



UNILA
Universidad Latina

UNIVERSIDAD LATINA S.C.

INCORPORADA A LA UNAM

TESIS

**“LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS PARA EL INCREMENTO DE
PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE OPERACIONES DE LAS
COMPAÑÍAS ASEGURADORAS”.**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

JESSICA MARIA AMADOR AYALA

ASESOR: MTRA. MARÍA DE LOS ÁNGELES PÉREZ VARGAS

CIUDAD DE MÉXICO, JUNIO DE 2018.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la vida por estar en donde debo estar y por demostrarme una vez más que todo sucede en el momento indicado.

A mi familia y amigos que a pesar de haber pasado 13 años, me estuvieron apoyando para dar este gran paso.

A mis maestros, jefes y compañeros de trabajo, porque de todos he obtenido aprendizajes que día a día me ayudan a desempeñarme como profesionalista.

DEDICATORIA

A Oliver, mi compañero de vida, mi cómplice, porque desde el momento en el que nuestros caminos se unieron nuevamente, tomó mi mano y me ha animado, motivado, apoyado incondicionalmente para lograr mis metas y sueños se cumplan.

A Valeria, mi motor y mi mejor amiga, a esa pequeña parte de mí, porque cada día con su amor, ternura y apoyo me da razones para sonreír, seguir adelante y ser mejor persona.

A Valentina, porque es la pieza que complementa el rompecabezas y con su cariño y ocurrencias nos da días llenos de felicidad.

A mis Padres, ya que siempre han creído en mí y sin su apoyo y amor, no sería quien soy hoy.

**“La optimización de los procesos para el incremento de productividad en el
área de operaciones de las compañías aseguradoras”**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO.....	4
Planteamiento del problema.....	4
Preguntas de investigación	5
Hipótesis	5
Variables.....	5
Objetivos de la investigación.....	6
Justificación.....	7
Antecedentes	12
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	15
1.1. EMPRESA.....	15
1.1.1. Definición según varios autores	15
1.1.2. Características de las empresas	18
1.1.3. Clasificación de las empresas	21
1.1.4. Áreas funcionales de la empresa	30
1.1.4.1. Clasificación de áreas funcionales	31
1.1.4.1.1. Finanzas.....	31
1.1.4.1.2. Mercadotecnia.....	33
1.1.4.1.3. Producción.....	35
1.1.4.1.4. Recursos humanos	36
1.1.4.1.5. Sistemas	37
1.2. LOS PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	38
1.2.1. QUE ES UN PROCESO	38
1.2.2. TIPOS DE PROCESOS.....	39
1.2.2.1. Procesos Estratégicos.....	39
1.2.2.2. Procesos Operativos	40
1.2.2.3. Procesos de Soporte	41
1.2.3. GESTIÓN POR PROCESOS.....	41
1.2.3.1. Beneficios de la gestión por procesos	43

1.2.4.	OPTIMIZACION Y MEJORA DE PROCESOS	44
1.2.4.1.	Elementos clave para la mejora de procesos.	45
1.2.4.2.	Tipos de Mejora de procesos.....	47
1.2.4.2.1.	Mejora Continua	47
1.2.4.2.1.1.	Metodo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar)	48
1.2.4.2.1.2.	Método KAIZEN.....	50
1.2.4.2.2.	Reingeniería	53
1.2.4.2.2.1.	Tipos de Reingeniería de Procesos	55
1.3.	PRODUCTIVIDAD	57
1.3.1.	INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	59
1.3.2.	VARIABLES DE LA PRODUCTIVIDAD.....	60
1.3.2.1.	Trabajo.....	60
1.3.2.2.	Capital.....	60
1.3.2.3.	Gestión.....	61
1.3.3.	FACTORES QUE INCIDEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.....	61
1.3.3.1.	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS Y CALIDAD	65
1.3.3.2.	HERRAMIENTAS PARA INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD....	66
1.3.3.2.1.	Círculos de mejoramiento de la productividad (CMP).....	66
1.3.3.2.2.	Método del Equipo de Acción para Promover el Rendimiento	69
1.3.3.2.3.	Gestión por medio del análisis de valor	70
1.3.3.2.4.	Sistema de Producción Justo a Tiempo (Just in Time).....	72
CAPITULO II - MARCO METODOLÓGICO		73
2.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACION.....	73
2.2.	TIPO DE INVESTIGACION	73
2.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	73
2.4.	MUESTRA.....	74
2.5.	INSTRUMENTO DE INVESTIGACION.....	74
2.5.1.	Fuentes de Información.....	75
2.5.2.	Entrevista a Gerentes de Operaciones (Project Charter).....	76

2.5.3. Formato de Inquietudes y Expectativas del equipo (Usuarios de Operaciones)	77
2.5.4. Modelo de mapeo de procesos (Lean-Kaizen).....	79
CAPITULO III - INTERPRETACION DE DATOS	81
CAPITULO IV - APORTACIONES Y CONCLUSIONES	99
APORTACIONES.....	99
CONCLUSIONES	102
ANEXOS 105	
Anexo 1 – Proceso Actual (AS-IS) de emisión de pólizas.....	105
Anexo 2 – Reporte de Movimientos recibidos.....	106
Anexo 3 - Reporte de Indicadores de Emisión.....	108
BIBLIOGRAFIA 110	
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	113

TABLA DE ILUSTRACIONES Y GRÁFICAS

1- Project Charter (Elaboración propia).....	76
2- Inquietudes Y Expectativas (Elaboración Propia.)	78
3- Modelo de Mapeo de Procesos (Elaboración Propia)	79
4- Project Charter respondido por Subgrupo 1	81
5- Inquietudes y Expectativas respondido por Subgrupo 2	82
6- Mapeo de proceso Actual (AS-IS).....	83
7- Tabla Análisis de Valor Proceso Actual	83
8- Análisis de Valor Proceso Actual	84
9- Tiempo Total Proceso Actual	84
10- Diagrama de Afinidad (Elaboración Propia)	86
11 – Resultados Diagrama de Afinidad	87
12- Tabla de identificación de Causas Raíz	89
13- Tabla de Soluciones a Causas Raíz	93
14- Proceso Propuesto (TO-BE) (Elaboración Propia).....	94
15- Tiempo Total Proceso Propuesto	95
16- Análisis de Valor Proceso Actual	95
17- Tiempo Total Proceso Propuesto	96
19- Puntos de Control (Elaboración Propia).....	97
20- Case Study – Documento de Cierre (Elaboración Propia)	98
21- Análisis de Valor	99
22- Resultados Totales -Tiempo	100
23- Resultados Totales -Pasos	100
24- Resultados Finales vs Planeado	101
25- Porcentaje Resultados Finales vs Planeado	101

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las organizaciones han buscado la forma de incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y capacidad operativa, poniendo en marcha diferentes iniciativas enfocadas en la transformación de sus operaciones, sin embargo, persiste la reflexión estratégica acerca de cuál es el siguiente paso para asegurar que sus actuales procesos “core” (clave) sean los adecuados para cumplir con los objetivos organizacionales.

Actualmente las organizaciones se enfrentan día a día al reto de producir más gastando menos. Para crecer, las empresas están buscando maneras de mejorar la productividad, los indicadores, de dar mejor servicio a sus clientes y de mejorar sus procesos de tal forma que se tenga como resultado aumento en productividad y reducción de costos de operación.

Es conocido que muchas organizaciones invierten millones de pesos en proyectos y estrategias para mejorar la productividad y rentabilidad, proyectos que no siempre son exitosos debido a que el equipo Directivo no se enfoca en encontrar el problema de fondo y en muchas ocasiones se toman acciones que solamente corrigen temporalmente el problema.

Debido a lo anterior, es importante que las organizaciones comiencen a hacer cosas diferentes para obtener resultados diferentes, una de ellas, es tomar consciencia sobre los procesos clave de la organización, salir de la zona de confort y ver más allá, entender y cuestionarse qué está causando los problemas, adentrarse a entender que es lo que tiene a los clientes descontentos, en dónde se está gastando más y en que está generando inconformidad en los colaboradores.

Al enfocarse en los procesos que se ejecutan día a día, las organizaciones pueden responder todos sus cuestionamientos y entender que, haciendo una revisión a ellos

y optimizándolos, se pueden obtener resultados favorables y lograr el cumplimiento de objetivos institucionales.

El propósito principal de la optimización de procesos es reducir o eliminar aquellas actividades que no generan valor, eliminar los tiempos “muertos”, evitar todo aquel gasto innecesario, eliminar desperdicios, errores, reprocesos y con ello mejorar la productividad de la organización, sea cual sea su ramo.

No importa cuáles fueron las herramientas, tecnologías y los recursos invertidos. No importa las inversiones realizadas y ni siquiera los esfuerzos empleados por el equipo. Un proceso ineficiente y no optimizado nunca va a generar los resultados más eficientes. Si se hace correctamente, utilizando las metodologías adecuadas, la optimización de procesos traerá a la organización la reducción de tiempo, dinero y errores en un proceso, lo que lleva al incremento de productividad y mejores resultados de negocio.

La presente investigación consta de 4 capítulos, en los que encontraremos la siguiente información.

En el Capítulo I se realizó un compendio de la teoría más relevante que respecta a la empresa, procesos, optimización y productividad, esto con la finalidad de revisar y tener una investigación más amplia e integral de dichos temas y poder así sustentar la hipótesis planteada.

En el Capítulo II, se formuló la metodología a seguir, en la cual se expresa el tipo de investigación que se llevó a cabo, así como el tipo de muestreo que se utilizó y de la misma forma, los instrumentos que se emplearon para la recolección de datos.

El Capítulo III, muestra a través de evidencias, los datos principales utilizados en la investigación, mismos que dan lugar a los resultados obtenidos de la presente investigación, con los cuales se puede sustentar la hipótesis.

En el Capítulo IV, se presentan las aportaciones y conclusiones de éste trabajo de investigación.

Posteriormente, se presentan los anexos, en donde se muestran las evidencias de la información que se tomó como insumo en la presente investigación y misma que permite validar la hipótesis planteada.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y electrónicas consultadas para la realización de esta tesis.

PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

Planteamiento del problema

Para exponer el tema específicamente de las compañías aseguradoras, es de conocimiento que sus procesos core son aquellos relacionados con la cadena de valor del área de operaciones (cotización, emisión y cobranza) mismos que dentro del sector operan de la misma forma, sin embargo, cada aseguradora tiene procesos específicos definidos de entrada y salida de información y a su vez, subprocesos que se utilizan para cada área o línea de negocio que, normalmente no se encuentran integrados, siendo esto un problema para la operación, ya que al tener variación en las actividades iniciales de dichos procesos, da como resultado diferencia en tiempos de entrega y calidad en la operación, lo cual impacta directamente a la productividad de una organización.

Además se puede identificar que debido a que las áreas operativas trabajan bajo un ritmo constante (que no necesariamente es el ideal), se asume que su modelo de operación y por ende sus procesos funcionan adecuadamente.

Como se mencionó anteriormente, cuando es observado que los niveles de eficiencia no son los esperados, se plantean diferentes iniciativas que buscar mejorar los indicadores, sin embargo, pocas organizaciones rompen los paradigmas de hacer las cosas de forma diferente, salir de su zona de confort sería de gran ayuda si de alguna forma se pudiera identificar claramente el momento en el que se necesita optimizar nuestros procesos, pero es muy probable que no sea fácil saber cuándo es el momento indicado, es por esto que lo más conveniente es realizar un análisis a los indicadores y posteriormente un análisis detallado a sus procesos para identificar si es requerido optimizarlos y que por consecuencia obtener resultados mejores y diferentes.

Lo anteriormente expuesto, representa que al ejecutar funciones operativas de una forma no estandarizada (emisión de pólizas), con procesos aislados y no integrados, se presenten demasiados reprocesos en la operación, mayor gasto y por consecuencia baja productividad que recae directamente en el incumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización.

Preguntas de investigación

¿Cómo optimizar los procesos para incrementar la productividad?

Hipótesis

La optimización de los procesos de negocio es necesaria para incrementar la productividad en el proceso operativo (emisión de pólizas) de las compañías aseguradoras.

Variables

Variable dependiente: optimización de los procesos

Variable independiente: productividad

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar la optimización de los procesos core del área de operaciones de las compañías aseguradoras para mejorar la productividad.

Objetivos específicos

- Mejorar la productividad y eficiencia de los colaboradores en sus actividades diarias.
- Reducir de tiempos en procesos, optimizando el tiempo de entrega de un Producto o Servicio al cliente final.
- Mejorar la calidad del servicio para incrementar la satisfacción del cliente.
- Optimizar los costos incurridos en la ejecución de un proceso y mejorar la rentabilidad.

Justificación

En la actualidad muchas organizaciones se encuentran enfocadas en proyectos de mejora u optimización de procesos y automatización de estos, con el fin de lograr óptimos niveles de eficiencia y productividad al menor costo posible, que les permita ser competitivos, rentables y se diferencien de su competencia por su calidad de procesos y servicio al cliente.

En consecuencia, durante la ejecución de un proceso, intervienen personas, recursos tecnológicos, materiales, tiempo, infraestructura física entre otros. La correcta o incorrecta utilización de estos recursos determina al final el grado de satisfacción del cliente final y como consecuencia la productividad y rentabilidad de la empresa.

Mejorar los procesos en las empresas, estará relacionado con uno o más de los siguientes aspectos:

- Eliminar la duplicidad de los procesos y reducción de procesos críticos, disminuyendo o eliminando los errores, defectos del producto final y servicio. Así como las actividades que no generan valor.
- Reducción de tiempos en procesos, optimizando el tiempo de entrega de un Producto o Servicio al cliente final.
- Procesos documentados y eficiencia organizacional.
- Mejorar la calidad del servicio para incrementar la satisfacción del cliente.
- Mejorar la productividad y eficiencia de los colaboradores en sus actividades diarias.
- Generar valor para el cliente para generar experiencias únicas.
- Optimizar los costos incurridos en la ejecución de un proceso y mejorar la rentabilidad.

Lograr estas mejoras requiere, no sólo tener clara la intención, sino también utilizar herramientas metodológicas que permitan un trabajo ordenado, estandarizado y controlado de las mejoras efectuadas.

Algunas de estas herramientas son:

- Mejora continua
- Reingeniería
- Diagrama Causa-efecto
- Diagrama de Pareto
- SIPOC
- Diagramas de Flujo
- Kaizen

La Gestión de Procesos de Negocio es una metodología y un enfoque disciplinado de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización, a través de la gestión de los procesos que se deben identificar, diseñar, modelar, organizar, documentar, medir, monitorear y optimizar de forma continua, a fin de lograr resultados consistentes, dirigidos y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Por lo tanto, puede ser descrito como un proceso de optimización de procesos.¹

Asimismo, la optimización de procesos está orientado en ayudar a la empresa a rediseñar sus procesos de negocio con el objetivo de reducir costos y mejorar la eficiencia, obteniendo así el mayor beneficio posible usando las herramientas de mejora adecuada, cuyo uso es fundamental para lograr resultados efectivos. Un proceso defectuoso genera sobrecostos y si es un proceso "Core" resta competitividad y productividad, lo cual eventualmente afecta la rentabilidad.

¹ **Bravo, Juan** (2008): **Gestión de procesos**, Santiago de Chile, Editorial Evolución)

En las compañías aseguradoras, día a día existen mayores retos que cubrir, la competencia obliga a las aseguradoras a buscar mejorar la mayoría de sus procesos, a ajustar las tasas con mayor frecuencia para retener a los clientes existentes y atraer a otros nuevos, pero para ello, no solo es necesario tener buenos procesos de ventas o atención a clientes, se requiere tener procesos optimizados en sus áreas operativas para que el cliente reciba su producto en el tiempo adecuado con la calidad requerida.

Aunque la mayoría de las industrias conocen el costo de los materiales, mano de obra y el margen de beneficio para poder calcular el precio de sus productos, las aseguradoras no siempre son sensibles a conocer el coste del producto cuando no llega al cliente final o cuando se genera reprocesos, este dato normalmente es conocido hasta después de un periodo en el que se analiza la funcionamiento de la operación, se depende en gran medida de los datos históricos para conocer el comportamiento y tomar medidas correctivas.

Inevitablemente, el seguro está cambiando su enfoque en relación al precio, calidad y tiempos de entrega del producto final (póliza). Se vuelve más y más complejo porque las compañías de seguros buscan diferenciarse de sus competidores añadiendo cada vez más servicios al cliente y sobre todo, desde que saltaron las compañías Directas, la búsqueda de esa diferenciación también está en el tiempo de entrega. Por lo tanto, para obtener una ventaja competitiva, las aseguradoras deben utilizar la optimización de procesos.

Síntomas de fallas en los procesos

Los síntomas que indican que los procesos no están cumpliendo sus objetivos adecuadamente pueden provenir tanto del exterior como del interior de la empresa:

Del exterior nos pueden venir algunos de estos síntomas:

- Quejas de los clientes.
- Rotación de clientes.
- Participación en el mercado, declinante.
- Estancamiento en ventas.
- Falta de Información sobre los productos y diferenciadores de la compañía.
- Descontento de nuestros canales de distribución por la forma de atención.
- Solicitudes de reexpedición de documentos.

Del interior nos pueden venir algunos de estos síntomas:

- Muchos errores y consiguientes reprocesos.
- Comunicación deficiente.
- Conflictos entre departamentos ó áreas.
- Alta rotación de empleados.
- Dificultad en atender solicitudes.
- No cumplir con todos los requerimientos.
- No cumplir con los indicadores
- No cumplir con los niveles de producción establecidos
- Desconocimiento sobre los roles y responsabilidades de los colaboradores.

Tomando en cuenta los indicios anteriores, generados del interior o del exterior, es indudable que se necesita mejorar los procesos con el fin de incrementar la calidad de los productos aumentar la productividad y por ende la satisfacción de nuestros clientes.

El único medio para mantenerse con éxito es el mejorar continuamente la manera de realizar las cosas y superando las metas y logros. Va más allá de la competencia externa entre aseguradoras. Se necesita competir consigo mismo, siempre esforzándose por hacerlo mejor y alcanzar la máxima excelencia. El mejoramiento continuo de procesos habilita a las organizaciones para mejorar por propia

motivación, en lugar de hacerlo reaccionando a un estímulo externo que lo obligue repentinamente. Se debe ser proactivo. No se dejarse engañar por la idea de que sólo por el hecho de que el proceso ha funcionado bien en el pasado, no es necesario mejorarlo. La mejora continua de los procesos impacta en la reducción continua de los costos del proceso e incrementa la productividad.

