



# GESTIÓN POR PROCESOS

*MODULO 1*

**Origen de los procesos**

*Jorge William Tamayo O.*

Septiembre de 2009

# GESTIÓN POR PROCESOS



**“Nadie es tan fuerte  
para hacerlo Solo.**

**Ni nadie tan débil  
para no ayudar”.**

# Contenido:



- Origen de los procesos.
- Tendencias Gerenciales
- Estructuras funcionales vs estructuras por procesos.
- La gestión basada en procesos.
- Etapas para el cambio.
- Cadena de Valor.

# Origen de los Procesos

# Origen de los Procesos



- Siglo XVII actividad artesanal - estrecho contacto con los clientes.
- 1776 Adam Smith publica “la riqueza de las naciones” iniciando entonces la división y especialización del trabajo (descompone el trabajo en tareas).
- 1911 F.W.Taylor.Organización científica del trabajo. “*Unos piensan y otros ejecutan.*”

# Origen de los Procesos



- Principios S.XX. H. Ford. Trabajo en cadena: al disminuir la necesidad de cualificación del operario, aumenta la necesidad de supervisión y control.
- 1920: desarrollo del ferrocarril en USA. Burocracia y procesos operativos formales.
- A. Sloan en G.Motors crea principios de control administrativo y responsabilidad. (Aplica estos a la dirección y constituye los cimientos del control presupuestario).

# Origen de los Procesos



En 1950, Fayol

Genera la organización jerárquica o funcional, cuya base fundamental es la autoridad, la rigidez y los recursos.



Las empresas se orientaron a tareas, oficios, funciones, personas, estructuras.

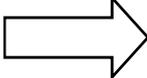


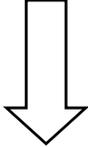
# Origen de los Procesos



En 1960



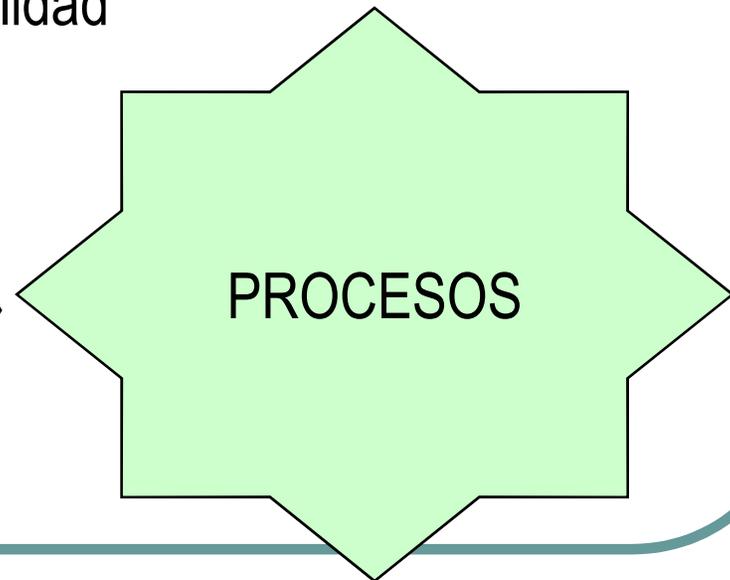
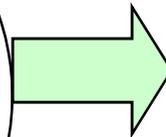
• La gente sigue demandando bienes  **Mercadeo**

• Demanda 

• Lo que se tenía que producir

En los 80' surge un avance en la Calidad

- Control Estadístico de Procesos
- Justo a tiempo
- Gerencia de la calidad total
- Procesos de mejoramiento
- Costo de la mala calidad



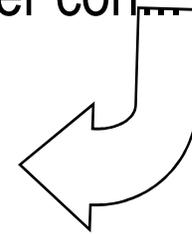
# Origen de los Procesos



A mediados de los 80



- Se preguntan si la gerencia tiene que ver con
  - Manejo de la caja registradora
  - Dispensadores químicos
  - Máquina de esterilizar botellas
  - Desarrollo de software



Más exactamente en 1985 surge la GESTIÓN ESTRATÉGICA donde...

- La dirección comienza a generar planes
- Hay un compromiso y se dan las herramientas como: Calidad Total, Teoría de las Restricciones, Benchmarking, Empowerment, Reingeniería.



# Origen de los Procesos



Según Deming... (1986):



- La mayor parte de los problemas y su mejoramiento alcanza proporciones del 94% en el PROCESO y el 6% se debe a causas especiales

Proceso 94%	Causas Especiales 6%
----------------	----------------------------

*LA VERDADERA TAREA DE LA GERENCIA*

Desarrollar procesos tanto de empresa como de manufactura!!!

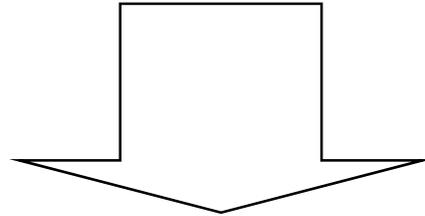
# Origen de los Procesos



En la actualidad....



# COMPETITIVIDAD



**Tenemos que estudiarnos por dentro, agregar valor a nuestros productos para hacer “ruido” en el mercado y así los clientes nos prefieran!.**

*Las empresas están viendo que la ventaja competitiva es mas duradera si esta basada en los procesos operativos y de gestión a través de los cuales se implementan.*

# El Origen



Adam Smith (1776).



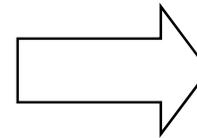
División del trabajo en tareas simples (riqueza de las naciones) alfileres.

✓ Era post-industrial.

Reunificar tareas en procesos (reingeniería).



Porque hacemos esto?



**Iniciar**



**de cero.**

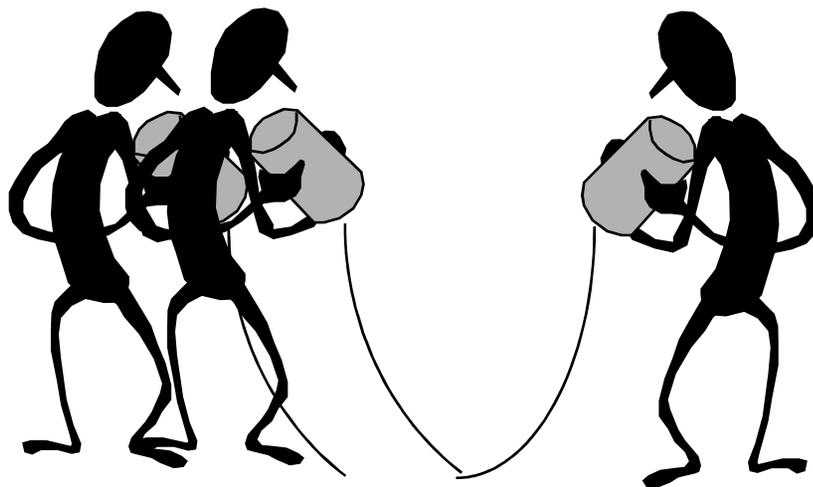
# Primer concepto de proceso



# ¿Porque se desviaron los procesos?



- Las empresas se dedicaron a corregir y mejorar sus procesos de producción olvidando los procesos de la empresa



Procesos de Producción

Procesos de Empresa

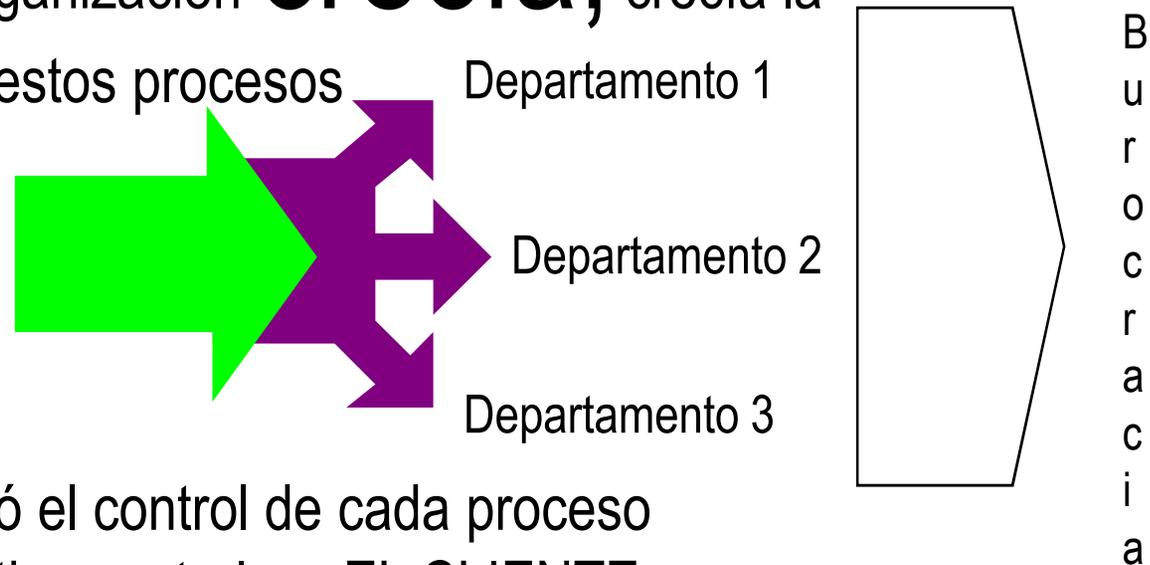
- **90% - Empresa productora**
- **Casi el 100% - Empresa de servicios**

# ¿Porque se desviaron los procesos?



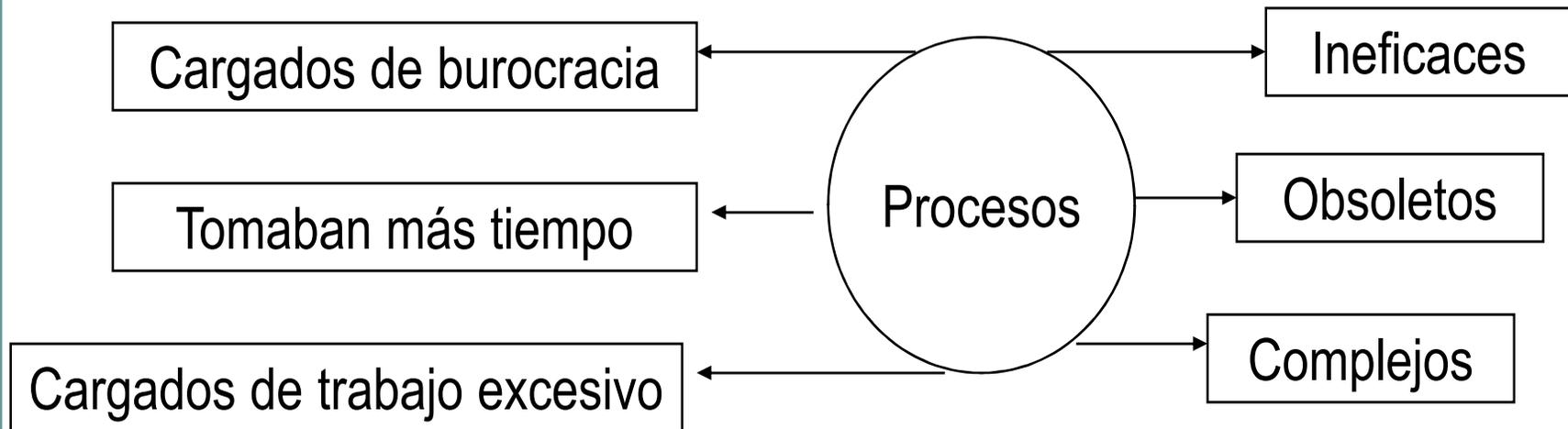
- Los procesos no se actualizaron, se les descuidó e ignoró.
- No fueron revisados, ni depurados.

