec=frontcover&dq=business+process+management&source=bl&ots=zUhKH4ZqI&sig=sF2jd3_vx5zWLRjL9XxuJiq9TTk&hl=es&sa=X&ei=g3b9T6zJO6Wx0QHR4v3FBg&ved=0CDQ6AEwAA#v=onepage&q&f=true)

Maldonado, A. (2003). *Teoría y Praxis*. México. Servicios Gráficos Profesionales. <http://books.google.co.ve/books?id=8Gbb3qJEOC&pg=PA109&dq=Arquitectura+de+Procesos+de+Negocio&hl=en&sa=X&ei=v12YT9Lfk4KX6AGZrbDHBg&sqi=2&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=Arquitectura%20de%20Procesos%20de%20Negocio&f=false>

Landeau, R (2007). *Elaboración de Trabajos de Investigación*. Editorial Alfa. Venezuela. [http://books.google.co.ve/books?id=M\\_N1CzTB2D4C&pg=PA55&dq=El+tipo+de+investigaci%C3%B3n+encaminado+a+la+resoluci%C3%B3n+de+proble](http://books.google.co.ve/books?id=M_N1CzTB2D4C&pg=PA55&dq=El+tipo+de+investigaci%C3%B3n+encaminado+a+la+resoluci%C3%B3n+de+proble)

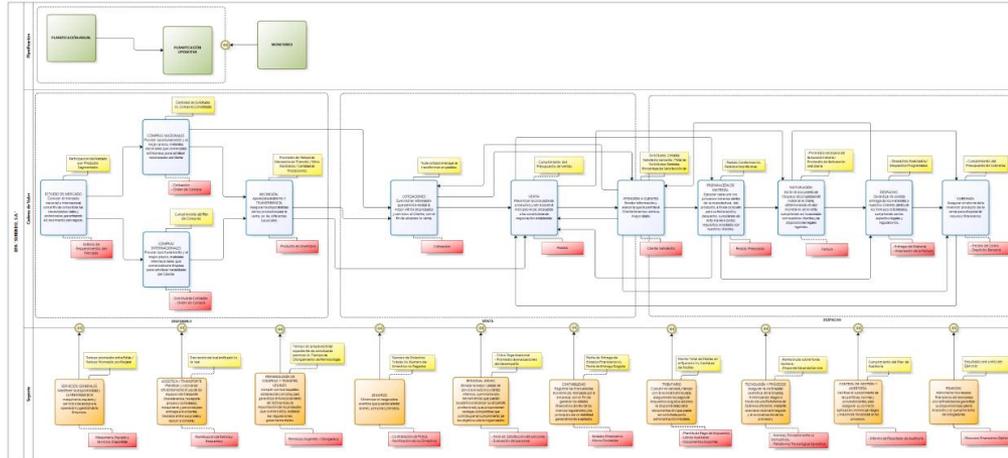
[mas+pr%C3%A1cticos,+con+un+margen+de+generalizaci%C3%B3n+limitado&hl=en&sa=X&ei=MVyYT\\_OvH7SN6QHYoaD2Bg&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=el%20tipo%20de%20investigaci%C3%B3n%20encaminado%20a%20la%20resoluci%C3%B3n%20de%20problemas%20pr%C3%A1cticos%20con%20un%20margen%20de%20generalizaci%C3%B3n%20limitado&f=false](#)

Izar, J. y González J. (2004). Las 7 Herramientas Básicas de la Calidad. México. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. <http://books.google.co.ve/books?id=aYph1uB1USEC&pg=PA75&lpg=PA75&dq=tormenta+de+ideas&source=bl&ots=wXO1e6mPCQ&sig=7xd1HT3XblP0E2SVlg7VScE1WU&hl=es&sa=X&ei=Vq8FULj4BKTo6gGAtXeAg&sqi=2&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=tormenta%20de%20ideas&f=false>

## **ANEXOS**



# Definición de Procesos del BPA Sumindu, S.A.



# CADENA DE VALOR



Nombre del Proceso: ***ESTUDIO DE MERCADO***

## **Objetivo:**

Conocer el mercado nacional e internacional, con el fin de consolidar las necesidades reales y potenciales, garantizando el crecimiento del negocio.