Antecedentes

Dado Que la gestión de procesos es una propuesta administrativa, su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración y la búsqueda de lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En 1766 Adam Smith con la publicación de “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”, definió los fundamentos del comportamiento económico del capitalismo y afirmó que (1766) “...El origen de la riqueza proviene del trabajo de la nación, que será tanto mas productivo cuánta mayor división del trabajo exista; que depende, a su vez, de la dimensión del mercado; y ésta, de los precios”. Según el principio de la división del trabajo, se logra mayor productividad al especializar los trabajadores en etapas y actividades de un proceso productivo. Con la división del trabajo y la especialización, prevalecieron las estructuras organizacionales.

A principios del siglo XX, con el nacimiento de la administración científica de Frederick Taylor, se definieron los fundamentos que dieron lugar a las organizaciones modernas, basadas en las teorías de Adam Smith. La administración científica trajo consigo la teoría de la eficiencia y productividad, y la aplicación de métodos como la estandarización, que asegurarán el éxito organizacional. Con la administración científica de Taylor, se refinó la división del trabajo iniciando con el diseño de cargos haciendo énfasis entre quien piensa y quien ejecuta la actividad.

Cercano a 1909, Max Weber presentó la Teoría Burocrática de la administración, donde la eficiencia se logra con el diseño científico y racional de la organización que le permitiría funcionar con exactitud y precisión de una máquina creada con un fin específico y único. Este enfoque se caracterizó por un sistema cerrado, mayor estandarización, definición de funciones y puestos y reforzando la división del trabajo en áreas y departamentos, se formalizan las relaciones de poder y autoridad

con organigramas y jerarquías, las funciones, responsabilidad y roles de los individuos con manuales de funciones y procedimientos.

En 1916 Henry Fayol, con su teoría clásica de la administración, enfatiza la estructura organizacional necesaria para alcanzar los objetivos, partiendo de la eficiencia de la totalidad de la estructura, propuso funciones principales de la empresa, reconociendo la división del trabajo pero con sentido horizontal y vertical y la definición del ciclo administrativos (planeación, organización, dirección y control). También reconoce la organización como una unidad social con relaciones formales e informales y define a la administración como el todo que permite coordinar e integrar para llegar a un fin común.

En 1947 surge la teoría Estructuralista desarrollada a partir de los trabajos de Max Weber, se centró en los estudios de la estructura y sus recursos humanos, buscando el equilibrio, y en el estudio de los cuatro elementos principales de la organización: autoridad, comunicación, estructura del comportamiento y estructura de la formalización.

En 1951 se presentaron los principios de la teoría de Sistemas, que estudia a la empresa como un sistema social abierto que interactúa con otros y con el entorno, con una relación recíproca en sus interacciones. De acuerdo con ésta teoría, “la organización es un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico” que en la gestión por procesos se relaciona con el enfoque de sistema de gestión donde la organización es un conjunto de sistemas que interactúan conformados por procesos.

Hacia 1954, con la teoría Neoclásica presentada por Peter Drucker, fundamenta su orientación a resultados en cuanto a los objetivos de la organización, dando lugar al nacimiento de la administración por objetivos (APO). Considera a la administración como una técnica social para dirigir grupos hacia el logro de objetivos y

considerando factores humanos como la organización informal, comunicación y liderazgo. Evalúa la distribución variable de la autoridad y la descentralización que permite una delegación parcial de autoridad y las funciones del administrador.

Esta teoría se relaciona con la gestión por procesos en cuanto a la importancia y orientación al cumplimiento de objetivos, la relación eficacia-eficiencia.

Herbert Alexander Simon y la teoría del Comportamiento, que tuvo mayor fuerza entre 1957 y 1960, su enfoque traslada de la estructura organizacional a los procesos y las interacciones organizacionales, manteniendo el énfasis en las personas de la teoría de las relaciones humanas.

Posteriormente, en 1963, McGregor, Argyris, con la teoría del Desarrollo Organizacional, se pasó de lo descriptivo a lo prescriptivo mediante un proceso de educación organizacional en los valores, principios, comportamientos y actitudes. En el desarrollo organizacional se modifica tanto la estructura como la cultura de la organización en un cambio organizacional planeado para mejorar los procesos y solucionar los problemas, orientándose a la personas.

A partir de 1980, han aparecido técnicas y herramientas que han contribuido a la evolución del pensamiento administrativo, que profundizan en alguna de las teorías anteriores en las que podemos encontrar la reingeniería, mejoramiento de procesos, gestión por procesos, gestión de calidad, entre otra, sin embargo, a partir de 1990, se empiezan a encontrar conceptos mas precisos que explican el enfoque de procesos y las metodologías para su implementación y por ende mejorar el resultado de la gestión organizacional.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. EMPRESA

1.1.1. Definición según varios autores

Existen numerosas definiciones de empresa, de acuerdo al área de experticia desde donde se la aborde. Todas tienen elementos en común, sin embargo, su funcionamiento sistémico, su vocación económica y su fin último de satisfacer una necesidad de la comunidad.

En términos de Derecho Internacional, una empresa se entiende como el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado.

Una definición más sociológica, en cambio, la entendería como un conjunto humano organizado con el fin de generar bienes o servicios en una comunidad determinada.

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado

De acuerdo a diversos autores, se define a la empresa como:

- Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela"
- Julio García y Cristobal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la

reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" 2

- Para Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios" 3
- El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., define a la empresa como una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad" 4
- El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que la empresa es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos" 5
- Para Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". El autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social"⁶

² Del libro: Prácticas de la Gestión Empresarial, de Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill, Pág. 3.

³ Del libro: Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, Pág. 257.

⁴ Del libro: Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 110.

⁵ Del sitio web: www.rae.es, del Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española, URL de la Página Web = <http://www.rae.es/>.

⁶ Del libro: Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, Pág. 4.

- Según Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro “Hacer Empresa: Un Reto”, la empresa se la puede considerar como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado” ⁷
- Para Lair Ribeiro, autor del libro “Generar Beneficios”, una empresa es “solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen”⁸. Este concepto se apoya en la afirmación de Rafael Echeverría, autor del libro “Ontología del Lenguaje”, donde menciona que las organizaciones son fenómenos lingüísticos “unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Por tanto, una empresa es una red estable de conversaciones. Si se quiere comprender una empresa, se debe examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad”

Tomando como base los conceptos anteriores, se puede definir como empresa:

Una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado, meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

Lo anterior permite "visualizar" a toda empresa como una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad

⁷ Del libro: Hacer Empresa: Un Reto, de Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 41.

⁸ Del libro: Generar Beneficios, de Lair Ribeiro, Ediciones Urano S.A., Pág. 99

financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.

1.1.2. Características de las empresas

La empresa está compuesta por un conjunto de elementos relacionados entre sí que persiguen unos objetivos comunes. Por esta razón, resulta conveniente hacer una clasificación y análisis de los mismos.

En principio y dependiendo del papel que estos elementos desempeñan en el proceso de transformación de valor que lleva a cabo la empresa para el logro de sus metas, se puede distinguir entre factores pasivos o bienes económicos, y los factores activos o las personas⁹.

Los factores pasivos representan los recursos económicos clásicos (tierra y capital), sujetos a la característica de la escasez o de su disposición limitada. Estos factores se pueden clasificar en:

- Capital financiero o recursos financieros líquidos.
- Capital técnico.
 - Tangible:
 - Inversiones técnicas o bienes de equipo e informáticos.
 - Materiales y mercancías (Productos elaborados, componentes, etc).

⁹ Campos Bueno E. "Curso básico de economía de la empresa".

- Intangible:
 - Tecnología y software informático.

Como capital financiero se citan todos aquellos recursos o medios líquidos con que cuenta la empresa para abordar todas las inversiones necesarias para su normal funcionamiento.

Con respecto al capital técnico, integrado por todos aquellos elementos en los que se ha materializado el capital financiero de la empresa, distinguimos entre tangible e intangible siendo el elemento distintivo de pertenencia a uno u otro grupo para los elementos, la materialidad o inmaterialidad de los mismos.

Consecuentemente, dentro del tangible se incluyen elementos como las máquinas, materias primas, mobiliario, etc. y en el intangible, como vimos en la anterior clasificación, la tecnología, el software, etc.

Los factores activos, también denominados recursos humanos o fuerza de trabajo, se pueden clasificar atendiendo a la diversidad de intereses, puestos y relaciones que los mismos tienen, desarrollan y mantienen con la empresa. Así distinguimos entre:

- Propietarios del capital de la empresa:
 - Con ánimo de control.
 - Simples inversores financieros.
- Empleados o trabajadores.
- Directivos o administradores.

La distinción entre propietarios con ánimo de control o simples inversores financieros surge por la existencia de las denominadas sociedades capitalistas de las que son propietarios todas aquellas personas que suscriben participaciones, acciones (dependiendo del tipo societario), y que no necesariamente tiene porqué

estar interesadas en el control o en la gestión de la empresa, siendo su inversión de carácter especulativo.

Es necesario mencionar que, en toda empresa u organización además existen un conjunto de relaciones de autoridad, de comunicación y de coordinación de gran relevancia puesto que vertebran y dan cohesión a toda la organización.

Características de la Empresa:

- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.
- El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.
- La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.

1.1.3. Clasificación de las empresas

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. A continuación, se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.¹⁰

1.1.3.1. Por su tamaño

No hay un criterio único entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- **Microempresas:** Empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta de 80 millones de pesos.

Características:

- Su organización es de tipo familiar.
- El dueño es quien proporciona el capital.
- Es dirigida y organizada por el propio dueño.
- Generalmente su administración es empírica.
- El mercado que domina y abastece es pequeño ya sea local o cuando mucho regional.
- Su producción no es muy maquinada.
- Su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño.

¹⁰ http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z7.htm

- Para el pago de impuestos son considerados como causantes menores.
- **Pequeñas empresas:** Empresa que ocupa de 16 hasta 100 personas y realiza ventas hasta de mil millones de pesos al año.
- **Mediana empresa:** Empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas hasta de 2000 millones de pesos al año.

Características de pequeña y mediana empresa:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.
- Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera como causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- Utiliza maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.

- **Gran empresa:** Empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2000 millones de pesos anuales.

Características:

- El capital es aportado por varios socios que organizan en sociedad de diverso tipo.
- Forman parte de grandes consorcios económicos que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- Dominan al mercado con amplitud, algunas veces sólo el interno y otras participan también en el mercado internacional.
- Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
- Relativamente cuentan con mucho personal que pasa de 250 trabajadores y algunas veces se llegan a contar por miles.
- Llevan una administración científica, es decir encargan a profesionales egresados de las universidades, la organización y dirección de la empresa.
- Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacional como internacional.

1.1.3.2. Por su actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

- **Primario.** Extracción de materias primas o su transformación en productos semielaborados.

- **Secundario.** Manufacturación de productos finales a partir de materias primas o productos semielaborados.
- **Terciario.** Servicios a la particulares, a otras empresas o incluso al Estado.
- **Cuaternario.** Servicios de gestión de la información y otros bienes intangibles.

Una clasificación alternativa es:

- **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
 - Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
 - Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
 - De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
- Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.
- **Servicio.** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
 - Transporte
 - Turismo
 - Instituciones financieras
 - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
 - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
 - Educación
 - Finanzas
 - Salud

1.1.3.3. Por su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- **Empresas locales:** son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
- **Empresas nacionales:** son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
- **Empresas internacionales:** si su radio de actuación abarca a dos o más países.

1.1.3.4. Según la cuota de mercado que poseen las empresas

- **Empresa aspirante o Stratup:** aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
- **Empresa especialista:** aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
- **Empresa líder:** aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
- **Empresa seguidora:** aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

1.1.3.5. Por su aportación de su capital

- **Empresa privada:** Las empresas privadas son constituidas y administradas por los particulares; los empresarios son los que se encargan de crear, sostener y acrecentar el patrimonio y los resultados de la empresa. En la actualidad las empresas privadas y los empresarios participan en todas las ramas económicas: agricultura, minería, industria, banca, y medios de comunicación.

- Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias
 - La toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción.
 - Los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica.
 - Los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas.
 - Se contratan obreros a los cuales les paga un salario.
- **Empresa pública:** La empresa pública es una organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico. Algunas características de estas empresas son:
 - El Estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales.
 - La finalidad de las empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales, aunque no deben perder de vista el principio de racionalidad económica.
 - Muchas de estas empresas no tienen competencia por lo cual forman verdaderos monopolios.
 - Se ubican principalmente en el sector servicios, especialmente en la infraestructura económica.
 - El Estado toma las decisiones económicas volviéndose un auténtico empresario.
 - Estas empresas contratan obreros asalariados a quienes se les pagan salarios.
- **Empresa mixta:** Las empresas mixtas son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado, la forma de asociación puede ser muy

diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros es el capital privado el mayoritario, asimismo, la proporción en que se combinen los capitales puede ser muy diversa.

1.1.3.6. Por su origen ¹¹

- **Empresas Nacionales:** Las empresas nacionales son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país, es decir, los nativos de la nación que cuentan con recursos y ponen espíritu empresarial, forman empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios.
- **Empresas Extranjeras:** Las empresas extranjeras operan en el país aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por extranjeros. Generalmente, la forma de penetración se realiza a través de las inversiones extranjeras directas, estableciendo filiales en los países en que se desea participar.

A las empresas extranjeras también se les llama transnacionales, nombre que se ha popularizado y generalizado, el cual explica con precisión que son empresas que se localizan y operan más allá de las fronteras de una nación. Es una compañía que tiene filiales en otros países, las ganancias que obtiene son repartidas entre la casa Matriz y la subsidiaria para solventar gastos de producción y distribución.

- **Empresas Mixtas:** Cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros y éstos se asocian y fusionan sus capitales, entonces se forman las empresas mixtas que se forman con una parte de capital nacional y otra de extranjero. Las empresas mixtas surgen porque la legislación de muchos

¹¹ http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z7.htm

países no permite la participación de empresas 100% extranjeras, por lo cual éstas para poder penetrar se asocian con capitales nacionales de acuerdo con la legislación vigente.

- Existen otras empresas que se conocen como multinacionales, las cuales difieren de las transnacionales, ya que se establecen para operar en un segmento o parte de mercado mundial para beneficio de los países participantes. La empresa multinacional se forma con capital público de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficie a los países participantes.
- Algunos autores llaman empresas nacionales a las públicas que pertenecen al Estado y son manejadas por la Administración Central.

1.1.3.7. Otras Clasificaciones

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

- **Empresas individuales:** Si sólo pertenece a una persona, ésta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
- **Empresas societarias o sociedades:** Constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.

- Las cooperativas u otras organizaciones de economía social

Estas clasificaciones de empresas que se han explicado son las más importantes aunque existen algunas otras entre las que destacan

- De acuerdo con la actividad económica que realicen: industriales, agrícolas, ganaderas, pesqueras, manufactureras, mineras, bancarias, comerciales, educativas, etc.
- De acuerdo con la competencia que enfrenten pueden ser: competitivas, oligopolísticas o monopolios.
- Si se dedican a la producción o a la distribución pueden ser: productivas, manufactureras, comerciales con venta al detalle y mayorista o distribuidoras.
- De acuerdo con su organización y administración: puede ser individual si tiene un solo propietario o colectiva si tiene varios.
- De acuerdo con el tipo de bienes que producen:
 - Productoras de bienes de consumo no duradero
 - Productoras de bienes de consumo duradero
 - Productoras de materias primas
 - Productoras de bienes de capital o de producción
 - De servicios

1.1.4. Áreas funcionales de la empresa

Las áreas funcionales son las divisiones que se realizan en una empresa para lograr su mejor funcionamiento, así el éxito de la empresa consiste en la correcta coordinación de las diversas áreas.

Independientemente de su tamaño, para lograr sus objetivos toda empresa lleva a cabo cuatro funciones básicas: elaborar producto, venderlo, manejar el dinero para

producirlo y las ganancias que obtiene y coordinar al personal para que desempeñe sus labores. Estas cuatro funciones, que como se comentó, son conocidas como áreas funcionales o departamentos de la empresa, se clasifican comúnmente como:

- Producción
- Mercadotecnia
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Sistemas

La magnitud de estas áreas y sus nombres, así como el número de personas que las integra varían de acuerdo con la complejidad y las características específicas de cada empresa.

Con lo anterior, se puede determinar que las organizaciones se pueden definir desde un punto de vista operacional, como un conjunto de áreas funcionales que actúan en forma integrada con el objeto de lograr un resultado.

1.1.4.1. Clasificación de áreas funcionales

1.1.4.1.1. Finanzas

Las principales funciones del área de finanzas incluyen: contabilidad, contraloría, tesorería, impuestos, planeación financiera, presupuestos, costos, administración de riesgos, cuentas por cobrar, crédito y cobranza, inversiones, impuestos y cuentas por pagar.

a) Contabilidad. Consiste en el registro detallado de operaciones que tienen un efecto económico en la empresa. El objetivo de la contabilidad es facilitar el proceso

de toma de decisiones, mediante la elaboración de los estados financieros, en los cuales se plasma la situación y el desempeño financiero de la empresa.

Los estados financieros básicos son:

- Balance general. Es el estado que muestra la posición financiera de la empresa a una fecha determinada.
- Estado de resultados. Es el documento que muestra las pérdidas o ganancias de la empresa en un periodo determinado y la relación entre sus ventas y sus gastos.

b) Impuestos. Cálculo correcto y pago puntual y oportuno de los impuestos para cumplir con las obligaciones fiscales. En México, los impuestos principales que toda empresa debe cubrir son:

- ISR: Impuesto Sobre la Renta.
- IVA: Impuesto al Valor Agregado.
- Impuesto al activo.
- Impuestos derivados de relaciones laborales, tales como cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y al Sistema de Ahorro para el retiro (SAR).
- Impuestos a las importaciones y exportaciones.
- Impuestos especiales como tenencias, prediales, derechos de consumo de agua, luz, teléfono, alimentos, bebidas.
- Impuestos locales del estado o municipio donde se encuentre la empresa.

c) **Financiamiento:** El financiamiento puede ser:

- **Interno:** Implica la reinversión de las utilidades y el manejo adecuado de inversiones propias de la empresa.
- **Externo.** Las fuentes son totalmente ajenas, tales como proveedores, créditos bancarios o descuento comercial de documentos.

d) **Planeación financiera y presupuestos.** Un presupuesto es un documento donde se expresan cuantitativamente los recursos financieros y monetarios para lograr los objetivos y el control de operaciones futuras. Generalmente, los presupuestos pueden ser: de ventas, de producción, de compras, de flujo de efectivo, de tesorería o de inversiones.

e) **Costos.** Rama de la contabilidad que trata de la clasificación, registro, distribución y recopilación de los costos incurridos en la producción de bienes o servicios, con el propósito principal de determinar tanto el costo unitario de fabricación de un artículo y, en consecuencia, el precio de venta.