• A medida que la organización **crecía**, crecía la responsabilidad de estos procesos



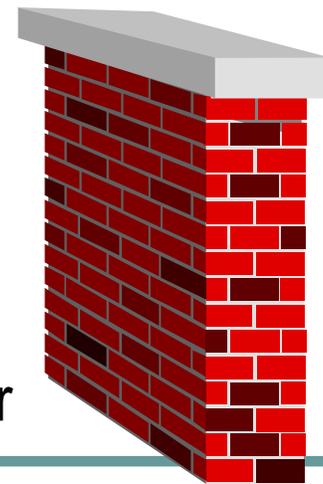
- Además se perdió el control de cada proceso
- Se perdió el objetivo central..... EL CLIENTE

# ¿Porque se desviaron los procesos?



*Mal necesario*

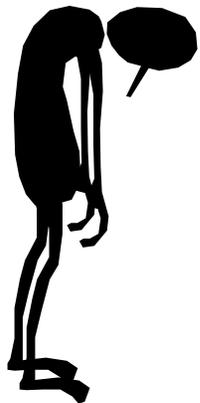
Obstáculo para competir



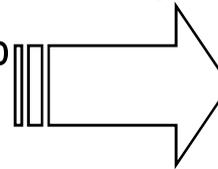
# ¿Porque se desviaron los procesos?



*Pero... ¿por qué sucedió esto?*



- Creencia en que los procesos ineficaces de la empresa no le costaban mucho dinero \$
- Que los esfuerzos de los empleados no agregan valor alguno.
  - Eliminar errores y burocracia pueden disminuir costos indirectos hasta un 50%
- Creencia en que es poco lo que se puede ganar con un mejoramiento de procesos



- \* Líder en el campo
- \* Mejora la percepción en los momentos de verdad



- Eliminación de obstáculos
- Aumento de la moral
- ↓ tiempo de R/ a los clientes I/E

# ¿Porque se desviaron los procesos?



*Pero... ¿por qué sucedió esto?*



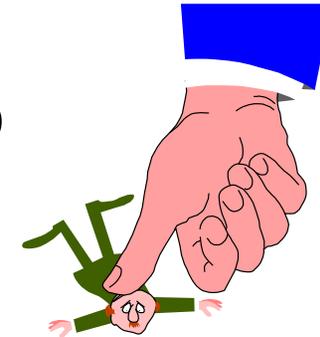
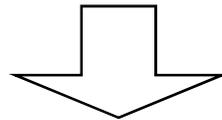
- Los procesos no se pueden controlar?
  - Claro que Se DEBEN CONTROLAR.
  - Y No sólo los de manufactura.
- Los procesos de la empresa carecen de importancia respecto a los de producción?
  - Sin una buena interacción entre la empresa y todos sus momentos de verdad, aún con el mejor de los productos el cliente ...



# ¿Porque se desviaron los procesos?



- El cliente fue maltratado durante muchos años.  
Pero ahora NO.
- El cliente y también el accionista del nuevo milenio no buscan buena calidad sino PERFECCIÓN



“Hacer bien el trabajo apropiado todas las veces”



Él Cliente  
recuerda su  
nombre sólo



Cuando se le suministra productos o servicios extremadamente mediocres

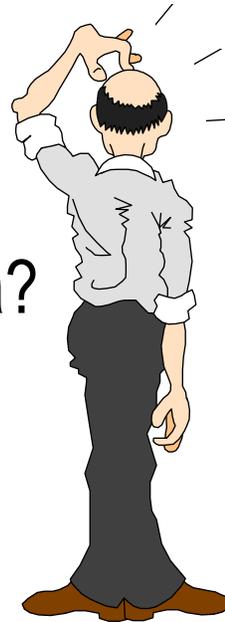


Cuando se le suministra productos o servicios sorprendentemente buenos

# ¿Qué debo hacer?



Conoce realmente a su cliente?



Es más astuto, difícil

Sabe lo que necesita o espera?

Evalúa la empresa en su totalidad

Se siente él, satisfecho con su producto o servicio?

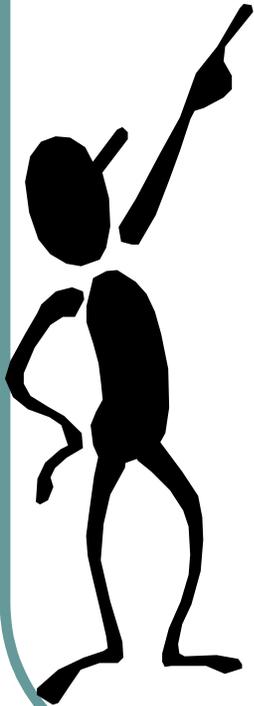
Exige calidad y servicio

# ¿ Qué debo hacer?

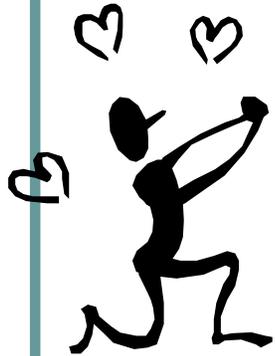


El cliente espera que cada interacción con la empresa sea un placer

- Vendedores amables y conocedores, bien vestidos
- Empaques atractivos y fáciles de abrir
- Sala de ventas limpia y agradable
- Buena y atractiva publicidad
- Respuesta telefónica rápida sin llamada en espera
- Facturas legibles y exactas



# ¿Cómo hago para que me recuerden?



Una experiencia extraordinaria se crea cuando toda interacción que se tenga con el cliente se coordine exactamente.

Nada puede dejarse al azar con los millones de momentos de verdad que se presentan cuando los clientes entran en contacto con la organización.

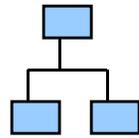


Y para esto hay que cambiar las formas de pensar, actuar y hablar en las organizaciones

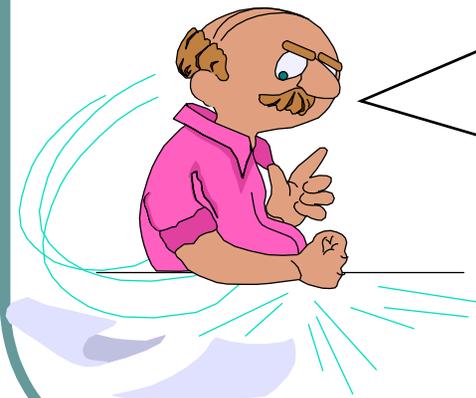
# ¿Cómo hago para que me recuerden?



Dejar de pensar en  
la estructura  
organizacional



**Y Pensar en los PROCESOS  
que son los que controlan  
las interacciones con el cliente**

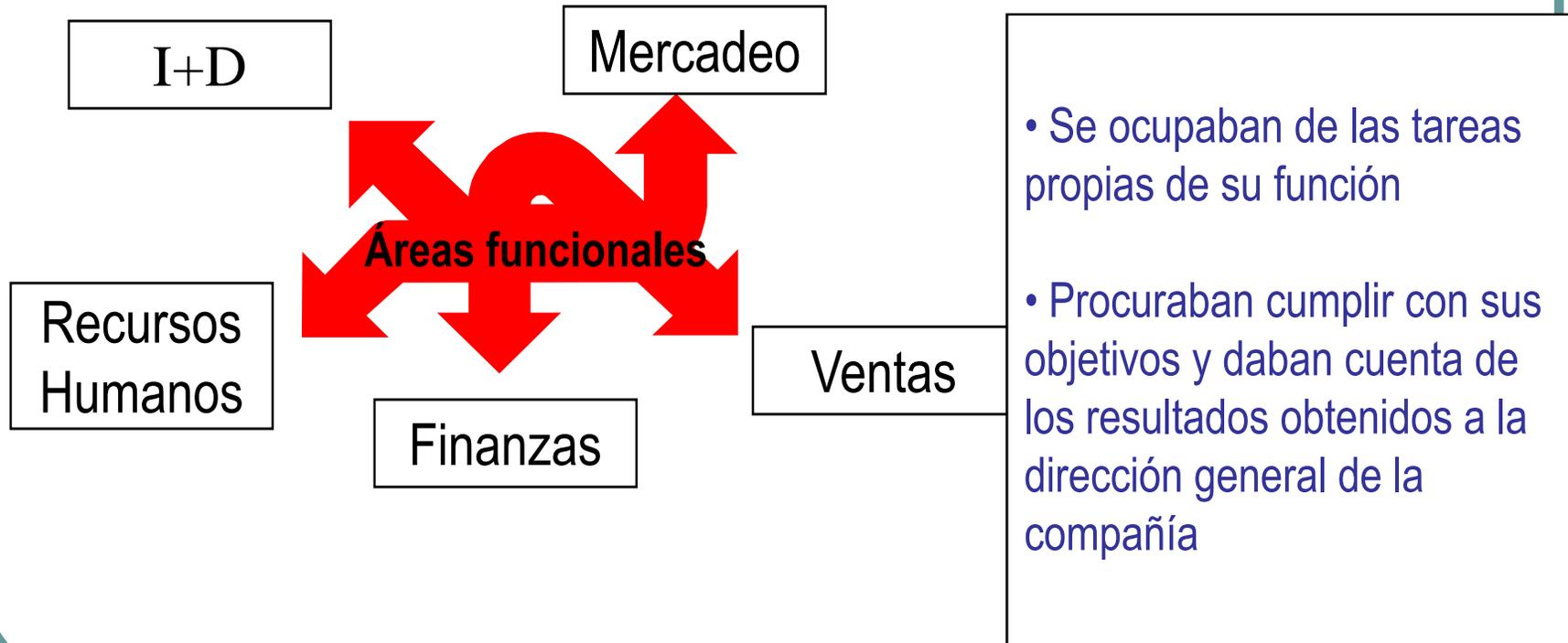


No basta trabajar por procesos.  
Hay que priorizarlos!!