## **Salidas:**

- Análisis de requerimientos del mercado: nuevos productos, nuevos nichos de mercados

## **Indicador:**

- Participación de Mercado por Producto Segmentado

# CADENA DE VALOR



Nombre del Proceso: **COMPRAS NACIONALES**

## **Objetivo:**

Proveer oportunamente y al mejor precio materiales nacionales que comercializa la Empresa, para satisfacer necesidades del cliente.

## **Salidas:**

- Orden de Compra
- Cotizaciones para Clientes

## **Indicador:**

- Cantidad de Solicitudes Vs. Compras Concretadas

# CADENA DE VALOR



Nombre del Proceso: **COMPRAS INTERNACIONALES**

## **Objetivo:**

Proveer oportunamente y al mejor precio materiales internacionales que comercializa la Empresa, para satisfacer necesidades del cliente.

## **Salidas:**

- Solicitud de Cotización del Material
- Orden de Compra

## **Indicador:**

- Solicitudes de material no existente

# CADENA DE VALOR



Nombre del Proceso: ***RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y TRANSFERENCIA***

## **Objetivo:**

Asegurar la disponibilidad de los productos para la venta, en las diferentes Sucursales.

## **Salidas:**

- Producto en Inventario

## **Indicador:**

- Tiempo que se demora la Sucursal Valencia en colocar disponible la mercancía para la venta en otras Sucursales (considerar el costo)

# CADENA DE VALOR



Nombre del Proceso: ***COTIZACIONES***

## **Objetivo:**

Suministrar información que permita realizar la mejor oferta de productos y servicios al Cliente, con el fin de alcanzar la venta.

## **Salidas:**

- Cotización

## **Indicador:**

Porcentaje de Cotizaciones que se transforman en pedidos.

# CADENA DE VALOR



Nombre del Proceso: **VENTA**

## **Objetivo:**

Maximizar la colocación de nuestros productos y servicios a los clientes, de acuerdo a las condiciones de negociación establecidas.

## **Salidas:**

- Pedido

## **Indicador:**

- Cumplimiento del presupuesto de ventas
- Cumplimiento de visita a cartera de clientes
- Captación de nuevos clientes

# CADENA DE VALOR



Nombre del Proceso: ***ATENCIÓN A CLIENTES***

## **Objetivo:**

Brindar información y asesoría que le permita al Cliente tenernos como su mejor aliado.

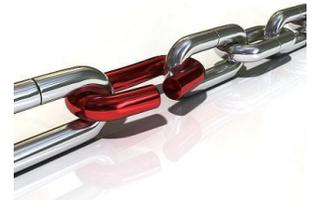
## **Salidas:**

- Cliente Satisfecho

## **Indicador:**

- Solicitudes cerradas satisfactoriamente / Total de Solicitudes Recibidas.
- Porcentaje de Satisfacción del Cliente.

# CADENA DE VALOR



Nombre del Proceso: ***PREPARACIÓN DE MATERIAL***

## **Objetivo:**

Ejecutar cada uno de los procesos inmersos dentro de la preparación del producto, a fin de colocarlo para su facturación y despacho, cumpliendo de esta manera con los requisitos acordados con nuestros clientes.

## **Salidas:**

- Material disponible para la facturación y despacho
- Pedido Preparado

## **Indicador:**

- Pedidos Conformes Vs. Pedidos Inconformes

# CADENA DE VALOR



Nombre del Proceso: **FACTURACIÓN**

## **Objetivo:**

Emitir el documento des traspaso de propiedad del material al cliente, determinando el valor monetario de la venta, cumpliendo así lo acordado con nuestros clientes y las disposiciones legales vigentes.

## **Salidas:**

- Factura

## **Indicador:**

- Venta Real Vs. Presupuesto

# CADENA DE VALOR



Nombre del Proceso: **DESPACHO**

## **Objetivo:**

Garantizar la correcta entrega de los materiales a nuestros Clientes dentro de los tiempos establecidos **en el contrato de venta**, cumpliendo con los aspectos legales y regulatorios.

## **Salidas:**

- Entrega del material y aceptación de la Factura por parte del cliente

## **Indicador:**

- Tiempo de entrega ofrecido Vs. Tiempo de entrega real

# CADENA DE VALOR



Nombre del Proceso: **COBRANZA**

## **Objetivo:**

Asegurar el retorno de la inversión producto de la venta para disponer de recursos financieros.