1.1.4.1.2. **Mercadotecnia**

Phillip Kotler, conocido como uno de los grandes gurús de la mercadotecnia, la define como “un proceso social a través del cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor por otros”.¹²

Las actividades que se desempeñan en el área de mercadotecnia son la investigación de mercados, la planeación estratégica, segmentación de mercado y la mezcla de mercadotecnia.

¹² Principles of marketing, Gary Armstrong, Philip Kotler, Prentice-hall international edición, 2009.

- a) Investigación de mercados. Consiste en recopilar, organizar, presentar, analizar e interpretar en forma sistemática los datos relevantes del mercado para obtener información acerca de todas las variables que intervienen en la decisión de compra del consumidor.
- b) Planeación estratégica. Implica el diseño de la filosofía, misión, objetivo, estrategias, programas y presupuestos del área de mercadotecnia.
- c) Segmentación de mercados. Consiste en tomar a una población heterogénea y dividirla en varias partes o segmentos con las mismas características.
- d) Mezcla de mercadotecnia. La mezcla de mercadotecnia se refiere a la combinación de elementos específicos del entorno y de la población, con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades del cliente y una mayor penetración en el mercado. Está integrada por las llamadas “cuatro P” de la mercadotecnia que son:
- Producto. Definido como el conjunto de atributos y cualidades tangibles, tales como: presentación, empaque, diseño, contenido; e intangibles, como: marca, imagen, ciclo de vida y prestigio, que el cliente acepta para satisfacer sus necesidades y expectativas.
 - Precio. Es el costo monetario de un producto o servicio en relación a la percepción de valor del cliente.
 - Plaza. Se refiere básicamente a la colocación del producto en el punto de venta mediante los canales de distribución, comprendiendo el almacenamiento, transporte y posicionamiento del producto en el lugar idóneo.

- Promoción. Se refiere al conjunto de actividades que estimulan la decisión de compra. Su finalidad es dar a conocer el producto, así como incrementar y garantizar las ventas.

1.1.4.1.3. Producción

Es el área encargada de la creación del artículo o del productor final. El área de producción debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- a) Mercado. Determinada por la demanda por cierto artículo, lo que motiva a la empresa para fabricarlo.
- b) Materias primas. Considerando la naturaleza de los materiales: si son perecederos, renovables, autosustentables.

Asimismo, en el proceso productivo intervienen los siguientes factores:

Factores regionales

- Los costos de los transportes de las materias primas de su lugar de origen a la fábrica.
- Costos de transportación de la fábrica hasta los centros de consumo.

Factores de aglomeración

- Ahorro en los costos de producción por establecer la producción a gran escala.
- Empleo de procesos o técnicas que generan disminución de los costos.
- Existencia de mercado que asegure reducir el valor de los insumos.
- Existencia de crédito accesible.
- Ambiente económico, social y legal favorable a la empresa.

1.1.4.1.4. Recursos humanos

Las principales funciones del área de Recursos Humanos son las siguientes:

- a) Reclutamiento y selección: Reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización. Puede ser interno (cubrir vacantes con los mismos empleados de la empresa) o externo (Con aspirantes que no pertenecen a la organización). Selección de personal es el conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos, con el fin de elegir el más idóneo para un puesto.
- b) Administración de sueldos y salarios. Implica la valuación y análisis de puestos, incentivos, y administración de nóminas.
- c) Capacitación y desarrollo.
- d) Relaciones laborales: Preparar y llevar a cabo negociaciones con el sindicato.
- e) Higiene y seguridad industrial: Descubrir los factores ambientales que pongan en peligro físico o psicológico la salud de los empleados, con el propósito de reducir, controlar y evitar accidentes en el trabajo, y mantener el bienestar del personal.
- f) Servicios y prestaciones: Proporcionar bienes, facilidades o actividades, con el fin de lograr que el personal obtenga beneficios adicionales al sueldo y, por ello, una mayor motivación, tales como: servicio de comedor, transporte, caja de ahorros, convivencias y préstamos para la adquisición de casa, automóvil, posgrados, entre otros.

- g) Planeación y evaluación: Para ello se emplean las parrillas de reemplazo, que son documentos en los que se establece la sucesión natural de los puestos en función de las características y habilidades de los empleados que los ocupan, así como sus posibilidades de crecimiento y ascenso.

1.1.4.1.5. Sistemas

El área de informática o sistemas es imprescindible para el manejo y control de la información dentro de una organización. Esta área puede ser staff o lineal e incluirse en algunas de las otras áreas funcionales, dependiendo de la magnitud y volumen de información, así como de las características de la empresa.

Las principales actividades que se efectúan en esta área son: análisis y diseño de sistemas, banco de datos, procesamiento, edición, mantenimiento de hardware y telecomunicaciones.

Gran parte de la actividad que se desarrolla en Área de Sistemas corresponde a la administración de los sistemas operativos y al soporte a los usuarios, con los objetivos de garantizar la continuidad del funcionamiento de las máquinas y del "software" al máximo rendimiento, y facilitar su utilización a todos los sectores de la comunidad de la Empresa.

Esta labor se desarrolla en tareas como son:

- Mantenimiento de los equipos, detección y resolución de averías.
- Sintonía del sistema operativo y optimización del rendimiento
- Gestión de cuentas de usuario y asignación de recursos a las mismas.
- Preservación de la seguridad de los sistemas y de la privacidad de los datos de usuario, incluyendo copias de seguridad periódicas.

- Evaluación de necesidades de recursos (memoria, discos, unidad central) y provisión de los mismos en su caso.
- Instalación y actualización de utilidades de software.
- Atención a usuarios (consultas, preguntas frecuentes, información general, resolución de problemas, asesoramiento).

1.2. LOS PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

1.2.1. QUE ES UN PROCESO

Definición según varios autores:

Lorino (1995, p.36) define procesos como "...combinaciones de distintos modos de proceder, que permiten obtener un resultado material o inmaterial preciso (el nuevo producto, la modificación técnica, la campaña de promoción), que es el resultado global común a todas sus actividades que lo componen..."

Con la consigna de lograr los objetivos dentro de un periodo establecido, las actividades deben estar agrupadas de acuerdo a sus características en los diferentes procesos.

Un proceso, según Chang (1996, p.8) es "...una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en producto..."

Zapata, Murillo y otros (2009, p.243) definen a un proceso como "...un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos para crear un producto o servicio..."

Peláez (2013, p.42), indica que, proceso es “...una serie o sucesión de actos que componen el orden de actuar; procedimiento es la forma particular y concreta de encauzar un proceso...”

En conclusión del autor, un proceso es el conjunto de actividades organizadas y ordenadas que permiten, tanto a la organización como a los individuos, transformar un insumo en producto final, cumpliendo con los requerimientos del cliente y las metas organizacionales.

1.2.2. TIPOS DE PROCESOS

Las actividades permanentes que se desarrollan en todas las áreas funcionales de una organización, contribuyen a estructurar los procesos, así como su identificación, enfocándose en tres grandes grupos de procesos: Estratégicos, Operativos y de Soporte.

1.2.2.1. Procesos Estratégicos

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada

Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

- Procesos organizacionales: Son todos aquellos procesos que proporcionan valor a los clientes externos; son procesos de carácter horizontal a la organización y la responsabilidad es compartida, con lo cual se logra

visualizar globalmente el objeto de la organización punta a punta. Se basan en filosofía de valores y principios corporativos.

- **Procesos funcionales:** Se catalogan como subprocesos de los procesos organizacionales; son ejecutados en una misma área y la responsabilidad es individual. En este tipo de procesos se pueden transformar las salidas en entradas de otros procesos; son procesos de carácter vertical a la organización y el valor es generado hacia el cliente interno, tiene en cuenta factores como competencias clave y necesidades de mejoramiento.

1.2.2.2. Procesos Operativos

Los procesos Operativos son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización.

También pueden considerarse éstos procesos como procesos clave, y son aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en las compañías aseguradoras, son los procesos de operación (cotización, emisión y cobranza). El mismo proceso de operación puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios atención a clientes.

Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

1.2.2.3. Procesos de Soporte

En este tipo se encuentran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación.
- Auditorías Internas.
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas.
- Gestión de Productos No conformes Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo.

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

1.2.3. GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. Se debe siempre tener en cuenta que los procesos los realizan personas y, por tanto, no hay que descuidar en ningún momento las relaciones con proveedores y clientes.

Bravo (2011, p.9) define la gestión de procesos como "...una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar,

controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente...”.

Un enfoque a procesos se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como aplicadores.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

La suma de objetivos fijados en la gestión por procesos, contribuye para el cumplimiento de las metas y propósitos organizacionales; es por eso que se requiere establecer, claramente, cuáles son los procedimientos dentro de los procesos que llevan al fin último encomendado.

Los objetivos organizacionales de cada empresa en particular, definirán las diferentes áreas de la organización deben establecer cuáles serán los procesos optimizados y mejorados necesarios para dar cumplimiento a las metas establecidas dentro de un periodo de tiempo; por ello, es indispensable conocer, inicialmente, y desde el nivel directivo, cuáles son los planes estratégicos y tácticos, para así establecer los planes operativos, e identificar y clasificar las dificultades, con el fin de perfeccionar la gestión a través de procesos que, al actuar integralmente, proporcionen un crecimiento y una productividad de la organización.

En los procesos, normalmente, intervienen insumos como entradas, actividades que agregan valor y salidas o producto terminado, que proporcionan satisfacción al cliente.

La gestión por procesos tiene como objetivo primordial integrar todas las situaciones que intervienen en el gran proceso organizacional, como son direccionamiento estratégico, gestión humana, entornos y cultura organizacional, para alcanzar el fin único de cumplir con los objetivos establecidos.

1.2.3.1. Beneficios de la gestión por procesos

La gestión por procesos beneficia a la organización, pues le permite:

- Se concientizan las personas que desarrollan la gestión por procesos, rediseñando los mismos para ser más productivos y eficientes.
- Conocer lo que se hace en dichas gestiones de proceso y cómo se hace, observando las debilidades y fortalezas en los mismos.
- Al compararse contra otras gestiones por procesos de la competencia, contribuye para que los involucrados conozcan más la organización, amplíen el conocimiento, creen e innoven, apalancando, entonces, a mejores prácticas.
- Se innovan a mayor nivel los procesos, las actividades y las tareas, de tal manera que facilitan la visión de otros negocios y el emprendimiento.

1.2.4. OPTIMIZACION Y MEJORA DE PROCESOS

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:

- Simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades, etc.).
- Normalizar la forma de realizar las actividades.
- Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.
- Reducir el tiempo de ciclo, Análisis del valor.
- Alianzas.

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.) aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

Uno de los problemas que puede presentarse en una organización que trabaje según áreas funcionales (que son la mayoría) es que cuando se disponga a mejorar alguna actividad clave se haga de una forma intuitiva, sin analizar realmente cuales son aquellas actividades que consumen más recursos y requieren optimización.

Este problema se mitiga con la técnica de la mejora de procesos:

- La visión global de las actividades de la organización y el análisis sistemático de éstas impiden que alguna quede sin mejorar.
- Permite a la organización centrarse en el cliente. Como todo el rediseño de los procesos se hace pensando en el cliente, resulta casi obligatorio centrarse en éste.
- Permite evaluar el "valor añadido" de todas y cada una de las actividades de la organización y, por tanto, resulta más sencillo intentar eliminar las actividades sin "valor añadido" y buscar la forma de aumentar éste en todas las acciones que ya lo tengan.
- Mejora la "calidad total" en todas las actividades de la organización. Dado que la calidad la define el cliente y la concentración en éste es máxima, esta mejora buscada ayuda a la calidad pretendida, coincidiendo muchos de los objetivos de ambas.
- Mejora las relaciones y la comunicación.

El simple hecho de trabajar con procesos ya implica un cierto cambio de mentalidad, tendente ésta a ser más participativa, pensándose más en compañeros en busca de un resultado definido que en empleados que trabajan. Todo este cambio provoca una mejora en la comunicación y en las relaciones entre las personas.

1.2.4.1. Elementos clave para la mejora de procesos.

La mejora de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes.

Las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos.

La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso.

La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.

Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y además deberá adaptar su estructura para aprovecharla al máximo.

Algunos de los elementos que se deben tener en cuenta para la mejora de procesos en una organización son:

- Apoyo de la Dirección. Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por el equipo directivo de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.
- Compromiso a largo plazo. Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar, por lo que es necesario definir y acotar las expectativas de los líderes para tener el apoyo requerido.

- Metodología disciplinada y unificada. Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología, que se cumpla y que ésta sea lo más disciplinada posible.
- Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso (propietario).
- Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación. Todos los colaboradores tienen derecho a saber cómo están haciendo las cosas y si esto debe ser comunicado por el equipo directivo.
- Centrarse en los procesos y éstos en los clientes. Esto es fundamental. Esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier organización provienen de determinados "procesos" y, por tanto, éstos son los que hay que mejorar, antes que el trabajo individual de cada persona

1.2.4.2. Tipos de Mejora de procesos

1.2.4.2.1. Mejora Continua

Bell (2007 p.52), la define como: "...Es el enlace sucesivo de acciones que involucran retroalimentación y realimentación en su desempeño operacional y potencial productivo, de la medición y presentación de reportes, innovación e implementación de tecnologías y diseños organizacionales nuevos y mejorados, logrando, de esta manera, incrementar la rapidez del comportamiento adaptativo de la organización...".

La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y

aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

La aplicación continuada de esta estrategia produce beneficios para los clientes (mejor cumplimiento de sus requisitos), para la organización (mayor sensibilidad para detectar oportunidades y aumentar la eficiencia) y para las personas (aumento de la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado).

Existen varias técnicas y metodologías que pueden aplicarse para la mejora de procesos, éstas pueden adoptarse de acuerdo con las características propias, cultura y recursos de la organización.

Algunas de estas herramientas son:

- PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar)
- Diagrama Causa-efecto
- Diagrama de Pareto
- SIPOC
- Diagramas de Flujo
- Kaizen
- Six Sigma

Para las bases de investigación de este documento, hablaremos a manera detallada del método básico PHVA y Kaizen.

1.2.4.2.1.1. Metodo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar)

Es un método gerencial que ha sido desarrollado teniendo en cuenta cuatro etapas dinámicas que se presentan dentro de los procesos.

- Planear: Consiste en identificar y definir los objetivos. Tiene que ver con los procesos, procedimientos, actividades y la estructuración de métodos para alcanzar las metas.
- Hacer: Se refiere a determinar los criterios para asegurar las operaciones y controles eficaces; tiene que ver con el conocimiento, capacitación y entrenamiento requeridos para ejecutar las tareas.
- Verificar: Se refiere a medir y realizar el seguimiento de los procesos; tiene que ver con verificar los resultados de las tareas.
- Actuar: Es implementar las acciones hacia la mejora continua; actuar en la forma correcta para obtener el resultado esperado.

Walter Shewhart fue el autor del ciclo PHVA, denominado también ciclo de mejoramiento. Según el autor, es necesario que los procesos generen datos cuantitativos (longitud, peso, altura, densidad etc.); los cuales deben ser analizados estadísticamente para mirar si el proceso está controlado o no. Todo esto dependerá de la variación del indicador y su sesgo, y de si se tienen causas especiales que indiquen si el proceso debe continuar igual o hay que realizarle ajustes, en este caso, ajustes de mejoramiento para conseguir la meta u objetivo esperado. Aquí entonces se genera conocimiento, calidad en el proceso y valor agregado en el mismo, para desencadenar en un incremento en el proceso productivo de la organización.

Algunas de las ventajas de la aplicación del ciclo PHVA son:

- Es aplicable a todos los procesos de la organización, además, se estar presente en las áreas profesional y personal.
- Contribuye a mejorar los procesos internos de la organización.

- Contribuye con la minimización de los riesgos, a la vez que fortalece procesos.
- Contribuye con el desarrollo y la innovación, haciendo a la organización más competitiva.
- Genera valor a la organización a largo plazo.

1.2.4.2.1.2. Método KAIZEN

Kaizen es la práctica de la mejora continua. Originalmente, el Kaizen se introdujo en Occidente por Masaaki Imai en este libro “Kaizen: The Key to Japann’s Competitive Success in 1986”.¹³

Hoy la metodología Kaizen es reconocida a nivel mundial como un importante pilar de la estrategia competitiva a largo plazo de las organizaciones. Kaizen es mejora continua, que se basa en los siguientes principios:

- Buenos procesos dan lugar a buenos resultados.
- Análisis de la situación actual.
- Hablar con datos, gestionar con hechos.
- Corregir la causa raíz y tomar medidas de contención.
- Trabajar en equipo.
- Kaizen debe ser parte de todo y de todos.

Una de las características más notables de Kaizen es que los grandes resultados provienen de muchos pequeños cambios acumulados en el tiempo. Sin embargo, se ha malinterpretado el significado de que Kaizen es lo mismo que pequeños cambios. De hecho, Kaizen significa que todo el mundo se involucre en llevar a cabo las mejoras. Mientras la mayoría de cambios pueden ser pequeños, el mayor

¹³ <https://mx.kaizen.com/inicio.html>

impacto se genera cuando Kaizen es dirigido por la alta dirección, como proyectos de transformación o por equipos multifuncionales como eventos Kaizen.

La implementación de pequeñas mejoras, por más simples que estas parezcan, tienen el potencial de mejorar la eficiencia de las operaciones, y lo que es más importante, crean una cultura organizacional que garantiza la continuidad de los aportes, y la participación activa del personal en una búsqueda constante de soluciones adicionales.

La experiencia de implementación de la filosofía Kaizen en occidente permite concluir que las principales restricciones para su introducción son de carácter cultural, tanto en el caso de las convicciones personales de los trabajadores, como en la estructura organizacional de las compañías de occidente. Una compañía que quiera desarrollar una metodología Kaizen deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- Alto compromiso de la dirección de la empresa (Creación de escenarios de participación)
- Alta receptividad y perspectiva respecto a nuevos puntos de vista y aportes.
- Alta disposición de implementar cambios.
- Actitud receptiva hacia errores identificados durante el proceso.
- Alta valoración del recurso humano.
- Disposición de elaboración de estándares (garantía para no depreciar las mejoras).

En la práctica la metodología Kaizen, y la aplicación de los eventos de mejora se lleva a cabo cuando:

- Se pretende redistribuir las áreas de la empresa.
- Se requiere optimizar el tiempo de alistamiento de un equipo o un proceso.
- Se requiere mejorar un atributo de calidad.
- Se pretende optimizar el ciclo total de pedido.