# Procesos



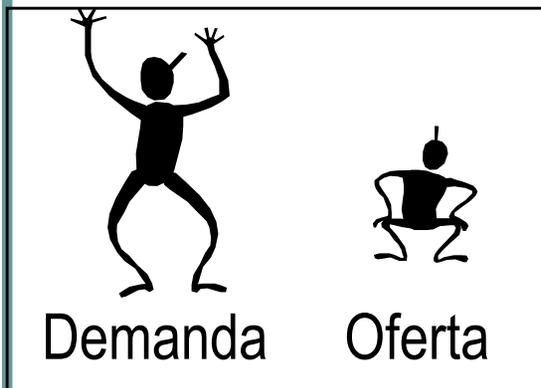
El tipo de estructura que respondía a los requerimientos de un entorno fundamentalmente estable eran:



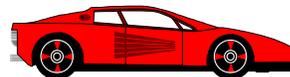
# Procesos



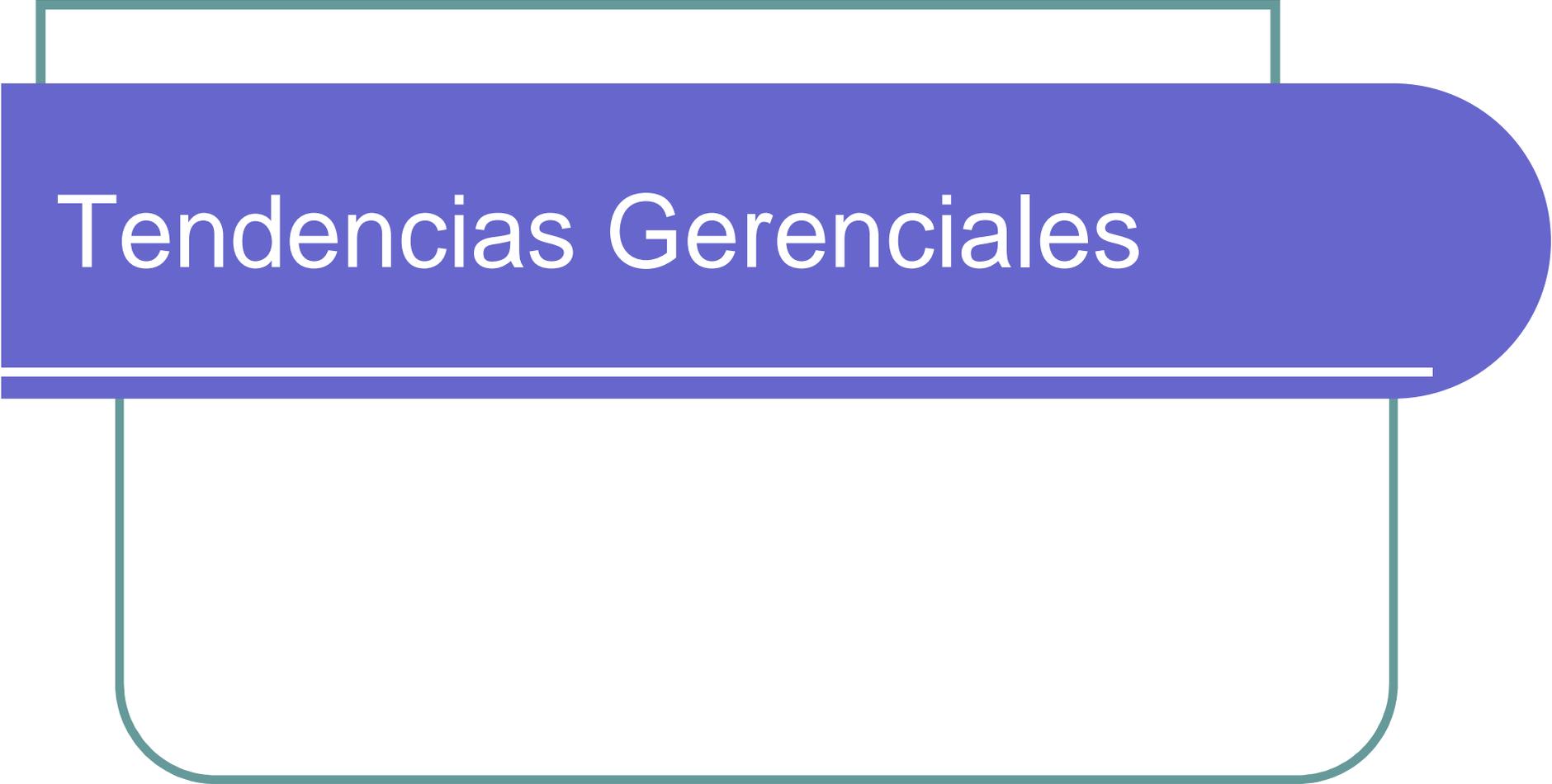
Esto funcionó mientras...



Pero ahora que hay exceso de oferta en todos los sectores



Las empresas han de ser conscientes de que disponer de unos productos con una adecuada Calidad no es sólo no suficiente, sino que es una mera condición necesaria para cumplir



# Tendencias Gerenciales

# Enfoque de sistemas

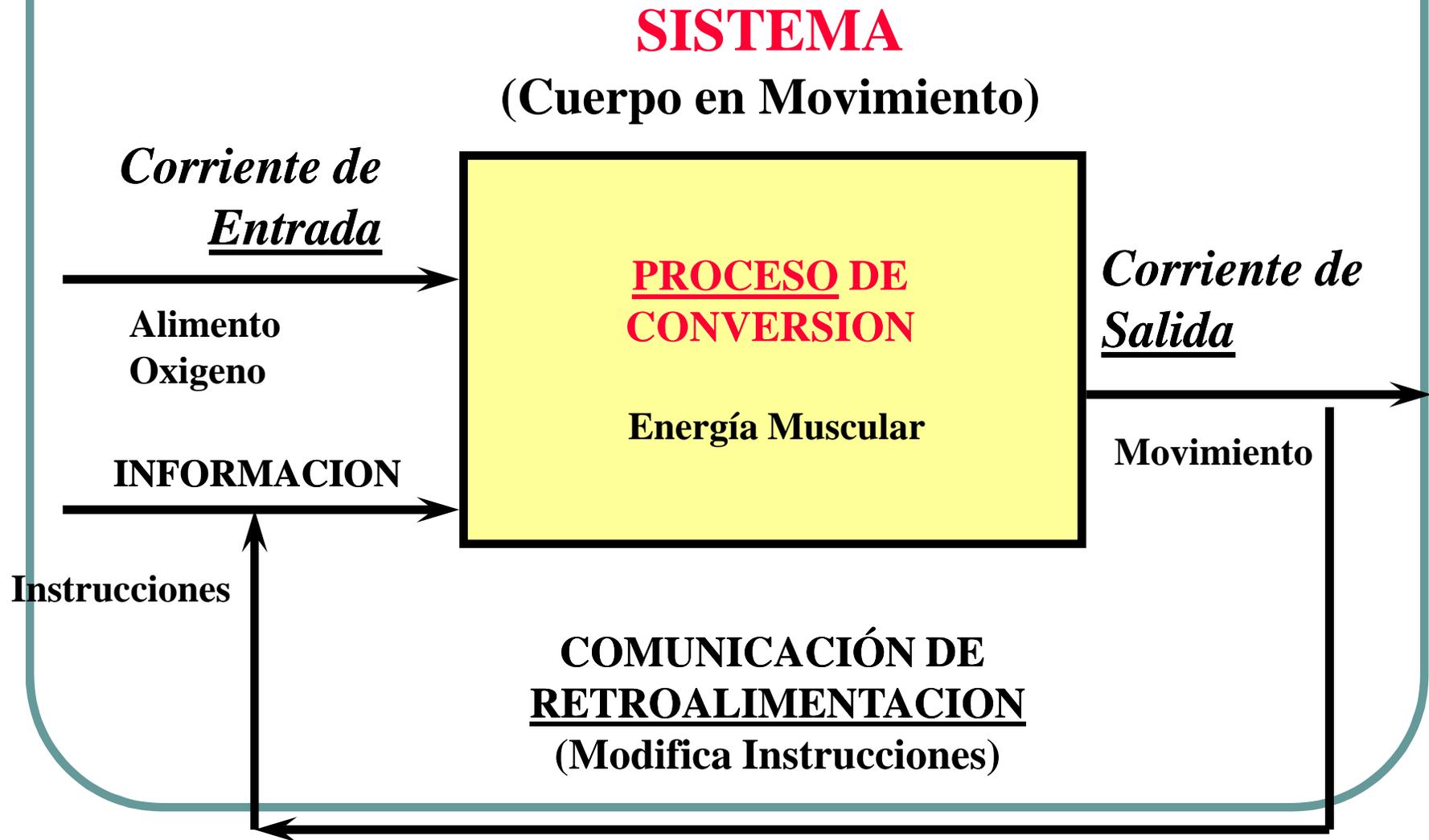


**Sistema**

Conjunto de elementos que interactúan e

Inter-dependen para el logro de un objetivo común

# Elementos de un Sistema



# Elementos de un Sistema



**ENTRADAS:** Energía necesaria para su funcionamiento.

**PROCESO:** Funciones de transformación de las entradas en el producto/ servicio final del sistema.

**SALIDAS:** Exportaciones que el sistema realiza al medio.

**RETROALIMENTACION:** Control del sistema para asegurarse el logro de su objetivo. Mediante información mide como lo está logrando para realizar las acciones correctivas.

# Viabilidad de un sistema



Capacidad de adaptación a un medio en permanente cambio.

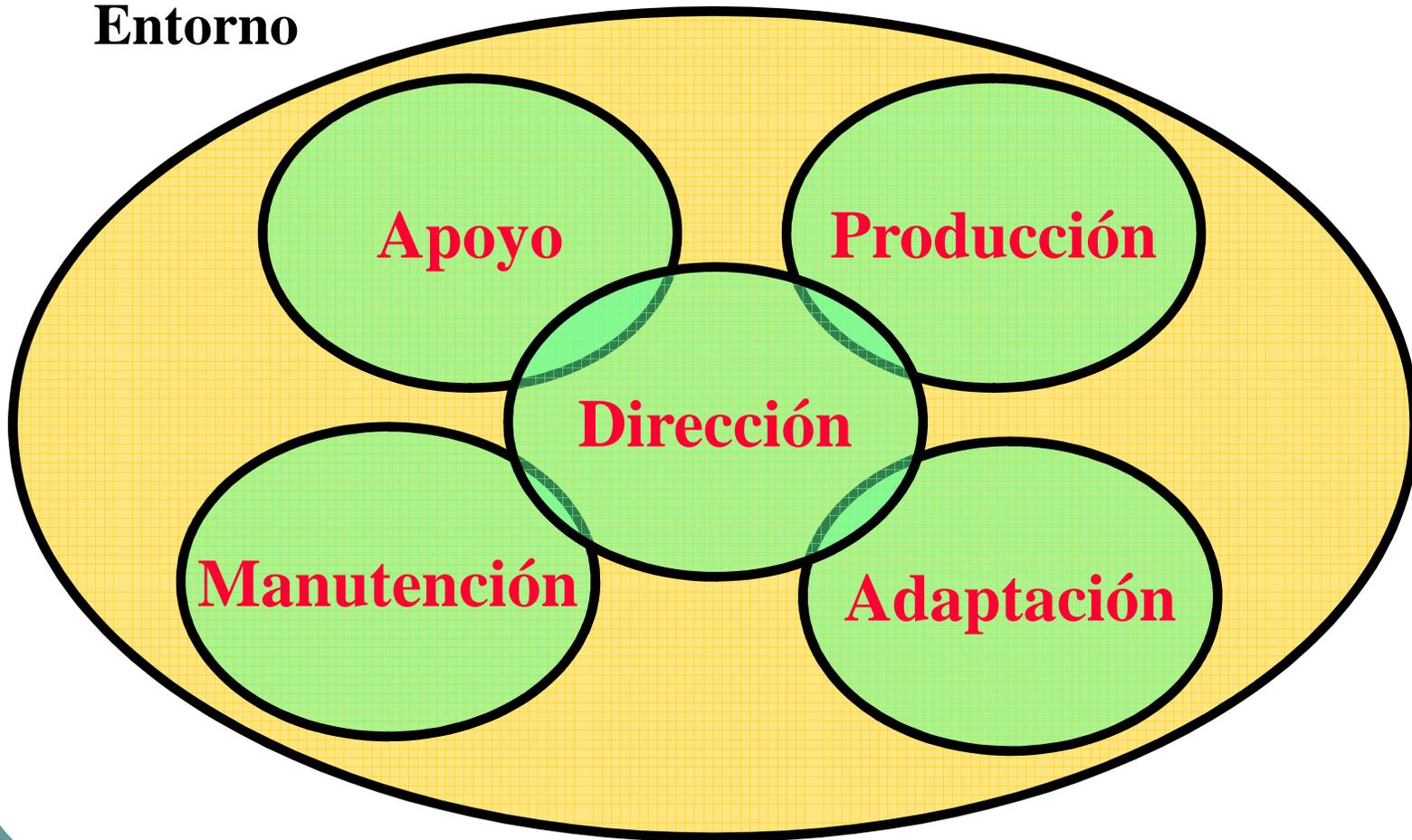
Condiciones de Viabilidad:

1. Ser capaz de *auto-organizarse* - mantener una estructura
2. Ser capaz de *auto-controlarse* - retroalimentación positiva
3. *Autonomía* relativa dada por sus recursos.