## **Salidas:**

- Recibo de Cobro
- Deposito Bancario

## **Indicador:**

- Días de atraso promedio Vs. Acuerdo de pago (vencimiento de la factura)

# SOPORTE



Nombre del Proceso: **SERVICIOS GENERALES**

## **Objetivo:**

Mantener la disponibilidad y confiabilidad de la maquinaria, equipos y servicios de apoyo a la operación y gestión de la empresa.

## **Salidas:**

- Maquinaria, equipos y servicios disponibles

## **Indicador:**

- Tiempo operativo de la maquinaria en el año
- Costo de la falla (no cumplimiento) + Costo de Reparación

# SOPORTE



Nombre del Proceso: **LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

## **Objetivo:**

Planificar y coordinar eficientemente el uso de los equipos de transporte (transferencia, transporte propio y contratado), maquinaria y personal, para entrega a los clientes, traslado entre sucursales y apoyo a compras.

## **Salidas:**

- Planificación de retiros y despachos.

## **Indicador:**

- Desviación de lo planificado Vs. lo real

# SOPORTE



Nombre del Proceso: ***PERMISOLOGIA Y TRÁMITES LEGALES***

## **Objetivo:**

Cumplir con las regulaciones legales para garantizar la operatividad de la Empresa.

## **Salidas:**

- Permisos (vigentes / otorgados).

## **Indicador:**

- Costo del incumplimiento + Riesgo

# SOPORTE



Nombre del Proceso: **SEGUROS**

## **Objetivo:**

Minimizar el riesgo de pérdida monetaria sobre eventos que puedan afectar bienes, personas y terceros.

## **Salidas:**

- Contratación de la Póliza.
- Notificación de los Siniestros.

## **Indicador:**

- Riesgo

# SOPORTE



Nombre del Proceso: **PERSONAL RRHH**

## **Objetivo:**

Brindar la mejor calidad de servicio a nuestros clientes internos, suministrando herramientas que puedan ayudarlos a alcanzar su desarrollo profesional y que proporcionen ventajas competitivas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

## **Salidas:**

- Nivel de Satisfacción del Personal
- Evaluación del Personal

## **Indicador:**

- Clima Organizacional
- Promedio de Evaluaciones del Desempeño

# SOPORTE



Nombre del Proceso: **CONTABILIDAD**

## **Objetivo:**

Registrar las transacciones económicas realizadas por la empresa, con el fin de generar los estados financieros dentro de los marcos regulatorios y los principios de contabilidad generalmente aceptados.

## **Salidas:**

- Estados Financieros y Libros Contables

## **Indicador:**

- % de anexos con errores

# SOPORTE



Nombre del Proceso: **TRIBUTARIO**

## **Objetivo:**

Cumplir en calidad y tiempo con la normativa tributaria, asegurando los pagos de impuestos exigidos así como la disponibilidad de la documentación que pueda ser solicitada por la administración tributaria.

## **Salidas:**

- Planilla de Pagos de Impuestos
- Libros Auxiliares
- Documentos Soportes
- Solvencias

## **Indicador:**

- Riesgo

# SOPORTE



Nombre del Proceso: ***TECNOLOGÍA Y PROCESOS***

## **Objetivo:**

Asegurar la continuidad operativa de la Empresa, minimizando riesgos a través de una Plataforma de Sistemas eficiente, mediante una clara visión del negocio y la normalización de los procesos.

## **Salidas:**

- Normas, procedimientos e Instructivos
- Plataforma Tecnológica Operativa (Hardware y Software)

## **Indicador:**

- Renta Bruta sobre Horas Hombres
- Disponibilidad de Plataforma

# SOPORTE



Nombre del Proceso: ***CONTROL DE GESTIÓN Y AUDITORÍA***

## **Objetivo:**

Verificar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos, para garantizar la eficiencia operativa al menor costo.

## **Salidas:**

- Informe de resultado de Auditoría

## **Indicador:**

- Por desarrollar

# SOPORTE



Nombre del Proceso: **FINANZAS**

## **Objetivo:**

Administrar los recursos financieros de la empresa con la finalidad de garantizar su disponibilidad, para la inversión y el cumplimiento de obligaciones.

## **Salidas:**

- Recursos Financieros optimizados

## **Indicador:**

- Por desarrollar