- Se requieren disminuir los desperdicios.
- Se requieren disminuir los gastos operacionales.
- Se requiere mejorar el orden y la limpieza.

Para la implementación de esta metodología, se requiere tener en cuenta los siguientes principios.

1. Optimización de los recursos actuales: La tendencia de las organizaciones que pretenden alcanzar una mejora es dotarse de nuevos recursos. Para implementar Kaizen el primer paso consiste en un análisis profundo del grado de utilización de los recursos actuales, del mismo modo que se buscan alternativas para mejorar el uso y el funcionamiento de estos.
2. Rapidez para la implementación de soluciones: Sí las soluciones a los problemas que se han identificado se fijan a plazos largos de ejecución, no estamos practicando Kaizen. Un principio básico del Kaizen es la de minimizar los procesos burocráticos de análisis y autorización de soluciones; en caso de que los problemas sean de sustantiva complejidad, Kaizen propone desgranar el problema en pequeños hitos de sencilla solución.
3. Criterio de bajo o nulo costo: El Kaizen es una filosofía de mínima inversión que complementa la innovación, de ninguna manera estimula que un parámetro de gestión se mejore mediante el uso intensivo de capital dejando de lado la mejora continua. Las alternativas de inversión que propone se centran en la creación de mecanismos de participación y estímulo del personal.
4. Participación activa del operario en todas las etapas: Es fundamental que el operario se vincule de forma activa en todas las etapas de las mejoras, incluyendo la planificación, el análisis, la ejecución y el seguimiento. El primer mito que desestima el Kaizen es aquel de que "Al operario no se le paga para pensar". Esta filosofía que parece apenas solidaria e incluyente tiene aún

más fundamentos, y se sustenta en que es el operario el mejor sabedor de los problemas atinentes a la operación con la que convive¹⁴.

En conclusión, la metodología Kaizen nos enseña a no subestimar el impacto de lo simple. La suma de los pequeños aportes genera una gran mejora.

1.2.4.2.2. Reingeniería

Reingeniería es el diseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado -y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan- para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización. Reingeniería de procesos es la actividad que analiza el funcionamiento y el valor de los procesos existentes en el negocio y hace cambios radicales para mejorar espectacularmente sus resultados, a juicio del cliente. (Klein y Manganelli, p.10).

“La reingeniería de procesos es, por definición, el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, por medio de la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio, orientadas hacia el cliente, en lugar de una serie de funciones organizacionales, Todas las personas deben entender las metas finales, la manera de alcanzarlas y los indicadores que medirán el éxito”.

(Garza, 1996, p.949).

Cuando se piensa en rediseñar procesos, se busca obtener objetivos organizacionales más ambiciosos que implican cambios en el actuar y/o en el hacer.

¹⁴ <https://mx.kaizen.com/inicio.html>

Los rediseños están basados en los resultados proporcionados por los controles de gestión, controles que se encuentran dentro de los procesos con etapas y tiempos determinados, inicialmente, los cuales deben estar establecidos a lo largo de todos los procesos, tanto operacionales como tácticos de la organización, para mostrar la relación del estado de cumplimiento de las diferentes etapas que apuntan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Rediseñar puede referirse a cambios en procesos ya socializados, para conseguir el cumplimiento de objetivos que no se están logrando; se requiere de decisiones del nivel directivo y puede, además, incluir modificaciones en otros procesos, demandar nuevos insumos y los recursos pertinentes (costos, tiempo del ciclo, buena implementación, adaptación), así como la presencia de las personas que diseñan los procesos, de los estudios de los problemas presentados y los riesgos existentes, y la adaptación a los cambios; aquí se está cerrando la brecha entre lo no logrado y lo que está por lograr.

El rediseño de procesos puede necesitarse en cualquier momento del desarrollo de las actividades de la organización o cuando en virtud de la comparación que se realice respecto de la competencia se requiera. Debe tener un foco fundamental en la satisfacción del cliente, de acuerdo con los objetivos, misión y visión de la organización.

Por otra parte, requiere cambios en cuanto a responsabilidad social (calidad, intereses de las personas, ambiente, seguridad), alineación con estrategias organizacionales, procesos, intereses, estructura y necesidad tecnológica.

Características de la reingeniería.

- Incremento en la satisfacción del cliente.
- Desarrollo integral para el cumplimiento de los objetivos (trabajo en equipo).

- Lograr óptimos resultados en los puntos críticos del proceso.
- El impacto que produce el rediseño es global en la organización y los que trabajan en ella.
- El rediseño es aplicado sobre el proceso completo (estrategias, iniciativas de grupo o personales, dificultades del momento y situación, oportunidades del entorno).
- Basa su innovación en la resolución de problemas de fondo de procesos organizacionales existentes.
- Debe realizarse en el menor tiempo posible y sobre la solución más acertada.

Al realizar una retroalimentación en la organización respecto del rediseño de sus procesos, se concluye que éstos contribuyen a la innovación de los procesos implementados, al crecimiento del conocimiento, tanto individual como en equipo, y al apoyo respecto del tema en otras organizaciones.

1.2.4.2.2.1. Tipos de Reingeniería de Procesos

Son tres los tipos de reingeniería de procesos que pueden ser implementados por una empresa:

- Mejorar costos.
- Lograr “ser el mejor de su clase”.
- Realizar un punto de innovación radical.

El enfoque básico de la reingeniería de procesos se compone de tres fases:

Fase 1. Descubrimiento: La empresa define una visión estratégica en busca del dominio y de la competitividad renovada en el mercado, determinando la manera en que sus procesos pueden ser modificados con el fin de alcanzar la visión estratégica establecida.

Fase 2. Rediseño: Se detalla, planifica y organiza el proceso de rediseño.

Fase 3. Ejecución: Se lleva a cabo el rediseño para alcanzar la visión estratégica establecida.

Como consecuencia de la implementación del rediseño de los procesos de una empresa, se pueden presentar los siguientes cambios:

- Las unidades de trabajo pasan de ser departamentos funcionales a equipos de proceso.
- Los oficios dejan de ser tareas simples para convertirse en trabajo multidimensional.
- Al trabajador se le otorgan las facultades necesarias para llevar a cabo su trabajo sin necesidad de ser supervisado.
- La preparación para el oficio cambia de entrenamiento a educación.
- Las medidas de desempeño y compensación son los resultados sustituyendo a las actividades.
- Los ascensos son otorgados en base a las habilidades, en vez de rendimiento.
- Se dejan a un lado los valores proteccionistas, implantando valores productivos.
- Los gerentes toman el rol de entrenadores en vez de supervisores.
- Las estructuras organizacionales se aplanan, formando organizaciones menos complejas y con flexibilidad para adaptarse a los requerimientos cambiantes del ambiente.
- Los ejecutivos dejan a un lado su búsqueda por el reconocimiento individual para asumir un papel de líder y motivador de los trabajadores del equipo.

1.3. PRODUCTIVIDAD

La productividad laboral hace referencia al incremento o la disminución del rendimiento en función de las variaciones del trabajo, del capital, de la técnica que apliquemos para desempeñar tareas o producir bienes u de otro factores.

Sin embargo, es necesario hacer algunas puntualizaciones sobre la productividad y otros términos asociados:

- La eficacia se basa en alcanzar las metas establecidas en la empresa o de forma individual.
- La eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Teniendo en cuenta que el punto clave de este concepto es el ahorro o la reducción de recursos al mínimo.
- La productividad se basa en la relación producto - insumo (trabajo y/o capital) en un período específico, con el adecuado control de la calidad y gestión de procesos. Así, la productividad se eleva cuando:
 1. Se reducen los insumos y se mantienen los mismos productos.
 2. Se incrementan los productos y se reducen los insumos para elaborarlos.
 3. Se incrementan los productos con los mismos insumos.
- En una empresa, la productividad es fundamental para crecer o para aumentar la rentabilidad.

Así, la productividad empresarial es el resultado de las acciones que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos de la empresa y crear un buen ambiente laboral.

En conclusión, la productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado deseado, mayor será el carácter productivo del sistema que utilizamos en nuestra empresa o negocio.

Para lograr una buena productividad empresarial es vital comenzar por una buena gestión organizacional, es decir, las técnicas que se aplican al conjunto de una empresa con el objetivo de mejorar la productividad, la sostenibilidad, la competitividad y para garantizar la viabilidad de la empresa a medio y largo plazo.

Ser capaces de detectar los elementos y procesos que no funcionan correctamente, es decir, que no son productivos para la consecución de nuestros objetivos, es fundamental para incrementar la productividad de nuestro negocio.

El aumento de la productividad tiene, además, muchos beneficios para las empresas, sea cual sea su tamaño o sector de actividad:

- Ayuda a conseguir los objetivos empresariales marcados en mayor grado y con mayor eficacia.
- Supone un gran ahorro de costos, ya que nos permite deshacernos de aquellos elementos innecesarios para la consecución de nuestros objetivos.
- Supone un gran ahorro de tiempo, lo que nos da la posibilidad de realizar un mayor número de tareas en un menor tiempo y, generalmente, con menor esfuerzo. Esto, a la larga, nos permite reservar ese *tiempo de más* a tareas que permitan hacer crecer nuestro negocio.
- Dota a nuestro negocio de mayor agilidad y, por lo tanto, flexibilidad a la hora de responder a los cambios en las demandas de nuestros clientes o del mercado en general.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- Calidad: la calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.
- Productividad: Salida/Entradas.
 - Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.
 - Salidas: Productos.
- Misma entrada, salida más grande.
- Entrada más pequeña misma salida.
- Incrementar salida más rápido que la entrada.
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

1.3.1. INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Para mejorar la productividad en función de operaciones; algunas de las áreas más importantes para mejorar la productividad son el área de operaciones, ventas, finanzas, personal, procesamiento de datos, etc. Por lo tanto la productividad debe considerarse como un asunto de toda la organización.

Las diversas disciplinas profesionales involucradas en la gestión de la empresa tienen su propia forma de definir, interpretar y medir la productividad.

Una de las ventajas de contar con una buena productividad a nivel empresa es que:

- Ayuda a incrementar las utilidades
- La productividad permite la competitividad de una empresa. Una empresa es competitiva en relación con otras, cuando puede producir productos de mejor calidad con costos reducidos.

1.3.2. VARIABLES DE LA PRODUCTIVIDAD

Los incrementos en la productividad dependen de tres variables, siendo fundamental la buena gestión de los mismos a los efectos de la mejora en la productividad: Trabajo, capital y gestión.

1.3.2.1. Trabajo

La mejora en la contribución del trabajo a la productividad es consecuencia de tener un personal laboral más sano, mejor formado y entrenado, y mejor alimentado. Tres variables clave en la mejora de la productividad laboral son:

- Formación básica apropiada para una mano de obra efectiva.
- La alimentación de la mano de obra.
- Los gastos sociales que posibilitan el acceso al trabajo, como el transporte y la sanidad.

1.3.2.2. Capital

En cuanto a la importancia del capital, debemos tener en cuenta que los seres humanos hacen uso de herramientas.

Las inversiones en capital proporcionan estas herramientas. La diferencia entre el capital total invertido y la depreciación se conoce como inversión neta. La inflación y los impuestos aumentan el coste del capital, haciendo que las inversiones en capital resulten cada vez más caras.

Cuando disminuye el capital invertido por empleado, se puede esperar una caída en la productividad. Y decimos que se puede, y no que se genere sí o sí dicha caída, pues mejores diseños de sistemas de trabajo, mayor capacitación y mejor conformación de los procesos entre otros muchos factores pueden compensar con crecer la menor inversión neta en bienes de capital.

1.3.2.3. Gestión

La gestión empresarial como un factor de producción y un recurso económico. Es la responsable de lograr una óptima combinación de los recursos humanos y materiales, liderando y motivando al personal a los efectos de un aprovechamiento excelente de los recursos. Su obligación es asegurar que los procesos, la tecnología, la formación y el conocimiento se utilizan de forma efectiva.

La gestión de procesos es un elemento clave, a través de la gestión de procesos, se detectan las fortalezas y los vacíos respecto de los procesos organizacionales, contribuyendo al mejoramiento continuo y, por tanto, a la eficiencia y eficacia organizacional.

1.3.3. FACTORES QUE INCIDEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

Existen dos factores fundamentales que son los internos y los externos.

Entre los factores internos tenemos aquellos que podemos calificar de duros, y otros como blandos.

Entre los factores duros tenemos:

- Producto
- Planta y equipo
- Tecnología
- Materiales y energía

Entre los denominados blandos se encuentran:

- Personas
- Organización y sistemas
- Métodos de trabajo / procesos
- Estilos de dirección

El clasificarlos como duros y blandos depende de que tan fácil resulta cambiarlos, pero podría alterarse ello si pensamos que resulta más fácil comprar una nueva máquina que cambiar una mentalidad, pues es bien sabido que “no hay nada más difícil de abrir que una mente cerrada”.

En cuanto a los factores externos se tienen:

Ajustes estructurales

- Económicos
- Demográficos y sociales

Recursos naturales

- Mano de obra
- Tierra
- Energía
- Materias primas

Administración pública e infraestructura

- Mecanismos institucionales
- Políticas y estrategia
- Infraestructura
- Empresas públicas

Entre los factores duros tenemos la planta y equipo. Estos elementos desempeñan un papel central en todo programa de mejoramiento de la productividad mediante: un buen mantenimiento; el funcionamiento de la planta y el equipo en condiciones óptimas; el aumento de la capacidad de la planta mediante la eliminación de los estrangulamientos y la adopción de medidas correctivas; y, la reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponibles.

Por otro lado la innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad. Se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y tecnología de la información. La automatización puede asimismo mejorar la manipulación de los materiales, el almacenamiento, los sistemas de comunicación y el control de la calidad.

En cuanto a los materiales pueden lograrse importantes incrementos en la productividad mediante:

a) La mejora en el rendimiento del material: producción de productos útiles o de energía por unidad de material utilizado. Dependiendo ello de la selección adecuada del material correcto, su calidad, el control del proceso y el control de los productos rechazados.

b) Uso y control de desechos y sobras.

c) Mejoramiento de la gestión de existencias para evitar que se mantengan reservas excesivas.

d) Mejoramiento del índice de rotación de las existencias para liberar fondos vinculados a las existencias con el fin de destinarlos a usos más productivos.

e) Empleo de materiales sustitutos.

f) Perfeccionamiento de los materiales mediante la Investigación & Desarrollo.

En cuanto a los factores blandos, la correcta gestión del personal toma especial trascendencia como recurso clave en las empresas competitivas del presente y del futuro.

La capacitación, el entrenamiento, la motivación e incentivos, la participación y la calidad de vida laboral son fundamentales. La continuidad del personal, expresado en un menor índice de rotación hacen factible una continuidad en la curva de aprendizaje (contribuyendo ello con la curva de experiencia) y la formación de conocimientos tácitos, los cuales generan a través de una óptima gestión de los recursos humanos, una ventaja competitiva difícil de imitación por parte de los competidores.

El mejoramiento de los sistemas de trabajo, los procesos, un mejor estilo de dirección (gestión), acompañados de sistemas de información y estructuras organizacionales de alta eficiencia permiten altos niveles de rendimiento.

Hoy la flexibilidad y polivalencia de los trabajadores, su capacidad para trabajar en equipos, su capital intelectual (conocimientos + experiencias + actitud) conforman un arma esencial para hacer factible mayores niveles de productividad acompañados de mejores performances en materia de calidad y satisfacción del cliente y/o consumidor.

En cuanto a los factores externos éstos deben ser tomados en consideración a los efectos de analizar la posibilidad de reducir su incidencia mediante la acción de la empresa como tal o bien y por sobre todas las opciones, actuando conjuntamente a través de organismos u organizaciones sociales – políticas – profesionales y económicas. De tal forma podrán solicitarse cambios normativos, reglamentaciones, protecciones arancelarias, la realización de obras públicas entre muchas otras.

1.3.3.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS Y CALIDAD

Tradicionalmente se han encarado la calidad y la productividad como elementos que deben hacerse concesiones mutuas. Para alcanzar mejoras significativas en una, hay que aceptar un deterioro en la otra. La calidad sólo se podía mejorar a expensas de la productividad, y viceversa. Sin embargo, muchas empresas operan actualmente según la filosofía de que la mejora en la calidad genera mayores niveles de productividad, todo esto a través de una correcta gestión de procesos.

En gran medida es un problema de definición. Si la calidad se encara en un sentido absoluto puede resultar dificultoso entender cómo mejorar la calidad sin un mayor costo. Por otra parte, si vemos la calidad como conformidad con las especificaciones, la relación con la productividad resulta manifiesta. Si el producto o servicio se produce con defectos, entonces hay que repararlo, reprocesarlo o producirlo de nuevo. El resultado es que se requieren más recursos –personal, material, equipo- para producir una cantidad dada de productos o servicios que satisfagan las especificaciones.

Esto nos conduce al concepto de calidad de proceso, que tiene una correlación clara y directa con la productividad. Aunque los productos terminados (o servicios prestados) de una organización pueden conformarse a las especificaciones, la calidad del proceso que produjo esos productos o servicios puede variar ampliamente y tendrá decisiva influencia sobre la productividad de la organización.

Si es preciso reelaborar o reprocesar cantidades sustanciales de productos, si las materias primas son defectuosas, si el desperdicio y la pérdida de material son excesivos, si la pérdida por descartes es elevada, o si los procesos de ejecución no son los adecuados, la organización no puede alardear de altos niveles de calidad o productividad.

Si no se cuenta con procesos adecuados, se traduce en una baja calidad, una cantidad sustancial de los recursos de una organización se debe consagrar a corregir defectos y manipular desperdicios en vez de producir bienes y servicios. Al mejorar los procesos, la calidad aumenta, los recursos requeridos para producir una cantidad dada de productos declinan, y eso se traduce en mejor productividad.

La mala calidad cuesta más de lo que se reconoce tradicionalmente. El coste de la calidad es calculado rutinariamente por diversas empresas y excediendo en muchos casos el veinte por ciento de los ingresos.

Al mejorarse, optimizarse o rediseñarse los procesos, se aumenta la productividad, se disminuyen los costos organizacionales, se incrementa el conocimiento y la innovación, se presta un buen servicio al cliente y es el camino para el cambio cultural y organizacional.