# Sistema en la organización



**Entorno**



# Componentes del sistema en una organización



Un sistema se compone de los siguientes subsistemas:

**Producción** : Transforma las entradas en el producto o servicio que lo caracteriza.

**Apoyo** : Manipula el medio suministra los insumos, exporta el producto y se encarga de lograr que el entorno lo acepte.

**Manutención**: Logra que las partes del sistema permanezcan dentro de el.

**Adaptación**: Ejecuta los ajustes necesarios del sistema para adaptarlo al medio.

**Dirección**: Gobierna el sistema, adjudica los recursos.

# Clasificación de los sistemas



- **ABIERTO:** Que interactúa con su medio (Empresa)
- **CERRADO:** No intercambia energía ni información con el medio
- **DINAMICO:** El sistema ejecuta transacciones de importación y exportación de energía. (Sistema solar)
- **ESTATICO:** Sus atributos no cambian con el tiempo. (Electrones dentro de un átomo)

# Propiedades de los sistemas



## *SINERGIA*

- La sinergia dice que TODO es mayor que la suma de las partes.
- Esto indica que en la organización no se pueden evaluar los subsistemas separadamente, sino en conjunto; ya que esta es creativa en la medida en que haya interacción entre las partes.
- De esta forma, los efectos de la organización deben ser sinérgicos, es decir que haya efecto multiplicador en el trabajo humano y en la interacción de los miembros y los subsistemas.

# Propiedades de los sistemas



## **ENTROPIA**

Tendencia inexorable de los sistemas a cambiar de estados mas ordenados y organizados a estados menos ordenados.

Fuerza natural que tiende a destruir los sistemas. La entropía de un sistema cerrado es siempre creciente tiende a la destrucción.

## **NEGUENTROPIA**

Acciones de un sistema abierto para mantener y mejorar su organización y relaciones con el medio dentro del cual opera.

La **información** y la **organización** son una forma de neguentropía pero el exceso o capacidad de procesamiento puede generar entropía positiva.

# Ley de entropía de las organizaciones



A pesar de que una organización haya alcanzado niveles de excelencia, ésta no mantendrá dichos niveles por sí sola, pues con el tiempo se degradarán y solamente una acción no natural puede revertir dicha tendencia.

# Como definir un sistema



Definir los **Objetivos** del sistema total, para establecer la calidad de su actuación. Que sean medibles.

Identificar el **Medio** en que vive el sistema, entorno.

Identificar los **Recursos** del sistema, medios de que dispone para llevar a cabo su proceso de conversión.

Identificar los **Componentes** del sistema, partes o subsistemas para alcanzar los objetivos. Se identifican definiendo los procesos básicos.

Describir la **Dirección** del sistema, quien debe generar sus planes, fijar los objetivos, asignar los recursos y controlar la actuación.

# Características del pensamiento sistémico

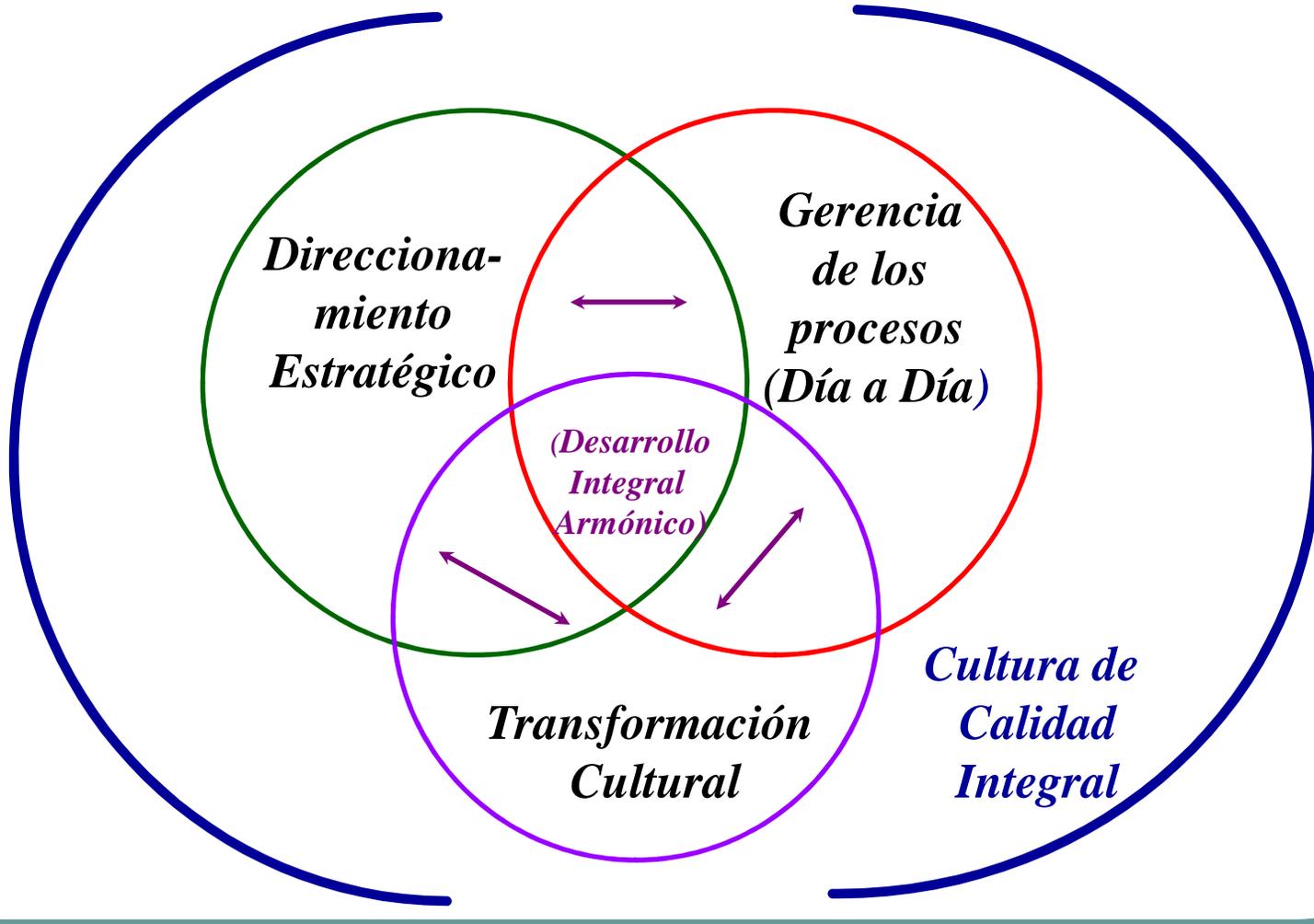


- Ver la realidad como una totalidad/parte.
- Apreciar las interdependencias.
- Atender el largo plazo.
- Anticipar las consecuencias imponderables.
- Concentrarse en las estructuras, no buscar culpables.
- Entender como creamos futuro.