1.3.3.2. HERRAMIENTAS PARA INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD

1.3.3.2.1. Círculos de mejoramiento de la productividad (CMP)

Los círculos de mejoramiento de la productividad son un pequeño grupo de trabajadores del mismo taller que están interesados en el perfeccionamiento autónomo y mutuo y en las actividades destinadas a resolver problemas. El objetivo es promover la productividad de la empresa. Los CMP tienen siete características fundamentales:

1. Es de carácter voluntario. Cada miembro ha decidido participar en las actividades del CMP, porque proporcionan la posibilidad de promover el crecimiento.
2. Son de pequeñas dimensiones, pues cuentan de entre tres y diez miembros.
3. Composición homogénea. Los miembros proceden del mismo taller, realizan funciones análogas o conexas y afrontan problemas semejantes o afines.
4. Tarea y objetivos concretos. Los proyectos de los CMP suelen corresponder al control del círculo y se ajustan a los objetivos de la empresa.
5. Enfoque sistemático y científico. Al estudiar los problemas del taller, los círculos siguen una secuencia paso a paso y utilizan instrumentos y técnicas científicos en el proceso.
6. Actividad constante. Las actividades del círculo pasan de un proyecto o actividad a otro.
7. Aplicación universal. El concepto se puede aplicar en diversos sectores, organizaciones y sus dependencias.

Los CMP persiguen como objetivos:

- Contribuir a la productividad, estabilidad y crecimiento de la empresa.
- Mejorar el taller como lugar de trabajo.
- Promover el potencial humano al máximo.
- Aumentar la competitividad de la empresa gracias al mejoramiento del producto y a la reducción de los costos de producción.
- Mejorar la capacidad de dirección, los conocimientos prácticos y la competencia técnica de los supervisores de primera línea, mediante la instrucción mutua y la práctica.
- Dar a los trabajadores posibilidades de ampliar y enriquecer las tareas, asumir una mayor responsabilidad, tener un mayor sentido de independencia y cierta participación en la adopción de decisiones.

- Promover en la dirección y en los trabajadores una toma de conciencia de la productividad, la disciplina y los conocimientos prácticos por medio de una mejor comunicación.

Entre los diversos tipos de problemas sometidos a los CMP podemos enumerar:

- La reducción del desperdicio y de los costos.
- El mejoramiento de la calidad.
- El mejoramiento de los métodos, procesos y procedimientos.
- La simplificación del trabajo.
- El mejoramiento del mantenimiento preventivo.
- El mejoramiento de la moral laboral.

En cuanto a los beneficios resultantes de los programas de CMP se pueden mencionar:

- Optimización de procesos
- El mejoramiento de la calidad.
- El aumento de la producción.
- La reducción de los costos.
- El mejoramiento de la comunicación, la cooperación y la moral de los trabajadores.
- Una definición más precisa y una comprensión más clara de las funciones de supervisión.
- El mejoramiento de la capacidad de los trabajadores para resolver problemas.
- El mejoramiento de la toma de conciencia de la productividad y de la calidad, el establecimiento de una mejor actitud con respecto a los problemas del trabajo y del taller.
- El mejoramiento de la moral de los miembros de los círculos.

1.3.3.2.2. Método del Equipo de Acción para Promover el Rendimiento

Este método es una variante eficaz de muchas técnicas de constitución de equipos destinados a mejorar la productividad. Es un método de gestión participativa y global aplicado de arriba abajo y constituido por dos componentes principales:

- Un proceso de planificación estratégica que se concentra en el logro de un consenso sobre metas de desarrollo, objetivos y programas de acción en un plazo de dos a cinco años en todos los niveles de la gestión.
- Un proceso participativo y estructural de solución de problemas en el nivel del grupo primario de trabajo.

Algunas de las características importantes de este método son las siguientes:

- Orienta el proceso del presupuesto.
- Superpone la formulación de estrategias y políticas.
- Suministra los datos y los resultados de cada etapa en dirección descendente.
- Mantiene equipos de acción en todos los niveles que responden de la ejecución.
- Da transparencia a todo el proceso.

Por último, cabe acotar que el método en estudio debe cumplir con dos condiciones:

- Debe estar eficazmente vinculado con un sistema de distribución de las ganancias.
- Debe ir precedido de la planificación estratégica con respecto a los esfuerzos a favor de la productividad.

1.3.3.2.3. Gestión por medio del análisis de valor

Constituye ésta una técnica para reducir notablemente los desechos o niveles de desperdicio.

El análisis de valor tiende a lograr muchos ahorros o mejoras pequeños en la eficiencia que, puntos, serán importantes.

Su utilidad ha quedado demostrada en el sector manufacturero y en muchos otros sectores.

El análisis de valor es un enfoque organizado y creativo para determinar y eliminar todos los costos innecesarios en un producto o servicio. Todos los costos relacionados con un producto (o servicio) en su diseño, sus materiales, su proceso de fabricación, y particularmente sus especificaciones y exigencias, se analizan para descubrir el valor que aporta cada uno de ellos.

Así pues, el análisis de valor es un método para reducir el coste que destaca la función más que el método, poniendo al descubierto los costos excesivos e innecesarios; mejora el valor del producto o servicio; proporciona idéntico o mejor rendimiento a un costo inferior, y no reduce la calidad ni la fiabilidad.

En el proceso de análisis de valor pueden distinguirse tres etapas:

- Preparación de los organigramas especiales que muestren la ocupación de cada persona que figura en la nómina. En apoyo de esto, se requiere un plan de taller y un plan de emplazamiento, en el que se muestre el espacio ocupado por cada sección y el tipo de equipo utilizado en ella. Con respecto a cada punto del gráfico, son necesarios cuatro elementos de información:
 - La función (tarea real, emplazamiento y costo);
 - La cuantificación de la función (producto, tiempo estimado para cada tarea y costos importantes realizados);
 - El desempeño de la función;

- La contribución de la función.
- Comparar los datos relativos a los costos de cada función con los criterios del “valor” –el precio, el grado de deseabilidad y la utilidad- haciendo las preguntas siguientes:
 - ¿Es la función esencial para la empresa?
 - ¿Está la función correctamente situada en la estructura de la organización?
 - ¿Es eficaz el método para cumplir la función?
 - ¿Podría la función combinarse con otra para reducir el costo o para ser más eficaz?
 - ¿Parece razonable el nivel de dotación del personal en relación con las tareas realizadas?
 - ¿Parece el espacio ocupado razonable en relación con la función ejecutada?
 - ¿Está la función físicamente situada en el mejor lugar?
 - ¿Existe algún otro método para realizar la misma función que resultara menos costoso y más eficaz?

Estas preguntas ponen de relieve las anomalías manifiestas y sugieren múltiples líneas de investigación, todas las cuales deberían seguir.

- Una vez terminado el análisis del valor, deben prepararse un informe en el que figuren recomendaciones claras y prácticas. Se deben llevar a cabo primero todos los principales cambios de la organización, en plena consulta con los afectados. A continuación pueden hacerse cambios pequeños en las funciones y procesos en las que existen menos posibilidades de provocar una desorganización considerable.

1.3.3.2.4. Sistema de Producción Justo a Tiempo (Just in Time)

El sistema justo a tiempo es la producción (o entrega) de los elementos necesarios en la cantidad necesaria y en el momento necesario. El principal objetivo del “Just in Time” optimizar pequeños procesos para reducir los costos en el proceso de producción, mejorando de ese modo la productividad total de la organización.

Este sistema se concibió y puso en práctica en el Japón y tiene por objeto eliminar las existencias innecesarias, reducir a un mínimo los costos de mantenimiento de existencias y aumentar el índice de rendimiento de la inversión. Sin embargo, más importante que la reducción de las existencias es el mejoramiento de la fabricación que se deriva de la explotación con existencias reducidas.

El sistema Justo a Tiempo suprime el margen de seguridad de las grandes existencias y pone de tal modo al descubierto los problemas de funcionamiento.

Como se puede observar, existen diversos hábitos o acciones de día a día que nos ayudan a mejorar la productividad, ya sea a nivel personal o dentro de nuestro negocio u organización, y de la gestión óptima de nuestros procesos, recursos, existen diferentes técnicas, herramientas y métodos específicos, basados en diversos principios, que desarrollan todo un sistema de acciones y toma de decisiones orientados a mejorar la productividad.

En conclusión, las metodologías de optimización y mejora de procesos son aquellas que nos pueden apoyar para ejecutar acciones que se traducirán en un incremento de productividad.

CAPITULO II - MARCO METODOLÓGICO

2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

La presente investigación presenta un enfoque cualitativo, ya que evaluó la realidad de los procesos operativos de las compañías aseguradoras (emisión de pólizas), a través de la aplicación y análisis de los instrumentos de recolección de información: observación, entrevistas no estructuradas y cuestionario.

2.2. TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación utilizado en este trabajo es histórica y descriptiva. Histórica debido a que se tomaron datos pasados para poder obtener mayor conocimiento en relación a la productividad del área de operaciones (emisión de pólizas) con los procesos utilizados. Descriptiva, porque trabaja sobre realidades de hecho (actuales) en los que se puede fundamentar el objeto del presente documento.

2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El diseño de esta investigación es Mixta, ya que se realizó consulta a documentación relacionada a la productividad del área de operaciones de las compañías aseguradoras (emisión de pólizas), tableros de control indicadores y procesos, y de campo debido a que a través de desarrollo de un taller Kaizen, en el cual se realizó el monitoreo de tiempo de ciclo y, a través de la observación, se pudo obtener mayor información en relación a lo expresado en los documentos analizados.

2.4. MUESTRA

El tipo de muestra en la presente investigación es no probabilístico, ya que establece estratos de la población, determina el número de individuos a seleccionar en cada uno de ellos y elige intencionadamente individuos para completar las cuotas establecidas.

Se procedió a elegir, de manera deliberada, el tamaño de la muestra, que consistió en un total de 12 Personas del equipo de operaciones (emisión). Al obtener la muestra se realizaron los siguientes subgrupos:

- A. Primer subgrupo: 2 Gerentes de Operaciones
- B. Segundo subgrupo: 10 Usuarios del área

2.5. INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

La información bibliográfica utilizada para el desarrollo de la investigación, se obtuvo a partir del análisis documental.

Se tuvo en cuenta el taller Kaizen en el que participaron a 12 usuarios del área de operaciones (emisión de pólizas) de la compañía aseguradora.

La entrevista a los responsables (2 Gerentes de Operaciones) y la observación del desarrollo del taller sirvieron para ampliar, reafirmar y constatar algunos de los datos suministrados por el equipo operativo.

En complemento a lo anterior expuesto, se solicitó realizar el mapeo actual del proceso para poder conocer todas las actividades que se realizan durante el proceso de emisión e identificar todas aquellas que generan o no valor para el cliente final y por ende, apoyan a la productividad del negocio.

2.5.1. Fuentes de Información

Las fuentes de información que se utilizaron en esta investigación facultaron el sustento teórico y metodológico de este trabajo. Asimismo, permitieron el acceso y ampliación del conocimiento sobre el tema en estudio.

Según la diversidad de medios de transmisión de la información, se emplearon las siguientes fuentes:

- Fuentes documentales
 - Proceso actual de emisión (Anexo 1)
 - Reporte de movimientos recibidos (Anexo 2)
 - Indicadores de emisión (procesados, reprocesos / devoluciones) (Anexo 3)

- Fuentes bibliográficas
 - Libros

- Fuentes electrónicas
 - Internet: sitios web relacionados con el tema en cuestión

El tratamiento de las fuentes mencionadas se realizó mediante el análisis crítico de toda la información adquirida, para ampliar conocimientos y argumentar teóricamente el trabajo.

Se diseñó una entrevista preliminar (Project Charter), aplicada al primer subgrupo de la muestra para determinar las áreas de oportunidad identificadas dentro del proceso de operaciones (emisión de pólizas), así como los objetivos que buscarían cumplir en caso de optimizar sus procesos.

Se diseñó un formato (Inquietudes y expectativas), aplicado al segundo subgrupo de la muestra. Su objetivo, obtener información que de sustento a la hipótesis planteada en la presente investigación.

Utilizando la metodología Lean y su herramienta Kaizen, se diseña un modelo para mapear el proceso del área.

2.5.2. Entrevista a Gerentes de Operaciones (Project Charter)

El siguiente documento, fue diseñado en formato power point con la información requerida para obtener las respuestas de los Gerentes de área.

Project Charter: <<Insert process name>>
Sponsor: <<Insert sponsor>>
Business Lead: <<Insert business lead>>
Sponsoring Department: <<Insert department>>

Calendario del Taller			
Actividad	Fecha de Inicio	Fecha Fin	Comentarios
Preparación de taller			Definir alcance, completar entrevista y SIPOC
Taller Kaizen			3 - 5 días (workshop)
Seguimiento			Post-evento, implementación y reporte final

Business Case (Propósito)		Declaración de áreas de Oportunidad (Puntos de Dolor)	
<ul style="list-style-type: none"> - Cuál es el principal motivador de realizar este taller? - Este taller se alinea con algún objetivo estratégico de negocio? - Qué beneficios se obtendrán de este taller? - Qué impactos tendrá este taller en otras áreas de negocio o con otros empleados? 		<ul style="list-style-type: none"> - Cuál es la problemática principal? - Qué se está experimentando? - Dónde está sucediendo, que tan extenso es? - Cuál es el impacto hacia los clientes, negocio, empleados? - Tiene sentido estratégico hacer frente a este problema? - Como se está actualmente en comparación con lo definido en los objetivos de inicio de año? - Cuál es el costo de no hacer nada? 	
Alcance		Objetivos Esperados	
Dentro	Fuera	<ul style="list-style-type: none"> - Cuáles son las mejoras que se desean alcanzar? - Cuáles son las métricas que necesitan ser mejoradas? - Cuáles serán los resultados/entregables tangibles e intangibles? - Cómo se realizará la medición de los objetivos alcanzados? 	

5 **Lean**

1- Project Charter (Elaboración propia)

Procedimiento de aplicación Project Charter:

1. Se acuerda a nivel Dirección y área de proyectos, el proceso a evaluar.
2. Se comunica a los gerentes de área sobre la entrevista preliminar que se llevará a cabo.
3. Se agenda fecha de sesión conjunta (2 gerentes)
4. Se proyecta la entrevista al equipo gerencial.
5. Se solicitan los datos generales.
6. Se responde en conjunto (2 gerentes) a cada una de las preguntas de la entrevista proyectada.
7. Se documenta la información.
8. Se crea versión final de la entrevista, misma que será presentada a todo el equipo el día de inicio del taller.

2.5.3. Formato de Inquietudes y Expectativas del equipo (Usuarios de Operaciones)

El siguiente documento, fue diseñado en formato power point con el objeto de poder recabar la información requerida para obtener las respuestas de los participantes del taller (equipo operativo).

Inquietudes y Expectativas

- ¿Cuáles son tus preocupaciones y expectativas acerca de este proceso?

Preocupaciones:

- *(Indica todos aquellos problemas que visualices en el proceso operativo de emision)*

Expectativas:

- *(Indica qué resultados buscarías obtener al momento de corregir los problemas indicados anteriormente)*

Preocupaciones

Expectativas

Lean

2- Inquietudes Y Expectativas (Elaboración Propia.)

Procedimiento de aplicación Formato Inquietudes y Expectativas:

1. Se acuerda a nivel Dirección y área de proyectos, el proceso a evaluar.
2. Se comunica a los gerentes de área sobre la entrevista preliminar que se llevará a cabo.
3. Se agendan fechas de taller.
4. Se solicita a los gerentes confirmar al equipo operativo su participación en el taller.
5. Se proyecta formato de “Inquietudes y Expectativas”.
6. Se pegan en la pared 2 rotafolios que llevan por título “Inquietudes” y “Expectativas”
7. Se solicita a los participantes del taller (equipo operativo / 10 personas), escriban de forma individual en Post-it las inquietudes y expectativas que se tienen sobre el proceso a evaluar y las coloquen en cada rotafolio.
8. Se revisa cada uno de los Post-it colocados.
9. Se descartan aquellas inquietudes o expectativas que estén duplicadas.

10. Se elige, en equipo, las inquietudes y expectativas que quedarán definidas para el taller.
11. Se documenta la información.
12. Se crea versión final, mismo que será utilizado al cierre del taller para validar si se cubrieron o no las inquietudes y expectativas definidas.

2.5.4. Modelo de mapeo de procesos (Lean-Kaizen)

Este formato fue diseñado en formato power point para explicar a los equipos la forma en la que se debe mapear el proceso actual a estudiar en el taller.

Diagnóstico: Value Stream Map Pasos

- 1- Mapear el proceso

Describe el proceso

Incluir el tiempo

CVA
NVA
RCVA

- 2- Agregar las preguntas

- 3- Unir las Tareas

- 4- Incluir los desperdicios y preocupaciones

Indicar desperdicio

Lean
25

3- Modelo de Mapeo de Procesos (Elaboración Propia)

Procedimiento de aplicación Modelo de Mapeo de Procesos:

1. Se proyecta formato en el taller a todos los participantes.
2. Se solicita a que un representante escriba en Post-it de un solo color, una por una las actividades realizadas en el proceso de emisión (utilizando el formato del paso 1 de la imagen proyectada)
3. Se solicita usar un Post-it de color diferente, cuando sea una actividad que tiene relación con otra área distinta a la de emisión.
4. Se solicita que, de acuerdo al paso 2 de la imagen, se escriban en un Post-it de diferente color, todas las decisiones que intervienen en el proceso de emisión.
5. Se pide al equipo, peguen en la pared todas las tareas que se registraron en los Post-it en orden de ejecución.
6. Se solicita al equipo, que una con una flecha de color negro, cada una de las tareas y de color rojo todo aquello que se identifica como reproceso.
7. Se solicita que en un Post-it de diferente color, escriba, para aquellas tareas que son consideradas como reprocesos, se identifique si se genera algún tipo de desperdicio (explicado previamente).
8. Se realiza (por parte del líder del taller) la suma del tiempo de ciclo del proceso completo.
9. Se presenta al equipo.

CAPITULO III - INTERPRETACION DE DATOS

Con los resultados del presente trabajo se pretende dar respuesta a la hipótesis planteada sobre si la optimización de procesos incrementa la productividad en el área de operaciones (emisión de pólizas) de las compañías aseguradoras.

En el primer subgrupo se solicitó responder la entrevista preliminar (Project charter) con el fin de poder conocer el objetivo principal que dará valor al negocio en cuanto a la optimización de procesos, las preocupaciones principales a nivel gerencial y de negocio y entender cuáles eran las áreas de oportunidad que se identificaban dentro del proceso de emisión, asimismo, se buscó conocer cuáles eran los objetivos que el equipo gerencial tenía como expectativa cumplir en caso de requerir una optimización de procesos para mejorar la productividad del área.

Dicha entrevista se aplicó en una misma sesión a ambos Gerentes de operaciones, motivo por el cual solo se cuenta con un formato de respuesta.

Project Charter: Emisión GI			
Sponsor: Mauricio Nuñez			
Business Lead: Elynor Hernández			
Sponsoring Department: Andrés Chávez			
Project Schedule			
Activity	Start Date	End Date	Comment
Event Prep	31-Mar	04-Abr	Define Scope, Complete Charter & SIPOC
Kaizen Event	07-Abr	09-Abr	3 - 5 day team workshop
Event Follow-up	14-Abr	21-May	Post-event implementation through final report out
Business Case (purpose)		Opportunity Statement (pain)	
<p>Mejorar el proceso de Emisión GI a través de herramientas unificadas que cumplan con la información requerida por el negocio y permita una correcta Emisión.</p> <p>Esta iniciativa se alinea al proyecto Da Vinci que tiene como objetivo la optimización del 30% de los procesos: ayudando a incrementar la productividad, mejorando la calidad, reduciendo reprocesos y trámites rechazados por falta de documentación. Para lo cual se considera la modificación a los formatos actuales para la solicitud de trámites de Emisión (nuevos, endosos y renovaciones).</p>		<ul style="list-style-type: none"> - El formato y tipo de archivo de cotización que envía UW para la emisión, es diferente no solo por LOB, UW Corporativo o de Sucursal, sino también entre cada suscriptor. - El documento de cotización es enviado en formato PDF, a pesar de ser solicitado en XLS o Word para emitir vía "copy-paste" en AS400 - Las órdenes de trabajo (OT) enviadas por las áreas comerciales y/o UW no tienen la información completa, lo cual impacta los tiempos (retrabajos) y calidad de la emisión. - Errores que no se registran en el proceso de revisión de Calidad (QA) al inicio del proceso. - Alto nivel de retrabajos y retraso en Vistos Buenos de UW. 	
Scope		Goal Statement (targeted gain)	
<p>In</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso Emisión enfocado a la línea de negocio GI (Atos, Property Corporate y Middle Market, Cargo, Diversos, Ingeniería, Líneas Financieras, RC) • Procesos de calidad de Emisión (QA) 	<p>Out</p> <p>Endosos B (Fast Flow)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir al menos el 95% de los trámites de GI en 3 días. - Reducir el número de trámites devueltos por falta de información. - Integrar proceso de QA desde la solicitud de Emisión. - Actualizar formatos de solicitudes de Emisión. - Ejecución de las mejoras en un periodo de 4 a 6 semanas, con 2 semanas de post implementación. 	
2		Lean	

4- Project Charter respondido por Subgrupo 1

En el segundo subgrupo se solicitó responder el documento de inquietudes y expectativas a 10 a usuarios de operaciones (emisión de pólizas), la finalidad fue identificar todas aquellas inquietudes y preocupaciones que se tienen en relación al proceso de emisión de pólizas y la productividad del área a causa de las áreas de oportunidad, así mismo, se solicitó, indicar las expectativas que ellos como usuarios tendrían en caso de lograr la mejora de productividad a través de la optimización de procesos.

Dicho documento se complementó dentro de taller y fue respondido en conjunto por los 10 participantes del área de operaciones.


Inquietudes y Expectativas del equipo

Preocupaciones:

- Todos los involucrados en el proceso actual participen en el Kaizen.
- Tiempo suficiente del Kaizen para documentar el proceso.
- Sistemas de Emisión con múltiples incidencias.
- Desviaciones en tiempo por la ejecución de procesos manuales.
- Falta de capacidad instalada (recursos y tecnología).
- Articulación entre áreas.
- Integridad en el proceso.
- Mayor enfoque en el cumplimiento de las normativas en lugar del servicio al cliente.

Expectativas:

- Desarrollar las habilidades para generar el esquema de mejora continua.
- Hacer tangibles las mejoras definidas.
- Cumplir con los niveles de servicio.
- Mejorar el Proceso en tiempo y calidad.
- Replicar lo aprendido en otros procesos.
- Integración operativa



Lean
5

5- Inquietudes y Expectativas respondido por Subgrupo 2

Posteriormente, se realizó el mapeo del proceso actual de emisión, tomando como base la metodología Lean (Kaizen), misma que se detalla en sección “Modelo de Mapeo de Procesos”, del capítulo II del presente documento.

El resultado fue el siguiente:



6- Mapeo de proceso Actual (AS-IS)

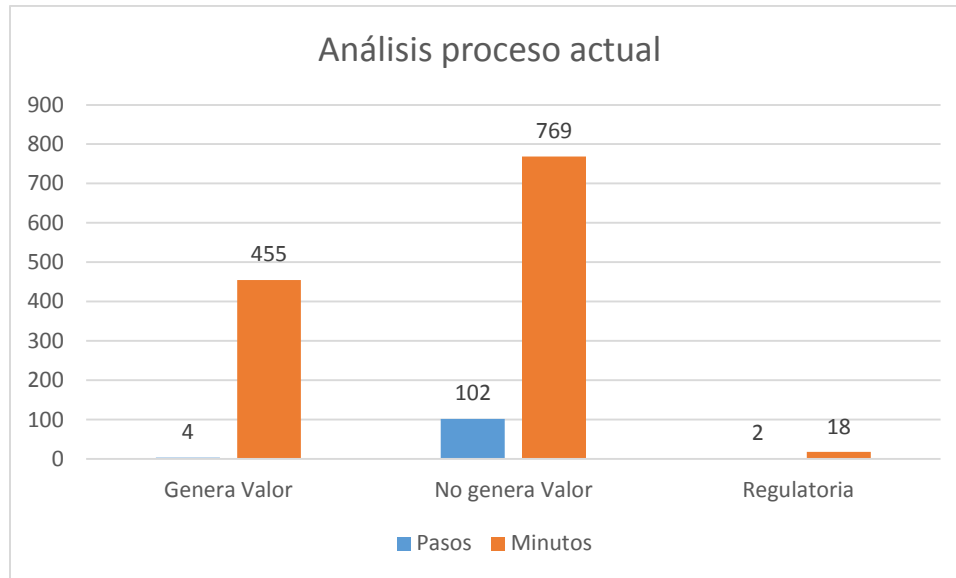
Una vez con el proceso mapeado, se realizó el ejercicio para de identificar si cada una de las actividades realizadas dentro del proceso generaba valor o no para el cliente final (considerando como cliente final a receptor de la póliza), adicionalmente, se registraron los tiempos (minutos) que se lleva cada actividad para de esta forma poder tener el tiempo de ciclo total para emitir una póliza.

Resultados:

El proceso actual tiene 108 pasos los cuales representan 1241 minutos. De ellos, 769 minutos son utilizados en actividades que no generan valor para el cliente, por lo que optimizándolas, se podrían reducir considerablemente.

	CVA Análisis	
	Actual	
	<i>Pasos</i>	<i>Minutos</i>
Genera Valor	4	455
No genera Valor	102	769
Actividad Regulatoria	2	18
Total	108	1241

7- Tabla Análisis de Valor Proceso Actual



1.

8- Análisis de Valor Proceso Actual

Para complementar lo anterior, se realizó el cálculo del tiempo de ciclo total para obtener los tiempos de espera que hay en el proceso, considerando los retrasos que hay en iniciar la actividad siguiente y los reprocesos que se llegan a generar por falta de calidad en el proceso.

Los resultados son:

	Tiempo del proceso actual (min)	
	Ciclo	retrasos
Total Ciclo	716	----
Total retrasos	----	3622
Total Retrabajos	525	2262
Tiempo de Espera	7125	

9- Tiempo Total Proceso Actual

Lo anterior muestra que, un emisor del área de operaciones debe esperar 7125 minutos para poder completar todas las actividades del proceso de emisión y poder generar 1 sola póliza, que son aproximadamente 15 días para poder ejecutar el proceso completo.

Una vez que se tuvieron detalladas las actividades del proceso, tiempos de ciclo, retrabajos y esperas, se realizó una clasificación para organizar, a través de un diagrama de afinidad, todos los hechos, opiniones y problemas en grupos naturales como ayuda para diagnosticar un problema complejo.

Los grupos fueron los siguientes:

Proceso Transaccional

- Gente
- Lugar
- Póliza
- Productos
- Proceso
- Sistemas

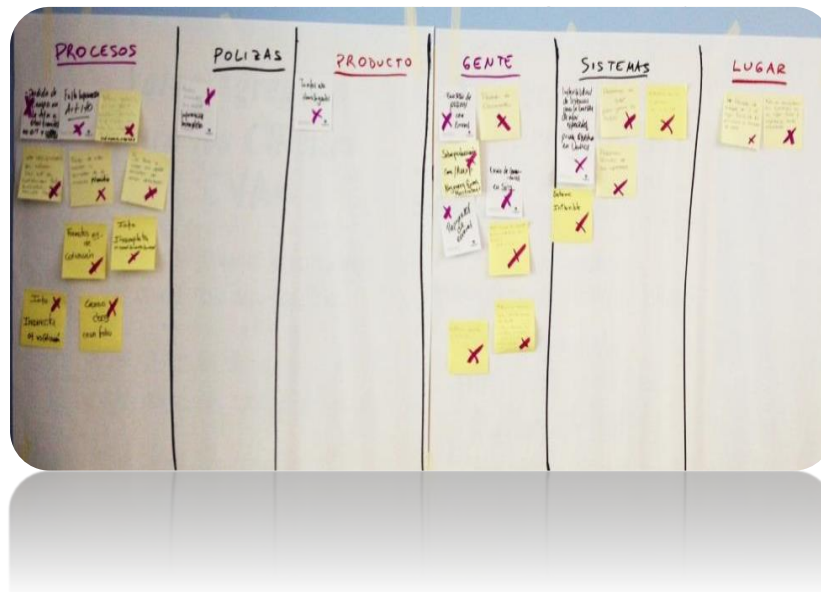
Los resultados del ejercicio anterior se muestran a continuación:

De acuerdo a la experiencia del equipo del área de operaciones, identifican que la mayoría de los problemas que tienen dentro del proceso de emisión, se deben a la forma en la cómo se ejecutan las tareas, por lo que es visible, que se tienen que mejorar el proceso.

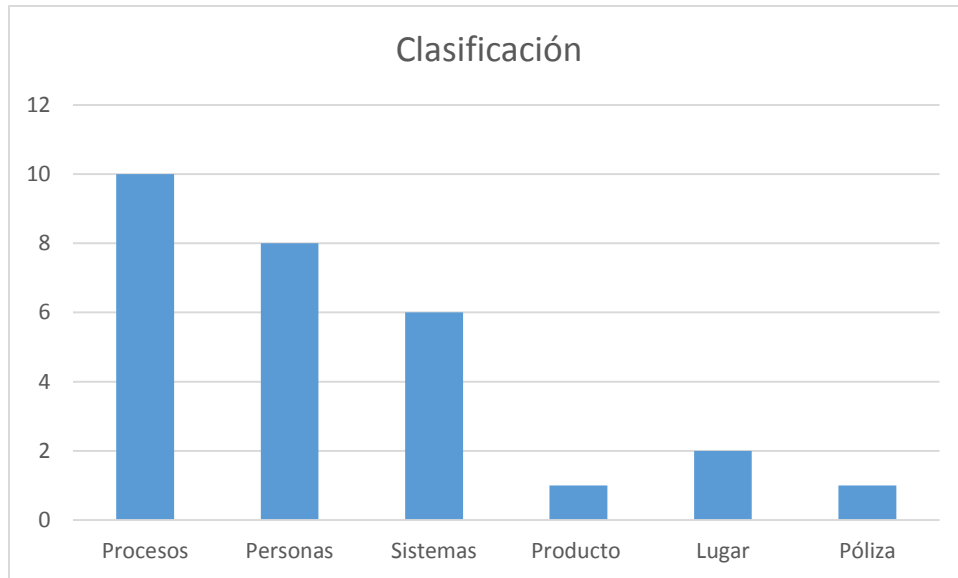
En segundo lugar, se encuentra la categoría “Gente”, ella, se identifica que es necesario que todos sepan qué y cómo tienen que realizar sus actividades para lograr los resultados esperados.

Para la categoría “Sistemas”, se observa que el equipo identifica que si los sistemas y herramientas que se utilizan para emitir las pólizas, tuvieran desarrollada cierta funcionalidad, ayudaría a simplificar el proceso, adicional, se obtendrían en tiempo real, indicadores y estadísticas para monitorear el proceso del presente documento.

Las categorías restantes, aunque presentan información a ser revisada, no son de gran impacto dentro del proceso.



10- Diagrama de Afinidad (Elaboración Propia)



11 – Resultados Diagrama de Afinidad

El diagrama de afinidad realizado, dio paso al siguiente ejercicio de identificación, con el cual a través de él, se buscó encontrar la causa raíz a cada uno de los problemas planteados.

Para ello, se utilizó un formato que permite a los usuarios indicar el problema o preocupación inicial, y a través de la práctica de los “5 porqués” se logró identificar, como se mencionó anteriormente, la causa raíz.

#	Preocupación	Causa Raíz
1	Pérdida de tiempo para atender órdenes de trabajo y cotizaciones	Desconocimiento de cómo llenar los formatos desde la sucursal Comunicación de Cambios en órdenes de trabajo
2	Falta de información Art. 140	Falta de comunicación de la importancia del cumplimiento del Art.140

3	Adjuntar la información completa en la solicitud de Emisión por parte del área Comercial o el Agente (Memoria de Cálculo)	Definición de roles para saber quién debe llenar la información para una solicitud de Emisión
		Qué información se debe de capturar al hacer solicitud de Emisión
4	Errores de emisión detectados	Se presentan errores en la emisión debido al descuido del emisor al capturar Discrepancia al tomar la información
5	Layout Distintos de cotización para entregar al equipo Central	Falta de claridad cuando se reciben los layouts de Suscripción para emitir
6	Exceso de documentos en el folio de Cotización	Falta de información de cómo usar los catálogos del Sistema de Operación para visualizar los documentos internos por rol (suscriptor)
7	Textos no homologados	Falta de homologación de los textos (condiciones particulares para las pólizas) Actualización de la biblioteca para las condiciones de pólizas
8	Pérdida de documentos	Falta de supervisión por parte de mensajería para su niveles de servicio Seguimiento de entrega y recepción de acuses de recibo
9	El tiempo de respuesta es demasiado para VoBo. hasta dos días	Discrepancias entre lo que envía el agente, suscriptor y ventas Falta de una estructura dedicada a la entrega de VoBo.

10	Pólizas emitidas a destiempo	Calidad de la emisión Tiempo de respuesta por parte del emisor
11	Inflexibilidad de sistema para la emisión de movimientos especiales prima objetivo en Daños	Falta de definiciones en la funcionalidad de los sistemas.
12	Error en el sistema para generar las facturas	Falta de sincronización entre los servidores
13	Problemas técnicos de las impresiones	Servicio adecuado por parte del proveedor de impresión
14	No se encuentran los ejecutivos en el lugar físico y regresar hasta encontrarlos	No está formalizado los pendientes que se tienen con el ejecutivo

12- Tabla de identificación de Causas Raíz

Posterior a la definición de las causas raíz, se solicita al equipo operativo, encontrar en conjunto soluciones y definir planes de acción que apoyarán a eliminar estos problemas del proceso y por ende mejorar la productividad.

Las soluciones encontradas fueron propuestas, en primer lugar a través de lluvia de ideas y posteriormente evaluadas individualmente para que finalmente el equipo operativo eligiera aquella o aquellas que fueran requeridas para cubrir las necesidades del área.

Los resultados son:

Causa Raíz	Solución	Acción
<p>Desconocimiento de cómo llenar los formatos desde la sucursal</p> <p>Comunicación de Cambios en OT</p>	<p>Actualizar orden de trabajo (OT)</p>	<p>Unificar los formatos de OT</p> <p>Requerimiento a IT para crear formulario OT en el sistema de operación.</p> <p>Requerimiento Parametrización de VoBo's en el sistema de operación.</p> <p>de Suscripción</p>
	<p>Capacitar al equipo Comercial</p>	<p>Reforzamiento al equipo Comercial por parte de las áreas Emisión y Suscripción con la información necesaria para el trámite.</p>
	<p>Reforzar información con Agentes</p>	<p>Áreas Comerciales deberán reforzar con los Agentes la información mínima requerida para integrar la OT de emisión.</p>
	<p>Reforzar al Backoffice</p>	<p>Revisar y reforzar las actividades del backoffice</p>
	<p>Revisar notificaciones del sistema de operación. al Agente</p>	<p>Actualizar la lista de distribución para las notificaciones del sistema de operación.</p> <p>Revisar la segmentación de notificaciones, cuáles se envían de manera internas y cuáles al Agente</p>

	Definir trámites que requieren VoBo. de Suscripción	Definir listado de trámites que requieren VoBo. de Suscripción
Falta de comunicación de la importancia del cumplimiento del Art.140	Reforzar los requerimientos mínimos para personas físicas y morales.	Reforzar a través de comunicados a los Agentes los documentos requeridos para cumplir con el Art. 140 (personas físicas y morales)
Definición de roles para saber quién debe llenar la información para una solicitud de Emisión. Qué información se debe de capturar al hacer solicitud de Emisión	Definir el checklist de información requerida por las áreas Comerciales y Suscripción para la emisión	Al homologar la OT área Comercial llenará todos los datos administrativos y la información técnica la capturaré el Suscriptor en el sistema de operación.
Se presentan errores en la emisión debido al descuido del emisor al capturar. Discrepancia al tomar la información.	Reforzar el seguimiento	Reuniones semanales para el seguimiento de calidad en la emisión. Utilizar el checklist de emisión previo a emitir la póliza.
Falta de claridad cuando se reciben los layouts de Suscripción para emitir	Separar los layouts por segmento	Identificar los tipos de producto Generar un layout para la captura a las necesidades de la emisión

<p>Falta de información de cómo usar los catálogos del el sistema de operación para visualizar los documentos internos por rol (suscriptor)</p>	<p>Identificar la última versión de cotización</p>	<p>Reforzar la clasificación documental para las versiones de cotizaciones y OT. Establecer nomenclatura de la cotización con fecha y versión. Comunicación a los equipos involucrados.</p>
<p>Falta de homologación de los textos (condiciones particulares para las pólizas) Actualización de la biblioteca para las condiciones de pólizas</p>	<p>Repositorio de textos genéricos</p>	<p>Revisar textos y condiciones generales para Middle Market y Fast Flow. Generar un sharepoint para la biblioteca.</p>
<p>Falta de supervisión por parte de mensajería para su nivel de servicio Seguimiento de entrega y recepción de acuses de recibo</p>	<p>Mejorar el control de entrega de acuse de pólizas</p>	<p>Incrementar control sobre el área de Mensajería</p>
<p>Discrepancias entre lo que envía el agente, suscriptor y ventas Falta de una</p>	<p>Identificar las discrepancias entre la OT y la cotización antes de emitir Eliminar VoBo.</p>	<p>Revisar la OT vs la cotización para identificar las diferencias y solicitar ajustes a Suscripción en caso de ser necesario. Comunicar a la organización los</p>

estructura dedicada a la entrega de VoBo.	innecesarios del proceso	cambios en los procesos y lo que representa el cambio de condiciones en cotización
Calidad de la emisión Tiempo de respuesta por parte del emisor	Implementar un objetivo diario de tiempo y calidad, individual y por equipo.	Seguimiento y cumplimiento del objetivo diario.
Falta de definiciones en la funcionalidad de los sistemas.	Hacer los requerimientos necesarios para adecuaciones de los sistemas	Realizar reuniones con los equipos de Emisión, Suscripción y Comercial para detectar las necesidades para los requerimientos.
Falta de sincronización entre los servidores	Corregir errores del sistema.	Seguimiento a las incidencias con el equipo de Sistemas. Corregir la sincronización entre servidores.
Servicio adecuado por parte del proveedor de impresión	Mejorar el servicio del proveedor	Realizar reuniones con el responsable del servicio.
No está formalizado los pendientes que se tienen con el ejecutivo	Formalizar la entrega de las pólizas a los ejecutivos	Enviar correo a los ejecutivos

13- Tabla de Soluciones a Causas Raíz

Una vez que se concluyó con la definición de soluciones y acciones para eliminar los problemas dentro del proceso, se solicitó nuevamente al equipo de operaciones mapear el proceso de emisión considerando todas las soluciones propuestas para así, poder implementarlo y comenzar a trabajar con el proceso optimizado.