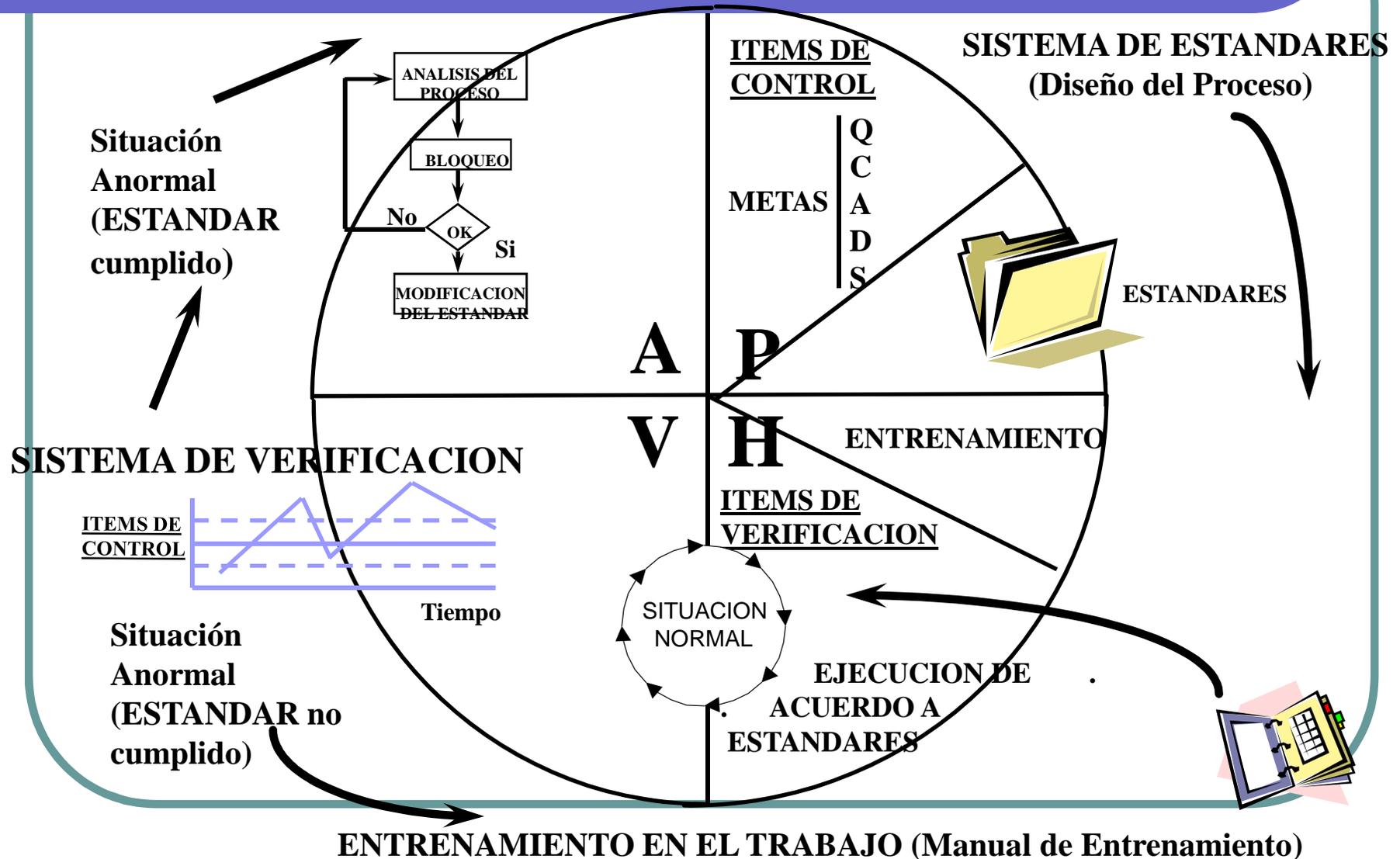
# TEORIA DE LA CONTINGENCIA



# GESTION INTEGRAL



# PHVA o Gerencia del día a día



# Mejoramiento de Procesos



## FASES

1

**Organización  
por Procesos**

**Asegurar el éxito  
seleccionar procesos críticos  
responsables del proceso**

2

**Comprender  
el Proceso**

**Limites  
Diagrama de flujo  
actualizar documentos**

3

**Modernizar**

**Mejorar  
eliminar actividades  
simplificar, documentar**

4

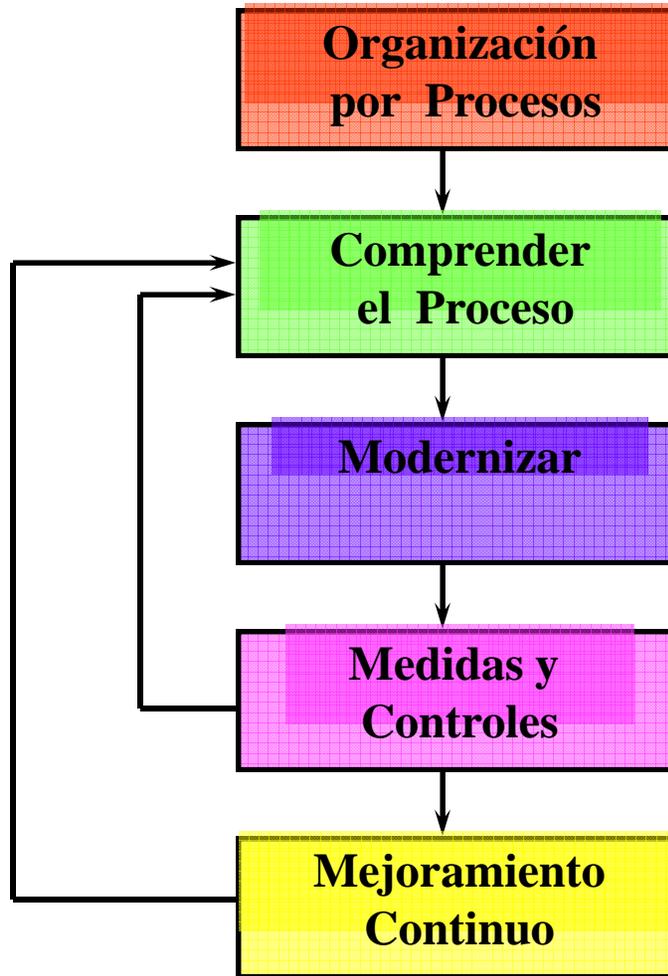
**Medidas y  
Controles**

**Control para mejorar  
retroalimentar**

5

**Mejoramiento  
Continuo**

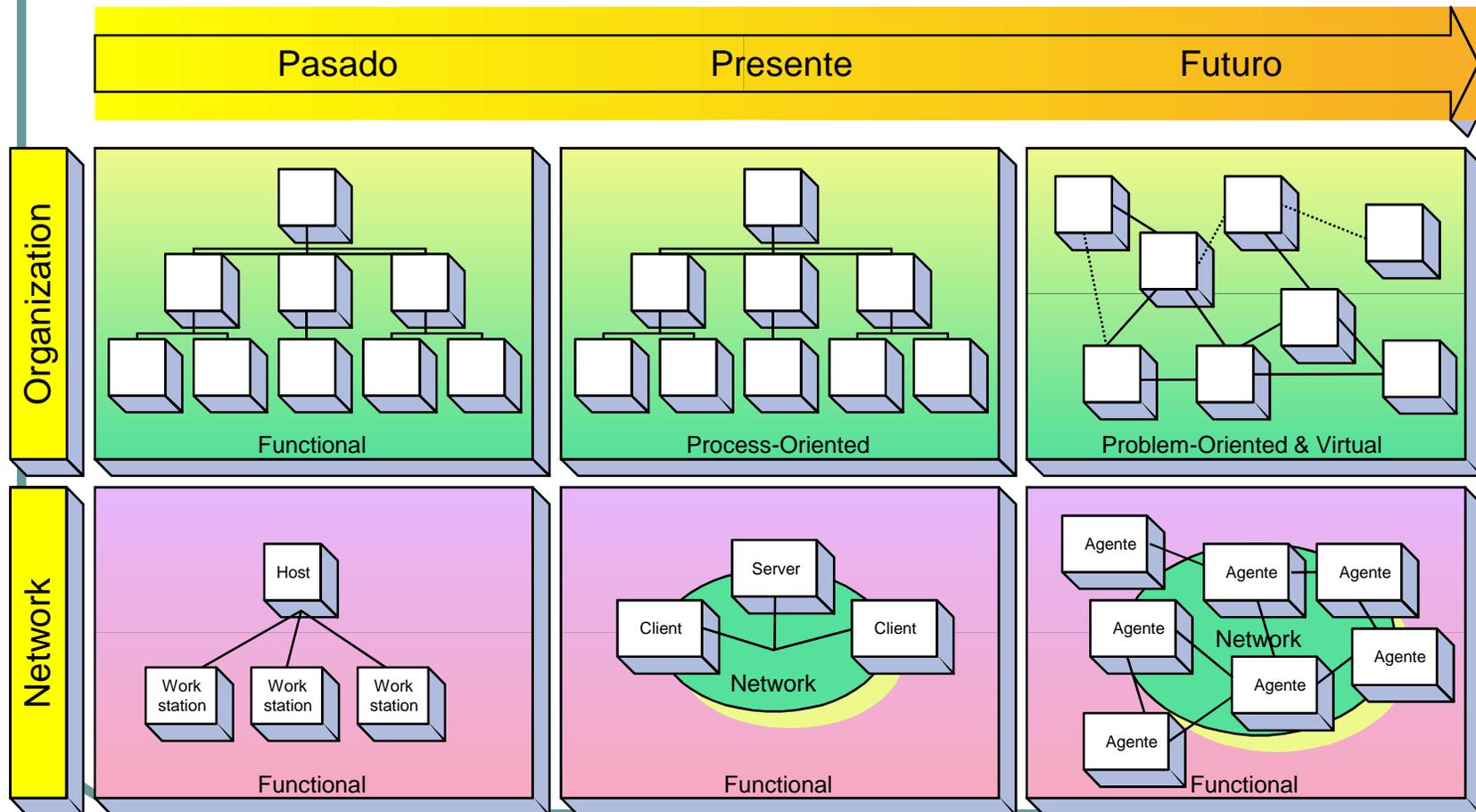
**Benchmark**



# Evolución de la organización



CORRELACION ENTRE ORGANIZACION Y NETWORK ESTRUCTURA



# Elementos claves de la organización horizontal



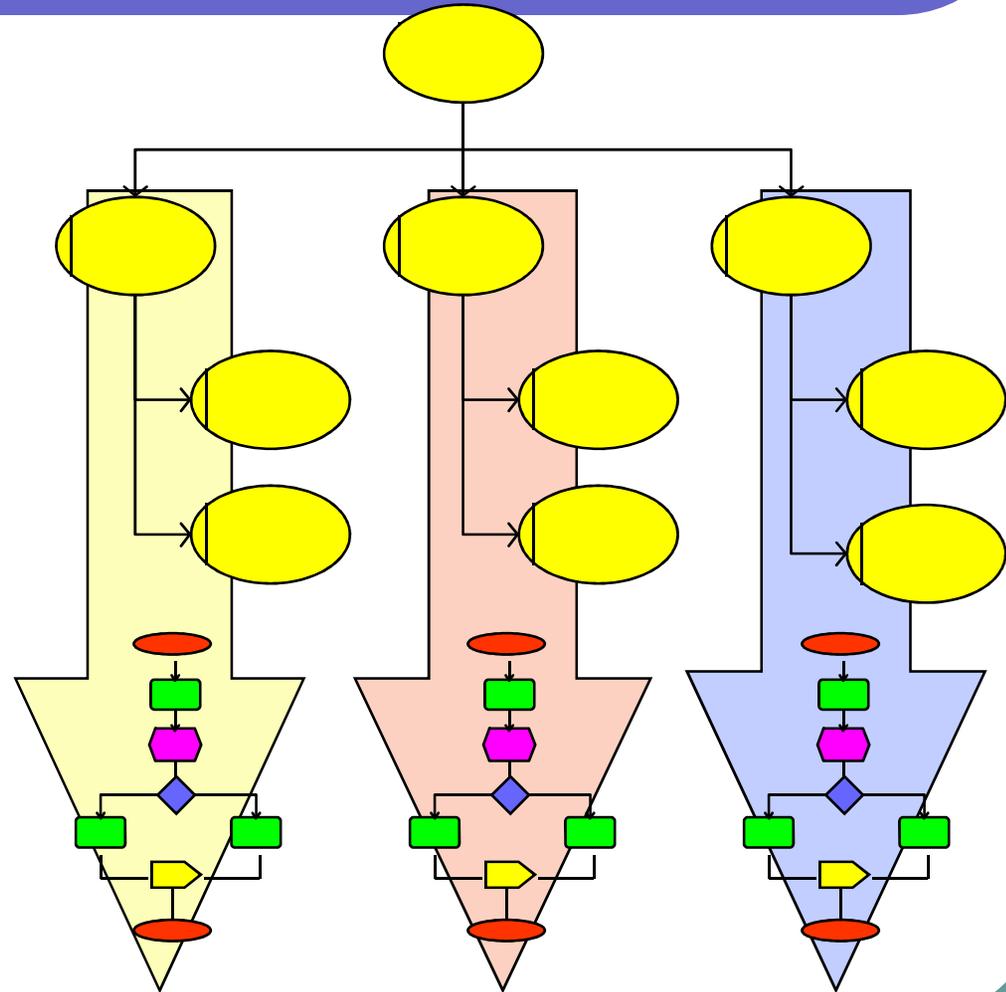
1. Organizada alrededor de procesos no de tareas.
2. Jerarquía plana.
3. Equipos administrando todo.
4. Los clientes determinan el desempeño.
5. Se premia el desempeño del equipo.
6. Máximo contacto con clientes y proveedores.
7. Todos los empleados informados y capacitados.