El procedimiento para realizar el mapeo del nuevo proceso, fue el mismo que se utilizó para realizar el proceso inicial (actual).

Los resultados fueron los siguientes:



14- Proceso Propuesto (TO-BE) (Elaboración Propia)

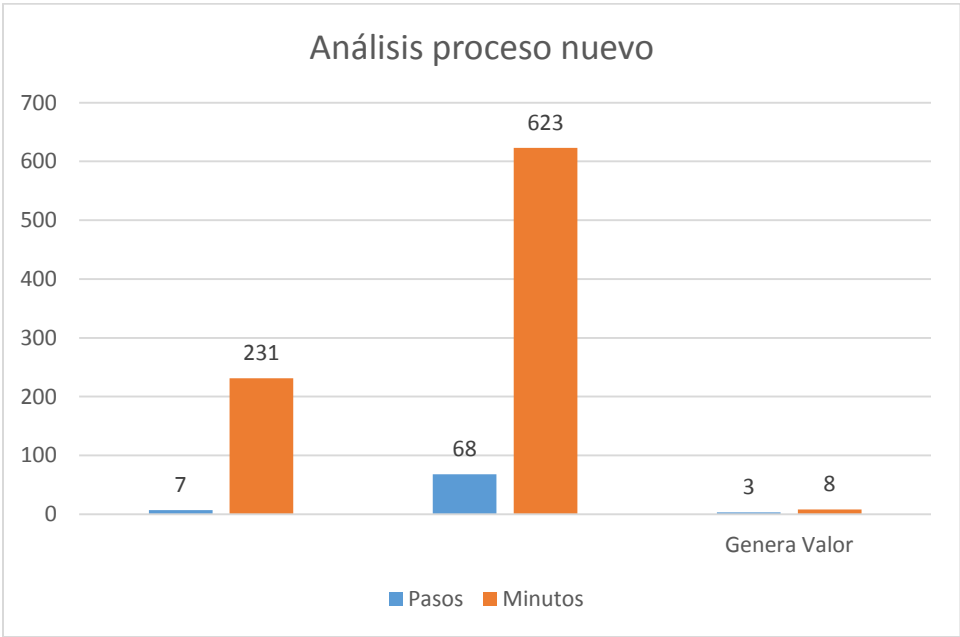
Resultados:

El proceso propuesto tiene 78 pasos, los cuales representan 862 minutos. Aunque siguen observándose actividades que no generan valor para el cliente final, éstas no pueden ser descartadas por completo del proceso, ya que son requeridas internamente para poder ejecutar las actividades propias de la operación, sin embargo, se lograron reducir, para quedar solamente 68 actividades, mismas que reducen el tiempo de ciclo.

Para este caso, se aumentaron las actividades regulatorias, mismas que ayudarán a evaluar la efectividad y eficiencia del proceso, así como para obtener indicadores que apoyen al equipo directivo y operativo a tener mayor conocimiento sobre la productividad del área.

CVA Análisis		
Actual		
	<i>Pasos</i>	<i>Minutos</i>
Genera Valor	7	231
No genera Valor	68	623
Actividad Regulatoria	3	8
Total	78	862

15- Tiempo Total Proceso Propuesto



16- Análisis de Valor Proceso Actual

En cuanto al cálculo del tiempo de ciclo total para obtener los tiempos de espera que hay en el proceso, considerando los retrasos que hay en iniciar la actividad siguiente y los reprocesos que se llegan a generar por falta de calidad en el proceso, se obtuvieron los siguientes resultados:

	Tiempo del proceso actual (min)	
	Ciclo	retrasos
Total Ciclo	617	----
Total retrasos	----	1,134
Total Retrabajos	245	1,278
<i>Tiempo de Espera</i>	3,274	

17- Tiempo Total Proceso Propuesto

Lo anterior muestra que, con las mejoras definidas e implementadas, un emisor del área de operaciones debería esperar 3,274 minutos para poder completar todas las actividades del proceso de emisión y poder generar 1 sola póliza, esto representa aproximadamente 6.8 días para poder ejecutar el proceso completo, que significa una reducción de más del 50% en el tiempo de ciclo, lo cual impacta directamente al aumento de la productividad en el área.

Derivado de lo anterior, se define un plan táctico de implementación, el cual cuenta con roles y responsabilidades definidas y asignadas entre los participantes, así como tiempos de compromiso para ejecutar cada actividad, asimismo, se genera una matriz de puntos de control, mismos que serán monitoreados de acuerdo a la periodicidad definida para validar que efectivamente se estén generando los entregables y acuerdos pactados.

La siguiente imagen muestran los documentos generados en el taller, mismo que fue compartido de forma electrónica a todos los participantes.

Plan Táctico de Implementación

Kaizen Event - Tactical Implementation Plan									
Problem/Concern	Root Cause	Solution	Action Items	Who	When	How	Where	What	How Often
Falta de capacitación y/o tiempo asignado al entrenamiento	El personal de atención al cliente no está capacitado para manejar situaciones de venta.	Se creará un curso de capacitación para el personal de atención al cliente.	El curso será desarrollado por el personal de atención al cliente.	Diego Vázquez	15/05/2023	1 hora	Salón de reuniones	1 vez	1 vez
	El personal de atención al cliente no tiene tiempo asignado para el entrenamiento.	Se creará un curso de capacitación para el personal de atención al cliente.	El curso será desarrollado por el personal de atención al cliente.	Diego Vázquez	15/05/2023	1 hora	Salón de reuniones	1 vez	1 vez
	El personal de atención al cliente no tiene tiempo asignado para el entrenamiento.	Se creará un curso de capacitación para el personal de atención al cliente.	El curso será desarrollado por el personal de atención al cliente.	Diego Vázquez	15/05/2023	1 hora	Salón de reuniones	1 vez	1 vez
	El personal de atención al cliente no tiene tiempo asignado para el entrenamiento.	Se creará un curso de capacitación para el personal de atención al cliente.	El curso será desarrollado por el personal de atención al cliente.	Diego Vázquez	15/05/2023	1 hora	Salón de reuniones	1 vez	1 vez

Lean

13

18- Plan Táctico de Implementación (Elaboración Propia)

Puntos de Control

CP1, CP2, etc.	Que se va a medir	Muestra a revisar	¿Qué se necesita para capturar los datos?	¿Dónde estarán los datos capturados que se mostrarán?	¿Cómo se van a guardar los datos capturados en el largo plazo?	¿Quién será el responsable de tomar los datos?	¿Quién se encargará de analizar y tomar medidas?	Frecuencia de Medición
CP1	Fotos de suscripción ingresados correctamente por áreas comerciales	100%	Crear un folio en SOZ	SOZ	Repositorio de Suscripción	Diego Vázquez	David Gutiérrez, Rubén Hernández y responsables de los canales de venta	Mensual
CP2	Fotos declinados	100%	Crear un folio en SOZ	SOZ	Repositorio de Suscripción	Diego Vázquez	David Gutiérrez, Rubén Hernández y responsables de los canales de venta	Mensual
CP3	Hit ratio	100%	Crear un folio en SOZ	SOZ	Repositorio de Suscripción	Diego Vázquez	David Gutiérrez, Rubén Hernández y responsables de los canales de venta	Mensual
CP4	Quotation ratio	100%	Crear un folio en SOZ	SOZ	Repositorio de Suscripción	Diego Vázquez	David Gutiérrez, Rubén Hernández y responsables de los canales de venta	Mensual
CP5	renewal ratio	100%	Crear un folio en SOZ	SOZ	Repositorio de Suscripción	Diego Vázquez	David Gutiérrez, Rubén Hernández y responsables de los canales de venta	Mensual
CP6	Tiempo de respuesta del proceso de cotización	100% de los folios aceptados	Crear un folio en SOZ	SOZ	Repositorio de Suscripción	Diego Vázquez	David Gutiérrez, Rubén Hernández, Salvador Balfuecos y Miguel Saindon	Mensual
CP7	Tiempo de respuesta de reembolso	100% de los folios enviados a reembolso	Crear un folio en SOZ	SOZ	Repositorio de Suscripción	Diego Vázquez	David Gutiérrez, Rubén Hernández, Salvador Balfuecos y Miguel	Mensual

Lean

14

19- Puntos de Control (Elaboración Propia)

Por último, se realiza el documento de cierre de taller, el cual es un resumen ejecutivo que muestra la situación, temas relevantes, beneficios y resultados obtenidos del taller. Este documento cual es entregado de forma electrónica al equipo directivo, y con el cual se compromete todo el equipo participante a cumplir con las acciones definidas para el logro de los objetivos planteados.

Case Study
INTERNAL USE ONLY

Property Issuance – April

Lean

SBus Involved:
Underwriting, Sales, Business Analysis, Issuance, PMO, Change Management, Processes, Zurich Lean


Team:
Erika Capetillo, Ruben Hdez, David Gtz, Tania Loyola, Miguel Mtz, Andres Chavez, Rosario Opres, Miguel Sanson, Alfredo Mendoza, Olga Chacon, Karla Medrano,

Sponsor:
Mauricio Nuñez

Business Leader:
Elynor Hdez

Facilitator:
Marcelo Garella, Jessica Amador

Documenters:
Alicia Cortes
Leonarda Avila



Situation:

Due to the fact that Da Vinci is a key project for 2014 in GI México, there are several processes aligned to this particular project. The main objective is to reduce 30% all key processes in the company by the end of the year, increasing profitability, improving quality, reducing reprocesses and rejections due to the lack of information.

Event Highlights:

During the event, the team focused on the following topics to achieve their goal:

- There are several files involved in the process, every person in UW modifies it at its own taste, this creates confusion.
- Files are sent in PDF but Issuance needs them in .DOC or .XLS
- OT do not have the basic info in order to complete the process
- A lot of time in UW approval

Benefits:

- Simplifying and streamlining the process of Property Issuance.
- Identification of roles and responsibilities of all areas involved.
- Standardize tools
- Increase productivity
- Improve quality
- Reduction of the number of steps and time in the process.

Results:

- There was an improvement timewise of CVA activities (Reduction of 35.34%)
- The time of the cycle was reduced 19.75%

	CVA Analysis					
	Baseline		Target		Actual	
	Steps	Time (min)	Steps	Time (min)	Steps	Time (min)
CVA	4	495	4	390	7	251
NMA	102	789	66	750	89	823
RMMA	2	15	1	1	3	6
Subtotal	108	1,262	71	1,133	79	880
TOTAL		1,300		1,484		963

20- Case Study – Documento de Cierre (Elaboración Propia)

CAPITULO IV - APORTACIONES Y CONCLUSIONES

APORTACIONES

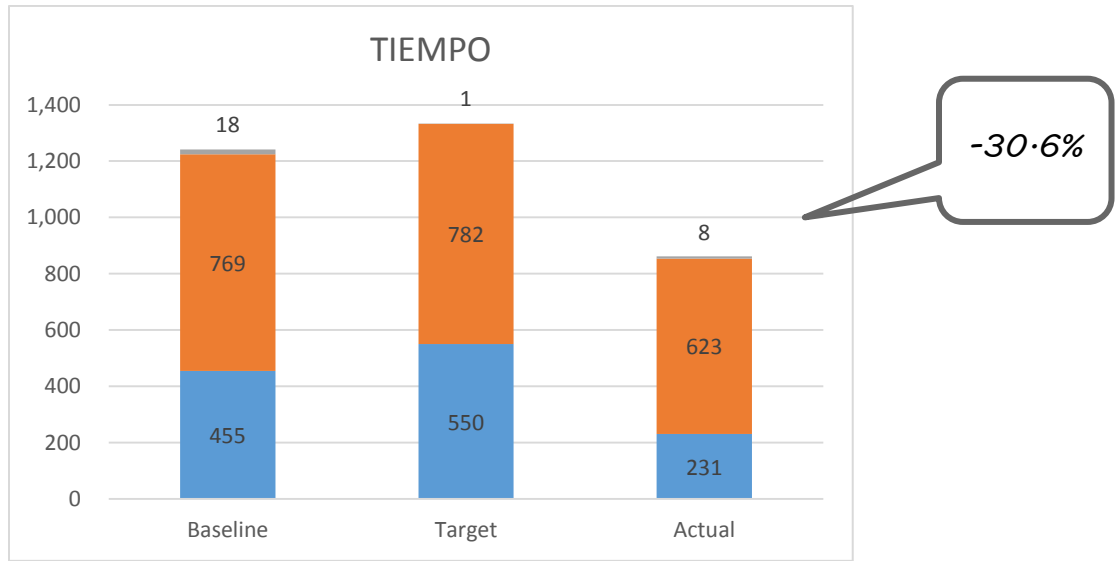
Se observa que a través de la optimización de procesos, se puede lograr la reducción de tiempo de ciclo de las actividades de un área de operaciones y por ende, lograr un incremento en la productividad.

En el caso de estudio presentado, el tiempo y los pasos se redujeron más de lo esperado en lo definido como objetivo inicial (indicado en la entrevista a los Gerentes de Operaciones).

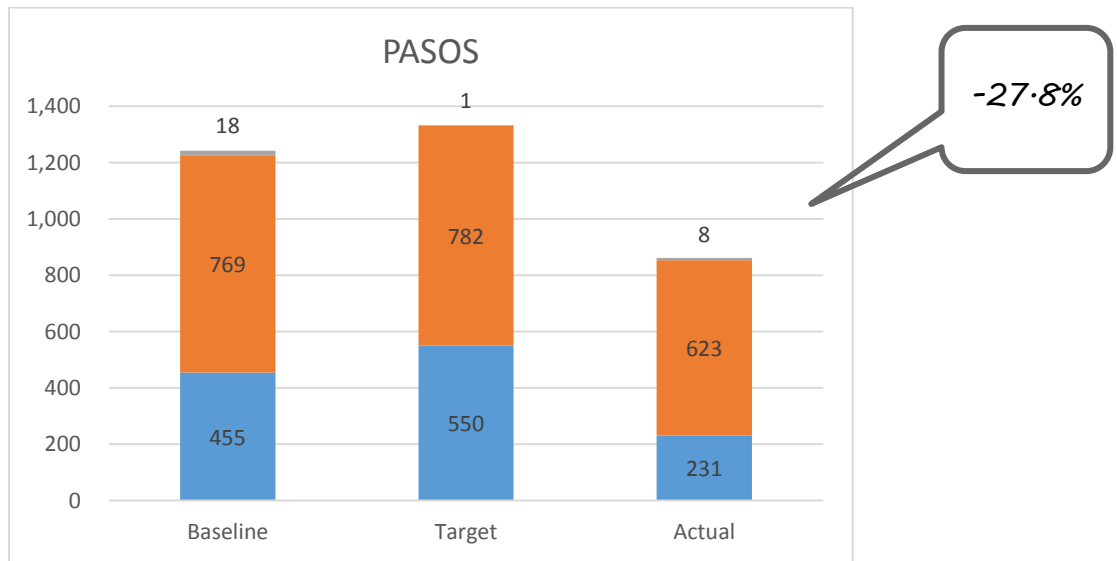
El tiempo de ejecución del procesos se redujo en un 30.6% y los pasos en un 27.8%. Ambos porcentajes tomados vs el proceso base.

	<u>CVA Analysis</u>					
	<u>Baseline</u>		<u>Target</u>		<u>Actual</u>	
	Steps	Time (min)	Steps	Time (min)	Steps	Time (min)
CVA	4	455	4	550	7	231
NVA	102	769	66	782	68	623
RNVA	2	18	1	1	3	8
Subtotal	108	1,242	71	1,333	78	862
TOTAL	1,350		1,404		940	

21- Análisis de Valor



22- Resultados Totales -Tiempo

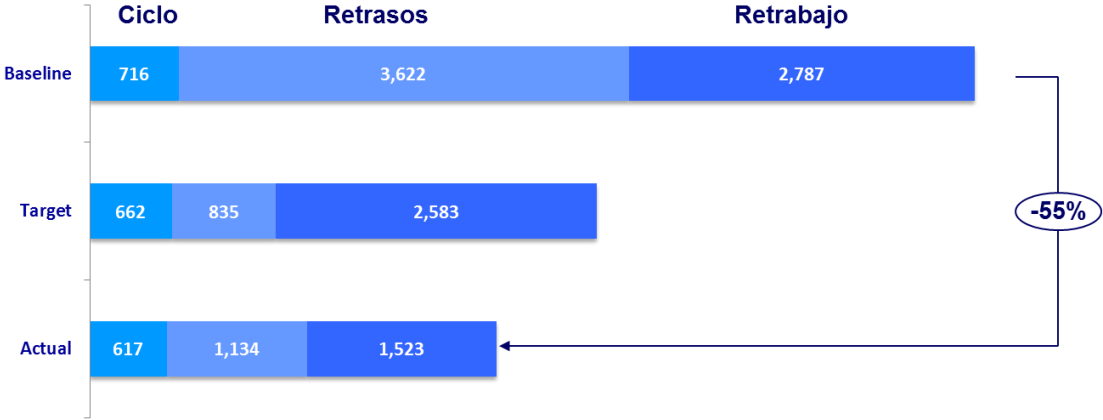


23- Resultados Totales -Pasos

En cuanto al tiempo de espera y retrabajos, estos se redujeron un 55% vs el objetivo inicial planteado y el proceso base.