# Estructuras funcionales vs estructuras por procesos

# Estructura Funcional



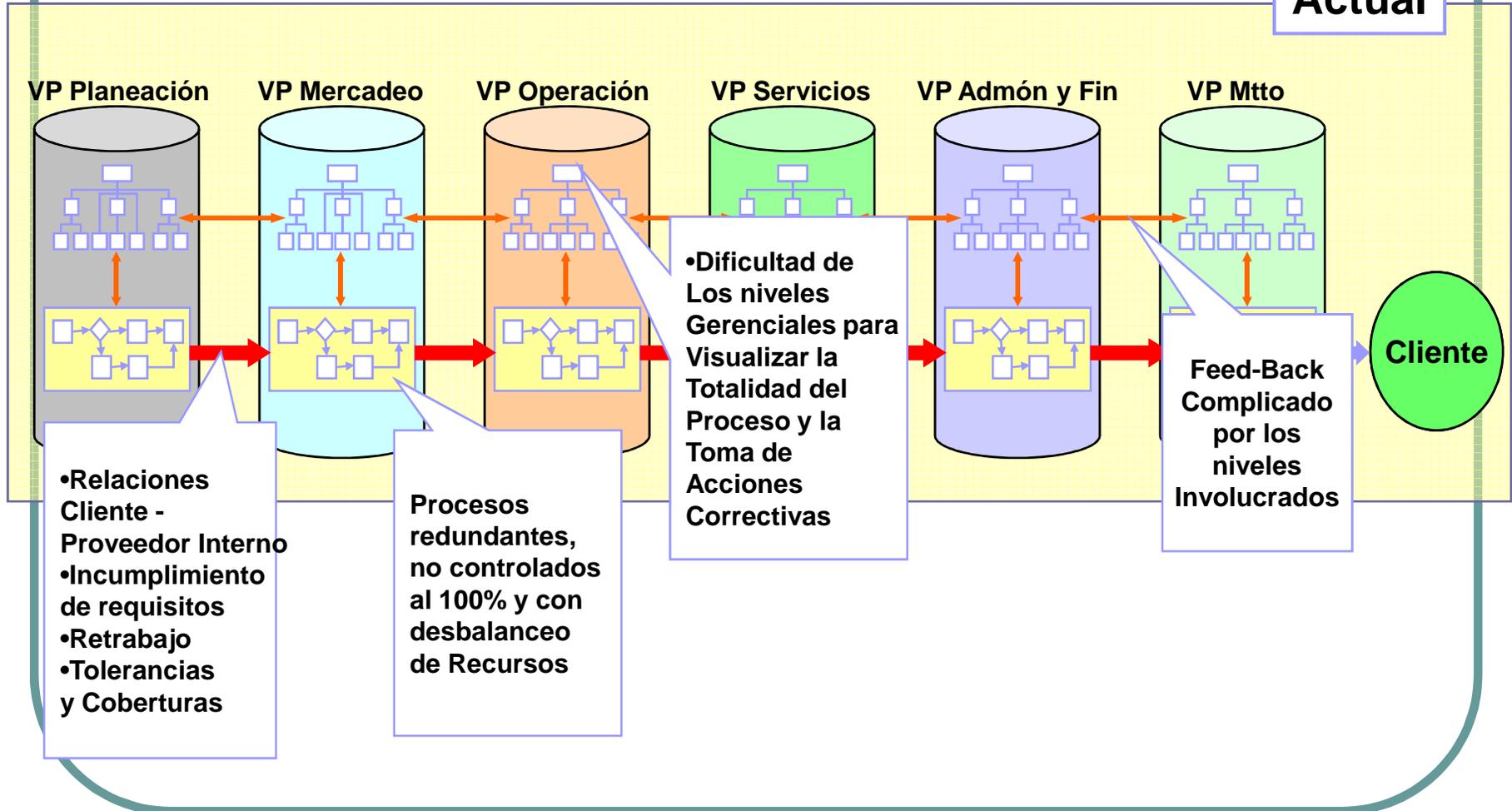
***Desempeño  
por funciones  
El objetivo  
está en las  
áreas de la  
Empresa***



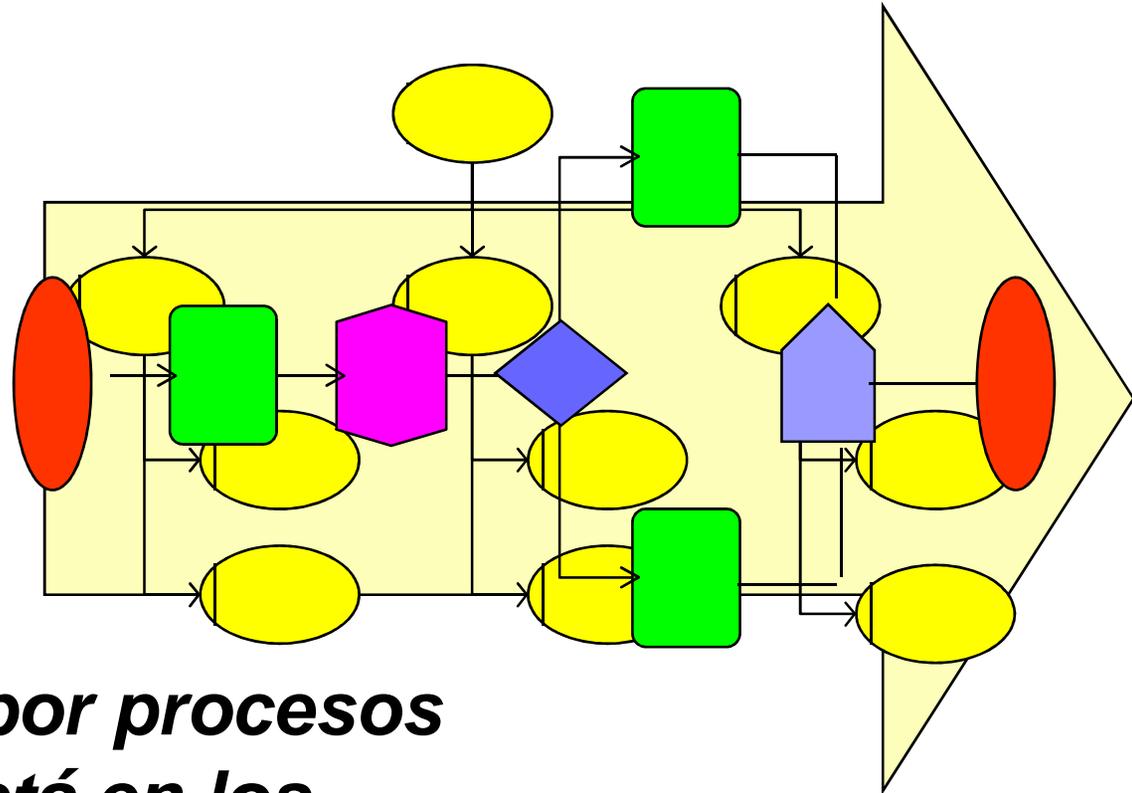
# ¿Porqué el cambio?



Actual



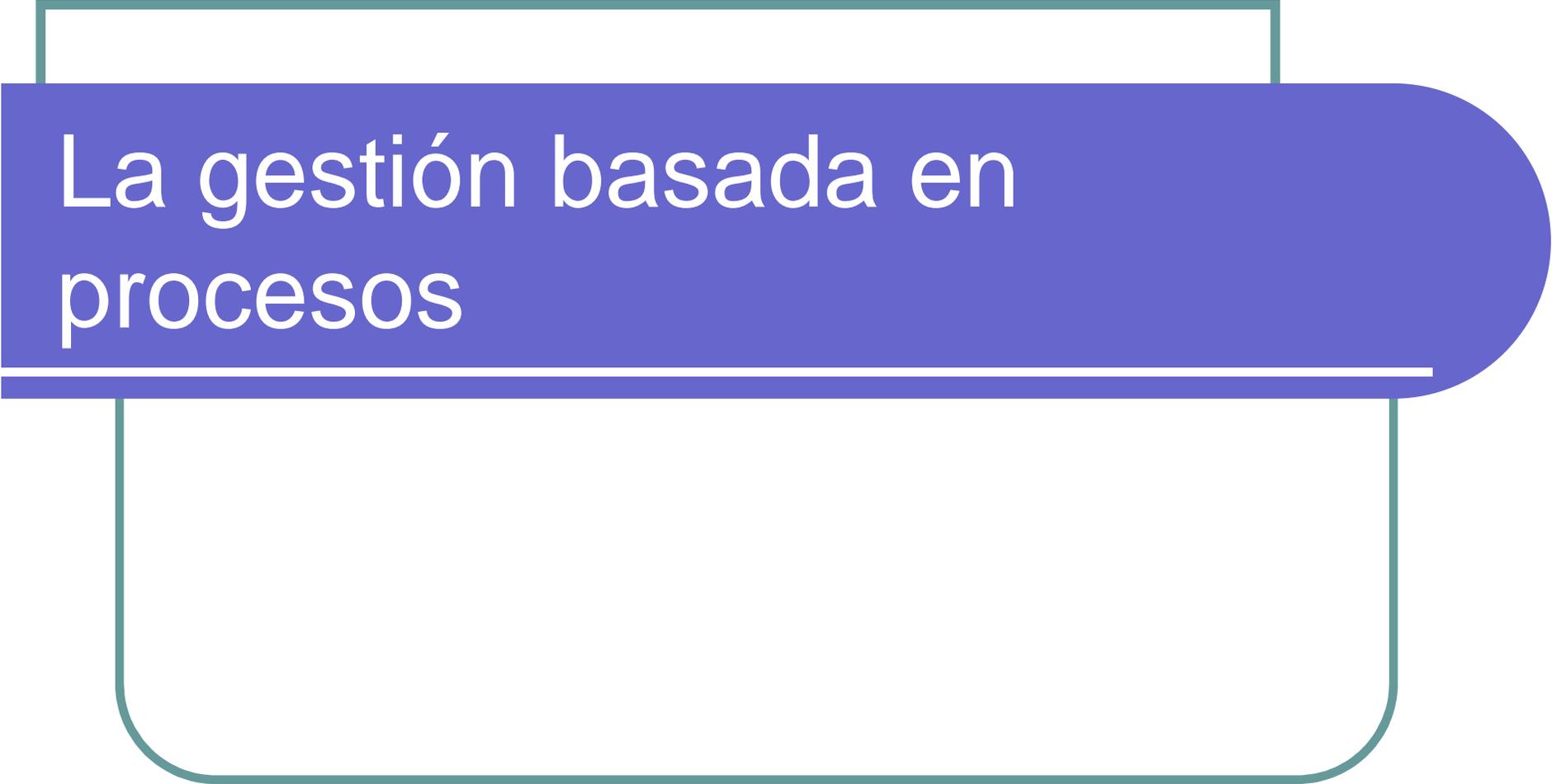
# Estructura por procesos



***Desempeño por procesos***  
***El objetivo está en los***  
***procesos de la Empresa***

Centrado en la organización	Centrado en el proceso	Gestión estratégica de procesos
• Empleados	• Personas	
• Los empleados son el problema	• En el proceso está el problema. Se centra en los procesos que dependen normalmente de una entidad funcional.	• Se centra en los procesos críticos para el éxito del negocio con independencia de las unidades funcionales implicadas
• “Hacer mi trabajo”	• Ayudar a que se hagan las cosas. La responsabilidad es compartida por varias personas, prevaleciendo la organización vertical	• La responsabilidad es única, conviviendo la organización vertical con la horizontal
• “Comprender mi trabajo”	• Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso	
• Se evalúa a los individuos	• Se evalúa a los procesos	• Los procesos se mantienen “bajo control”

Centrado en la organización	Centrado en el proceso	Gestión estratégica de procesos
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se cambia al empleado: siempre se puede encontrar a un mejor empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se cambia el proceso. Hay una mejora gradual y ocasional de los procesos. Carácter reactivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mejora permanente, gradual y radical de carácter proactivo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Motivar a los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Eliminar barreras.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se controla a los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollo de las personas.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•No se confía en nadie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•“Todos estamos en esto conjuntamente”.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Quién cometió el error?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Qué permitió que el error ocurriera?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Corregir errores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reducir la variación.</li> <li>•Aprendizaje esporádico del propio sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Benchmarking dentro y fuera del sector</li> </ul>



# La gestión basada en procesos

# ¿Qué es Gestión por Procesos?



Es un sistema de gestión que facilita la eficiencia y la eficacia de las interacciones en la cadena de valor, orientada hacia el mercado (cliente), buscando ganar un valor agregado superior para el cliente.

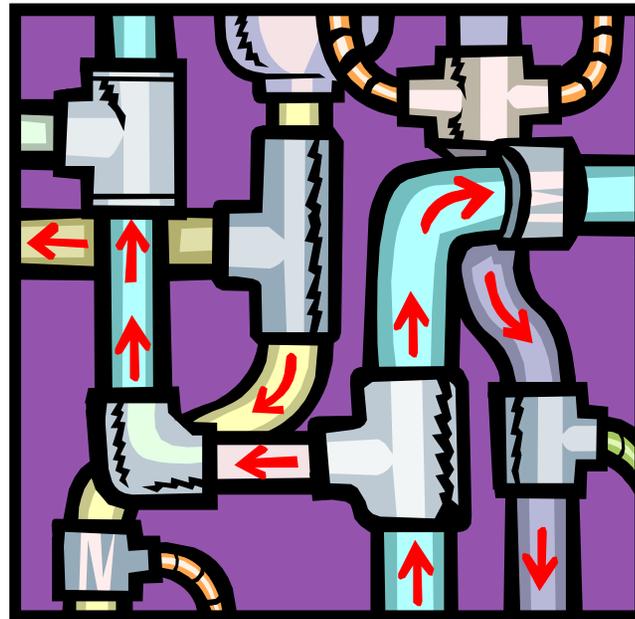
# La organización horizontal



“Una vez que la gente se emancipa de las tiranías despreciables y las guerras territoriales de la cultura vertical, descubrirá que trabajar de manera horizontal resulta liberador y vivificante”.

Frank Ostroff.

Cualquiera sea el sistema de gestión a utilizar...



se requiere: ¡Conocer los ***Procesos*** de la organización!

EL CAMBIO NO SE PRODUCE POR...



decreto

# EL FUTURO



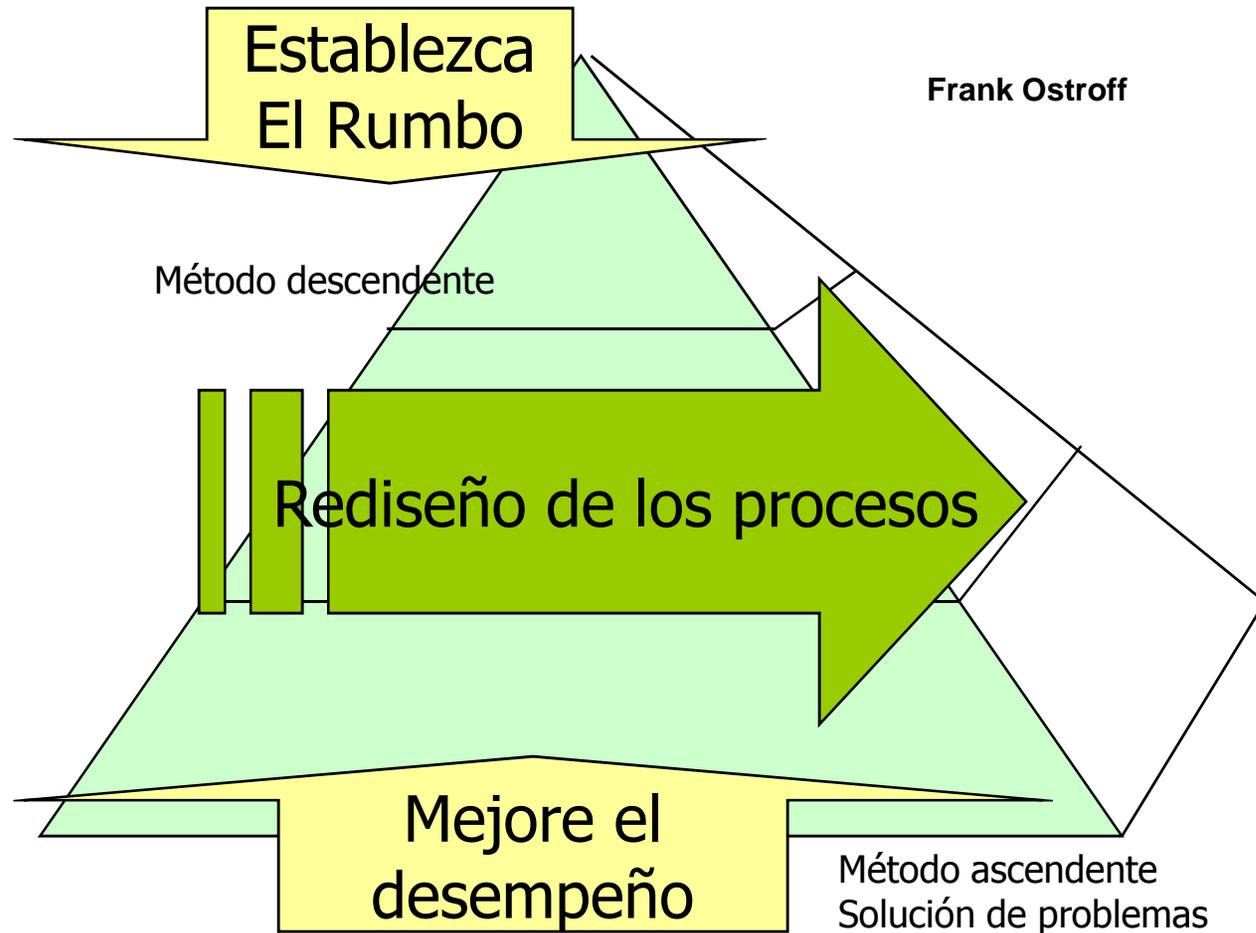
“ La pauta a seguir en los próximos 50 años:

*La organización horizontal*”

Fortune magazine

# Etapas para el cambio

# El triángulo de la transformación



# La organización horizontal



<b>Fase</b>	<b>Descripción</b>
Uno	<b>Establecer el rumbo</b> ¿Dónde y cómo va a competir?
Dos	<b>Formular el diseño</b> ¿Cómo va a hacer lo que hace?
Tres	<b>Institucionalizar el método</b> ¿Cómo mantener el ímpetu?

# Razón de ser



- Visión
- Misión

# Visión



**Es un conjunto de ideas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro**

**ES UN SUEÑO**



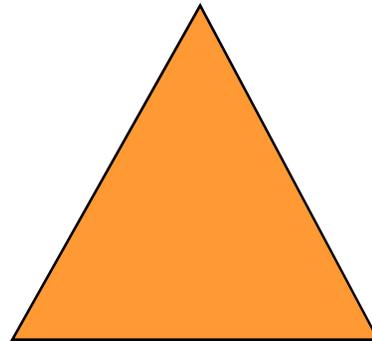
# Misión



- Define la razón de existir de la organización.
- Debe considerar tres aspectos:

Qué se hace  
(Productos/Servicios)

Para quién se hace  
(Clientes)



Cómo se hace  
(Procesos)

# Ejemplo - FedEx



“Producir rendimientos financieros extraordinarios proporcionando un transporte aéreo y terrestre confiable a nivel mundial, competitivamente superior, de bienes y documentos de alta prioridad, que requieren una rápida entrega, sensible al factor tiempo”.

# Ejemplo

## Cadillac Motor Car Company



“Aportar la ingeniería, producir y poner en el mercado los automóviles más finos del mundo, reconocidos por un nivel de distinción sin condiciones, un confort, una conveniencia y un desempeño refinados”.

# Ejercicio



- Reconocer la Visión y Misión de la organización

# Fase 1: Establecer el rumbo



1. Identificar propuesta de valor
2. Reorganizar grupos horizontales con funcionalidad interrelacionada (Cadena de Valor).

# La propuesta de valor



- *Es el conjunto de beneficios únicos que se ofrece a los clientes a un precio atractivo, que es consistente con los objetivos financieros establecidos y que produce una ventaja competitiva.*
- Se basa en un estudio exhaustivo de los deseos, las necesidades y los requisitos de precios de los clientes, así como en la capacidad de la organización de satisfacer esos deseos y necesidades.

# La propuesta de valor



- Proporciona rumbo y propósito a las actividades de la organización.
- Concentra el trabajo de la organización directamente en el cliente.
- Identifica los procesos críticos de una organización y el propósito que pretende cumplir.
- Influye en el diseño de todos los elementos del desempeño organizacional, como la estructura, las competencias y los sistemas.
- Sirve como parámetro para medir el éxito de la organización.

# Ejemplos de propuesta de valor



- **División de Atención a Clientes de Ford:** “arreglarlo bien (el vehículo) desde la primera vez, a tiempo, a un precio competitivo y en las instalaciones convenientes”.
- **General Electric Salisbury:** “fabricar tableros de alumbrado eléctrico de la más alta calidad posible, en el ciclo más breve, a precio competitivo y con el mejor servicio posible”.
- **Space and Systems Technology Group de Motorola:** “comprometernos a utilizar tecnología de vanguardia con el objeto de ofrecer soluciones totales a sus clientes, con la máxima calidad, confiabilidad y velocidad posibles en el mercado”.

# Propuesta de valor Ejemplo



“Ofrecer soluciones de transporte de mercancía y paquetes, que le garanticen al usuarios un servicio con las siguientes características:

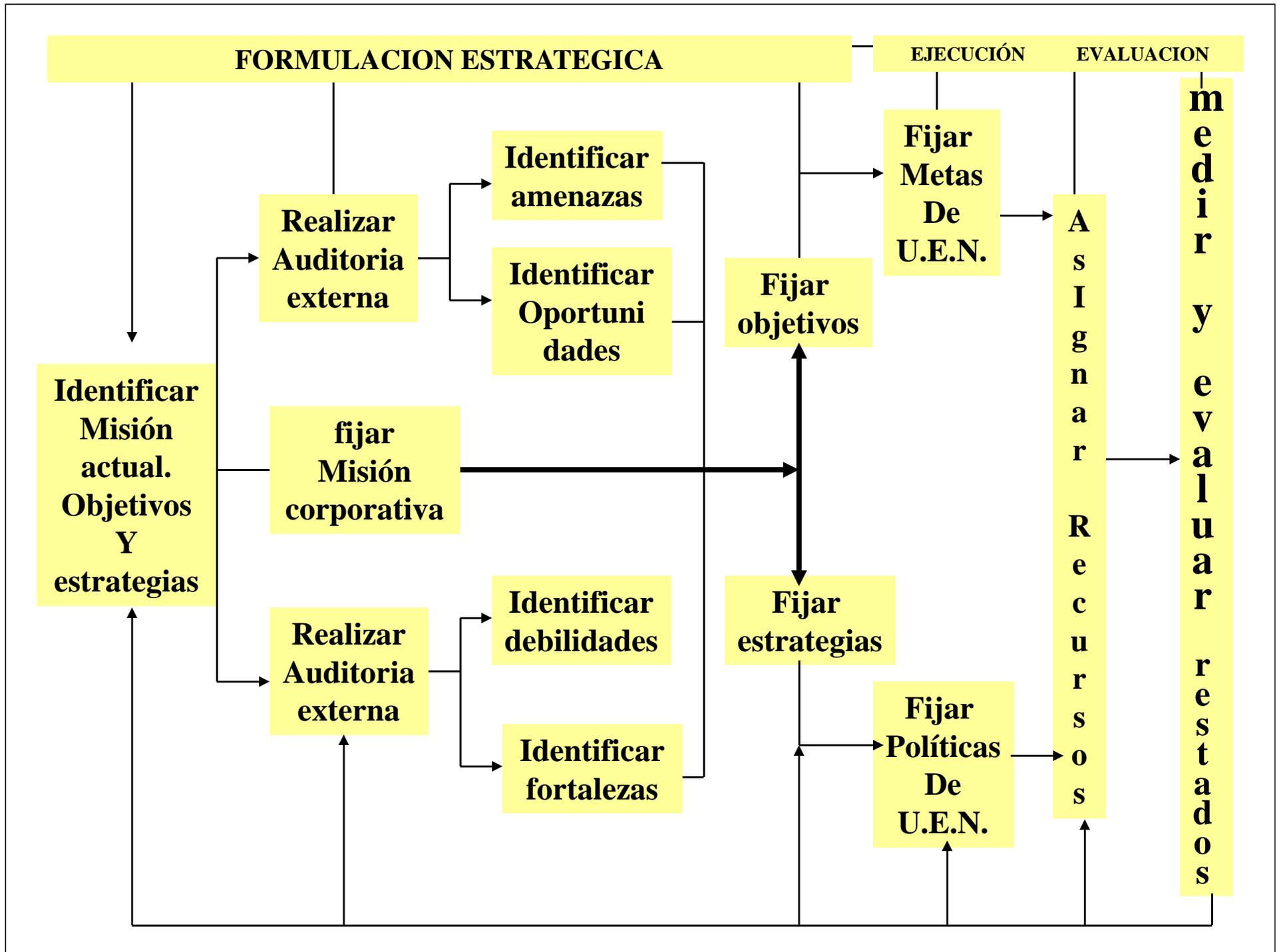
- multiplicidad de destinos,
- cortos tiempos de entrega,
- manejo cuidadoso de los envíos,
- trato amable
- atención clara y oportuna a quejas y reclamos,
- precios adecuados”