	Baseline		Target		Actual		Variation
	Cycle	Lag	Cycle	Lag	Cycle	Lag	
Total Cycle Time	716		662		617		-14%
Total Lag Time		3,622		835		1,134	-69%
Total Rework Time	525	2,262	671	1,912	245	1,278	-46%
Lead Time	7,125		4,080		3,274		-55%

24- Resultados Finales vs Planeado



25- Porcentaje Resultados Finales vs Planeado

Tomando en cuenta el análisis causa-raíz realizado y las soluciones propuestas por el mismo equipo de operaciones, se puede observar que, la mayoría de los problemas presentados, pueden resolverse a través de la optimización de procesos que no implican un alto esfuerzo para los equipos o un cambio radical en la forma de operar.

Es importante destacar, que optimizar o mejorar procesos no se refiere a automatizar la operación, se refiere a hacer cambios en la forma de hacer las cosas, que ayudarán a facilitar el trabajo del día con día.

CONCLUSIONES

Derivado de los resultados obtenidos en el ejercicio realizado, se concluye que la hipótesis planteada es cierta. La optimización de procesos en el área de operaciones del sector asegurador, incrementa la productividad.

El aumento de productividad se traduce en varios factores, mejora del tiempo de ciclo de operación, reducción de errores y reprocesos, mejora en los indicadores del área y mayor captación de clientes, etc.

Este ejercicio fue aplicado al sector asegurador, pero derivado de los resultados obtenidos, se concluye que también puede aplicarse a cualquier área de una organización, ventas, servicio a clientes, cobranza, etc., tanto para empresas de servicios como para manufactura.

A través de la optimización de procesos se detectan las áreas de oportunidad que se tienen en cierta área respecto de los objetivos institucionales, al ser consciente de ellos y contribuyendo con la mejora continua, se mejora además la eficiencia y eficacia de una organización.

Es realmente importante hacer uso y apoyarse de todas aquellas herramientas metodológicas existentes, ya que contribuyen a llegar a los objetivos esperados a través de todas aquellas técnicas sugeridas.

El uso de una metodología para la optimización de proyectos, apoya a la organización a tener una mejor aceptación y una mejor adaptación al cambio, tener mayor visibilidad de los roles y responsabilidades, obtener resultados reales constantemente al realizar entregas programadas de acuerdo a los planes de trabajo, ya que el producto final es, en realidad, la suma de varias entregar parciales que han sido monitorizados varias veces y de igual forma, apoya a eliminar cualquier tarea innecesaria los equipos responsables de generar resultados, saben con

certeza cuáles tareas tienen un mayor peso y cuáles resultan secundarias o, incluso, innecesarias. Esta distinción ayuda a centralizar esfuerzos y a unificar criterios de actuación.

Todo lo anterior se puede lograr, sin embargo, es realmente importante que las personas involucradas en algún proceso de cambio, tengan en mente la voluntad y capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes y la voluntad y capacidad de añadir valor, son las bases a partir de las cuales la mejora continua se convierte en una forma de hacer las cosas, una costumbre.

Es necesario que los colaboradores conozcan la situación en la que se encuentran, y por la que se están haciendo mejoras, luego tengan acceso a los resultados de sus esfuerzos y los logros conseguidos (por ejemplo, la mejora en el tiempo de ciclo para la entrega de pólizas al cliente final).

El hecho de que todo el personal conozca la evolución de los indicadores de productividad y calidad o los objetivos y el que se ponga de evidencia el buen o mal funcionamiento de las actividades que afectan a la productividad en la organización es lo que motiva a las personas a que trabajen de una determinada forma.

Cada colaborador debe saber en qué medida afectará su trabajo a la mejora de productividad y debe existir un sentimiento general en que la implantación de acciones de mejora es por el interés de la organización y en que aportará ventajas a todas sus áreas tanto en equipo como de forma individual.

La Dirección y los gerentes de las áreas deben fomentar el trabajo en equipo y una cultura empresarial basada en los resultados, la responsabilidad y el compromiso de sus empleados. Debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen.

Cuando la Dirección y los gerentes asumen realmente el liderazgo de optimizar procesos, se convierten en los principales promotores del proceso de mejora continua en su organización, deben hacerlo involucrando poco a poco a todo el personal. Es necesario que cada colaborador conozca exactamente lo que se espera de él y cómo será evaluada su contribución a los objetivos de la organización.

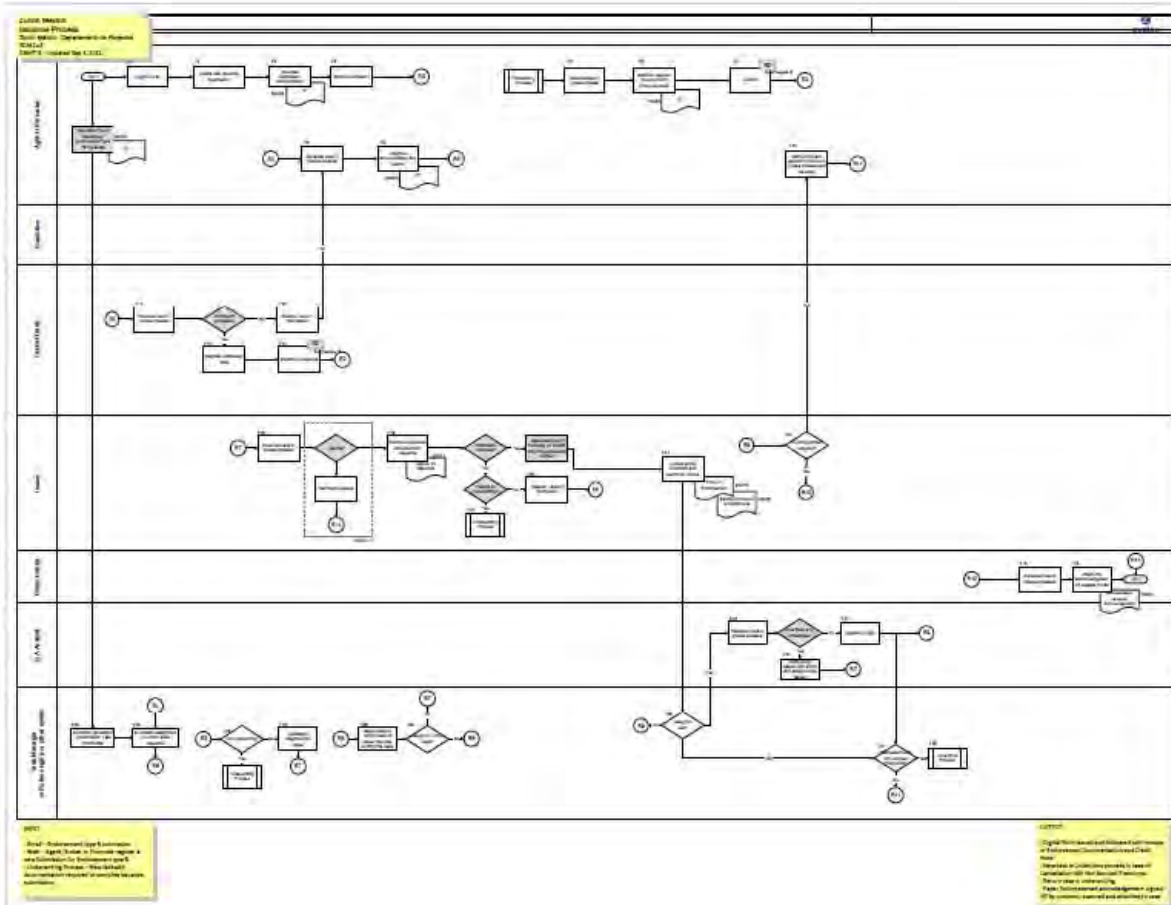
Las personas se deben involucrar en la detección de errores y en la elaboración de estrategias de mejora. La Dirección y los gerentes deben ser capaces de motivar y reconocer a sus empleados. Reconocer significa comunicarles y hacerles saber que la organización aprecia y valora su labor y su esfuerzo. El reconocimiento es una poderosa fuerza que puede aportar a los empleados gran motivación y hacer que se sientan parte del cambio.

La mejora continua es un valor que se adopta, que nace de cada persona al sentirse parte del cambio, es algo que no puede ser impuesto. Lograr que los colaboradores puedan aportar lo mejor de sí mismos y así garantizar el éxito en la mejora continua de la organización, es lo que hoy en día es un diferenciador en las empresas y las hace grandes.

Sin duda alguna, la optimización de procesos aumenta la productividad de la organización, disminuye costos de operación, se incrementa el conocimiento y la creatividad, genera innovación y es un camino para el cambio cultural de la organización.

ANEXOS

Anexo 1 – Proceso Actual (AS-IS) de emisión de pólizas



Anexo 2 – Reporte de Movimientos recibidos.

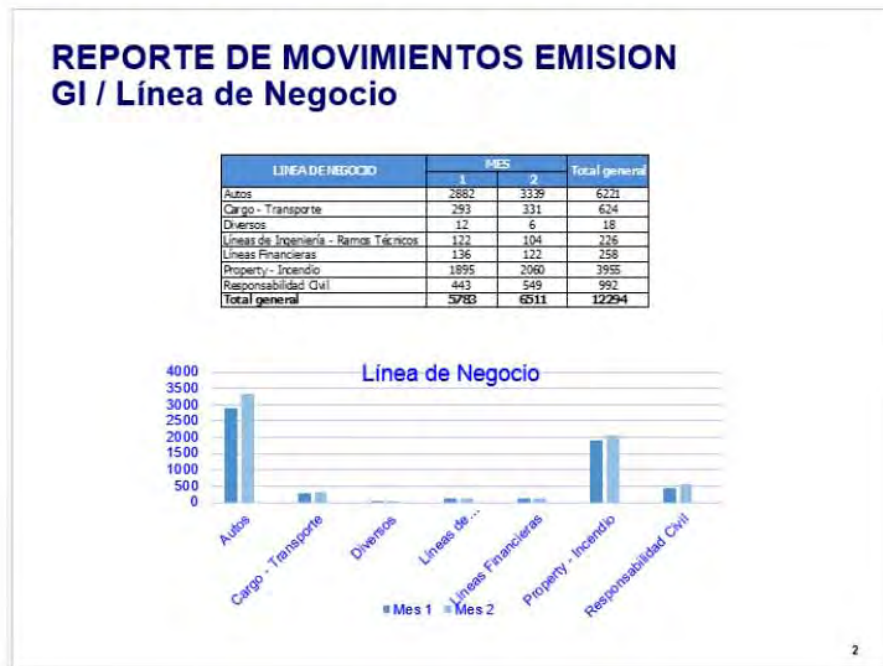


Reporte de Movimientos Emisión GI México

Seguimiento

2do Bimestre

INTERNAL USE ONLY



REPORTE DE MOVIMIENTOS EMISION GI / Línea de Negocio y Tipo de Movimiento

REPORTE DE MOVIMIENTOS DE EMISION			
LINEA DE NEGOCIO	MES		Total general
	1	2	
Autos	2801	3227	6028
Cancelación sin devolución de primas	321	180	301
Cancelación y Resepedición	140	191	331
Endoso A	454	503	957
Endoso B	798	600	1398
Endoso D sin devolución de primas	326	148	474
Endoso D sin devolución de primas	352	475	827
Póliza Nueva	601	646	1247
Renovación	206	183	389
(en blanco)	3		3
Carga - Transporte	286	326	612
Cancelación sin devolución de primas	1	1	2
Cancelación y Resepedición	13	22	35
Endoso A	327	126	453
Endoso B	61	67	128
Endoso D sin devolución de primas	9	9	18
Endoso D sin devolución de primas	7	12	19
Póliza Nueva	28	38	66
Renovación	40	51	91
Diversos	11	6	17
Cancelación y Resepedición	2	1	3
Endoso A		1	1
Endoso B	6		6
Póliza Nueva		2	2
Renovación	3	2	5
Líneas de Ingeniería - Ramas Técnicas	318	101	219
Cancelación y Resepedición	9	15	24
Endoso A	37	23	60
Endoso B	33	22	55
Endoso D sin devolución de primas	7	7	14
Endoso D sin devolución de primas	5	4	9
Póliza Nueva	17	25	42
Renovación	10	5	15

3

REPORTE DE MOVIMIENTOS EMISION GI / Línea de Negocio y Tipo de Movimiento

REPORTE DE MOVIMIENTOS DE EMISION			
LINEA DE NEGOCIO	MES		Total general
	1	2	
Líneas Financieras	136	122	258
Cancelación y Resepedición	10	6	16
Endoso A	4	8	12
Endoso B	29	32	61
Endoso D sin devolución de primas	1		1
Endoso D sin devolución de primas	3	3	6
Póliza Nueva	49	38	87
Renovación	40	35	75
Property - Incendio	1877	2039	3916
Cancelación sin devolución de primas	6	8	14
Cancelación y Resepedición	101	128	229
Endoso A	195	263	458
Endoso B	569	620	1189
Endoso D sin devolución de primas	24	35	59
Endoso D sin devolución de primas	62	108	170
Póliza Nueva	329	339	668
Renovación	590	538	1128
(en blanco)	1		1
Responsabilidad Civil	438	544	982
Cancelación sin devolución de primas		2	2
Cancelación y Resepedición	25	50	75
Endoso A	40	33	73
Endoso B	117	145	262
Endoso D sin devolución de primas	6	2	8
Endoso D sin devolución de primas	5	8	13
Póliza Nueva	188	142	330
Renovación	56	162	218
Total general	5667	6365	12032

Microsoft Excel
Worksheet

4

Anexo 3 - Reporte de Indicadores de Emisión.



Reporte de Emision GI México

Seguimiento

2do Bimestre

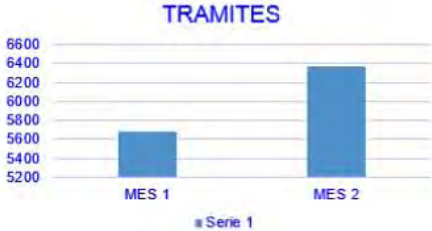
INTERNAL USE ONLY

REPORTE DE EMISION GI

Reporte de movimientos del área de emisión GI México.

TRAMITES RECIBIDOS	
MES	TRAMITES
1	5667
2	6365

Se observa un incremento del **12%** en el volumen de trámites recibidos



Microsoft Excel Worksheet

2

REPORTE DE EMISION GI

Reporte de movimientos del área de emisión GI México.

FOLIOS TRABAJADOS			
MES	PROCESADOS	DEVOLUCIONES	TOTAL
1	5386	281	5667
2	6112	253	6365

PRODUCTIVIDAD EMISION		
MES	PROCESADOS	% AUMENTO
1	5386	12%
2	6112	

En este bimestre, se tiene un incremento del **13%** en el volumen de trámites emitidos vs el mes anterior.

MEJORA EN CALIDAD		
MES	DEVOLUCIONES	% DISMINUCION
1	281	11%
2	253	

Se logró disminuir el **11%** del volumen de trámites rechazados/devueltos.

3

¡Gracias!



BIBLIOGRAFIA

1. Alarcón González, Juan Ángel. Reingeniería de procesos empresariales, FC Editorial, 1998.
2. Arata Andreani y Furlanetto, Organización Liviana, McGraw Hill – 2001
3. Bain, Davir, Productividad, McGraw Hill – 1997
4. Belcher, John, Productividad Tota, Granica – 1991
5. Bravo, Juan (2008):Gestión de procesos, Santiago de Chile, Editorial Evolución)
6. Campos Bueno E. "Curso básico de economía de la empresa".
7. Castanyer Figueras. Cómo mejorar la productividad en el taller– Alfaomega / Marcombo – 1999
8. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México, Mc Graw Hill. 2004.
9. Cuatrecasas Arbós, Lluís. Gestión de la calidad total, Ediciones Díaz de Santos, 2012.
10. Drucker, Peter F., La Reingeniería en la Empresa, Grupo editorial patria, 2005. Citado por Flores Jiménez, Ivette y otros en Reingeniería en las pequeñas y grandes empresas.
11. García Cantú, Productividad y Reducción de Costos – García Cantú – Trillas – 1995

12. Giorgio Merli , Diaz de Santos, Nueva Estrategia de Aprovisionamiento para la Fabricación,1994
13. Hammer M. y Champy J., Reingeniería, Editorial Norma, 1994.
14. Hernández y Rodríguez, Sergio. Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. México, Mc Graw Hill. 2006.
15. Hershauer y Ruch, Adam, Productividad y Calidad,Trillas – 1995
16. Joseph Prokopenko, La Gestión de la Productividad –Limusa – 1997
17. Kamiya, Marco. Reingeniería y administración japonesa, En: Quehacer, Ed.101, 1995
18. Klein, Mark M. y Manganelli, Raymond L., Cómo hacer reingeniería, Editorial Norma, 2004
19. Koontz, Harold, Administración: una perspectiva global, México, McGraw Hill, 1994.
20. Kopelman, Richard, Administración de la Productividad en las Organizaciones ,McGraw Hill – 1988
21. Maurer, ROBERT, El camino del Kaizen, Barcelona, S.A. EDICIONES B, 2006
22. Mercado Ramírez , Productividad Base de la Competitividad, Limusa – 1998

23. Münch, Lourdes. Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, México, Prentice Hall. 2007.
24. Ochoa Laburu C. "Economía y organización de empresas". San Sebastian, Ed. S.A. Donostiarra, 1996
25. Reyes Ponce, Agustín, Administración moderna, México, Ed. Limusa, 2007.
26. Robbins, M. y. (1996). Fundamentos de Administración. México: Prentice Hall.
27. Rodas Carpizo, Alejandro, Administración básica, México, Ed. Limusa, 2007.
28. Saphira, Carlos, Cambiar para crecer, Editorial Sudamericana – 1998
29. Stephen., T. G. (2003). Principios de Administración, . México: C.E.C.S.A.
30. Stoner, James, Administración, México, Ed. Prentice Hall, 2000.
31. Velásquez, J. A. (23 de Marzo de 2012). Evolución de la administración y del pensamiento administrativo, 1996

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

1. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas. (1998). [On-line]. Disponible en: <http://www.conicit.gov.ve>. (Fecha de Consulta – 22 Marzo 2018)
2. Páginas Web Biblioteca Nacional de Venezuela. (1998). [On-line]. Disponible en: <http://www.bnv.bib.ve>. (Fecha de Consulta – 23 Marzo 2018)