**TCC**

# Estrategias



- Elementos diferenciadores
- Objetivos
- Estrategias
- Política de calidad



## Fase 2: Formular el diseño



1. Organizar alrededor de los procesos.
2. Instalar titulares de los procesos.
3. Constituir equipos para el diseño.
4. Aplanar la jerarquía.
5. Integrar clientes y proveedores.

## Fase 3: Institucionalizar el método



6. Delegar autoridad en la gente.
7. Aplicar la tecnología de la información para apoyar el desempeño basado en los procesos.
8. Destacar la adquisición de múltiples habilidades.
9. Promover la adquisición de múltiples habilidades.
10. Compañeros en la ejecución de los procesos.
11. Medición de los objetivos de desempeño “al final del proceso”.
12. Cooperación, colaboración y mejoramiento continuo.

# La Cadena de Valor



Herramienta para el reconocimiento de los procesos de la empresa

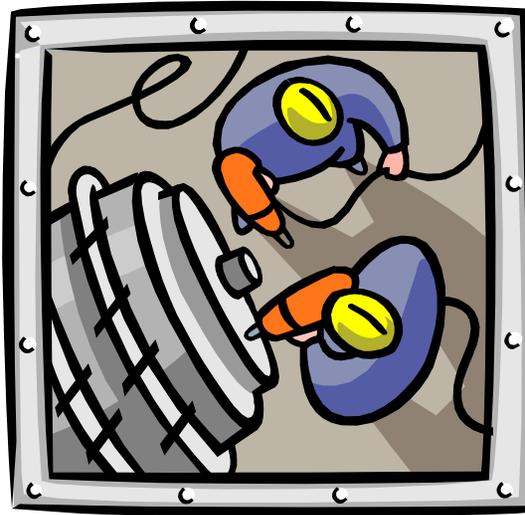
# Énfasis: División Política (Funcional)



# Énfasis: Relieve Interdepartamental (Procesos)



# Clases de Procesos



Procesos PRODUCCIÓN

+

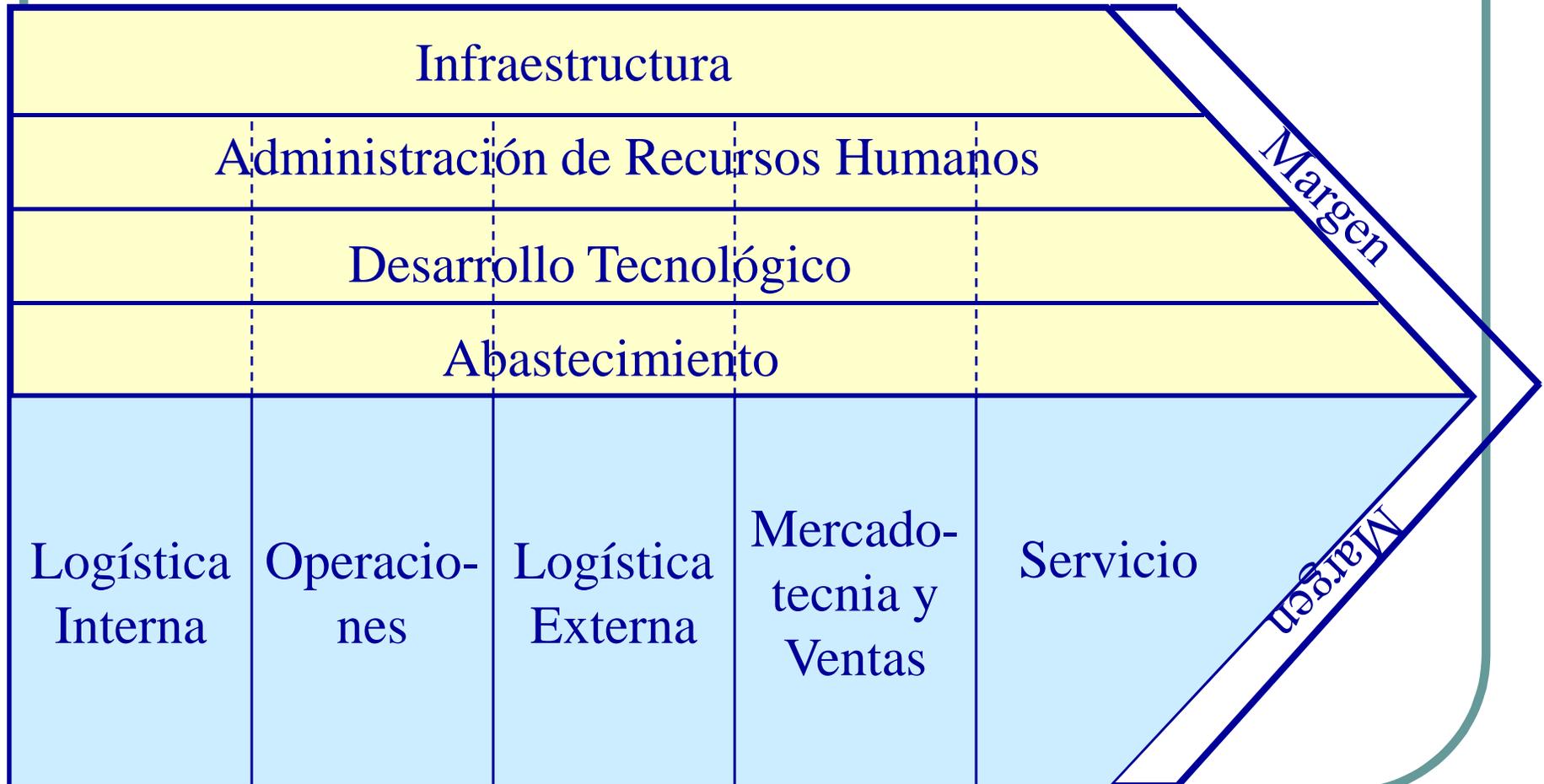


Procesos  
de APOYO o  
de EMPRESA

# Cadena de Valor Genérica



Actividades de Apoyo



Actividades Primarias

# Actividades Primarias



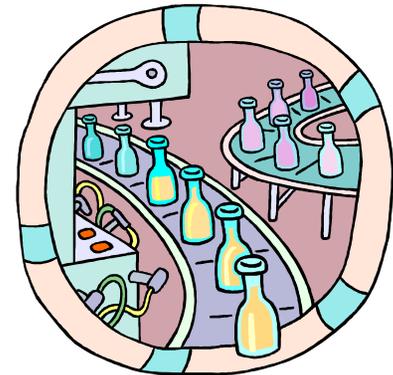
- **LOGÍSTICA INTERNA:** actividades asociadas con el recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y devoluciones a los proveedores.



# Actividades Primarias (Cont.)



- **OPERACIONES:** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.



# Actividades Primarias (Cont.)



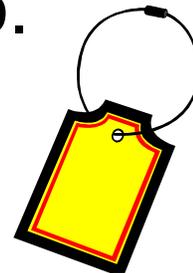
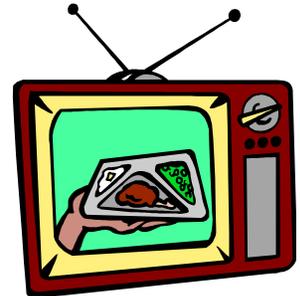
- **LOGÍSTICA EXTERNA:** actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.



# Actividades Primarias (Cont.)



- **MERCADOTECNIA Y VENTAS:** actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.



# Actividades Primarias (Cont.)



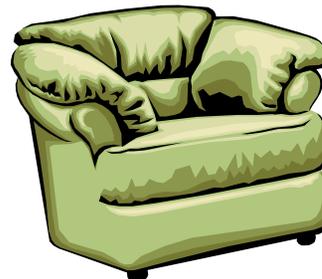
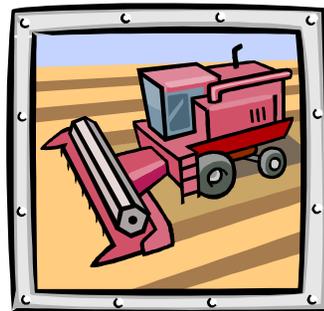
- **SERVICIO:** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.



# Actividades de Apoyo



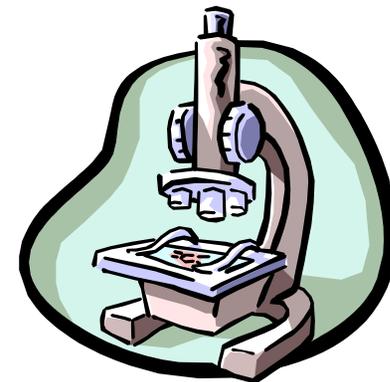
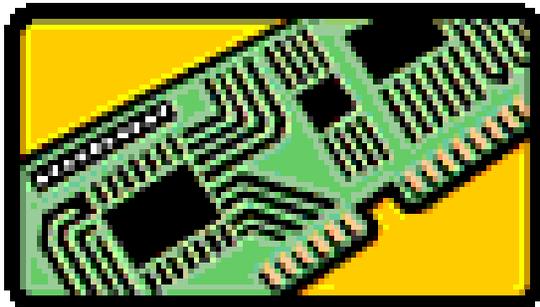
- **ABASTECIMIENTO:** Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Son los procesos relacionados con la compra de materias primas y otros artículos de consumo, maquinaria, equipo de laboratorio, de oficina y edificios



# Actividades de Apoyo (Cont.)



- **DESARROLLO DE TECNOLOGÍA:**  
Actividades que pueden ser agrupadas en general en esfuerzos por mejorar el producto o el proceso. Ejemplo: investigación y diseño de producto, diseño de equipos de proceso y de procedimientos de servicios.



# Actividades de Apoyo (Cont.)



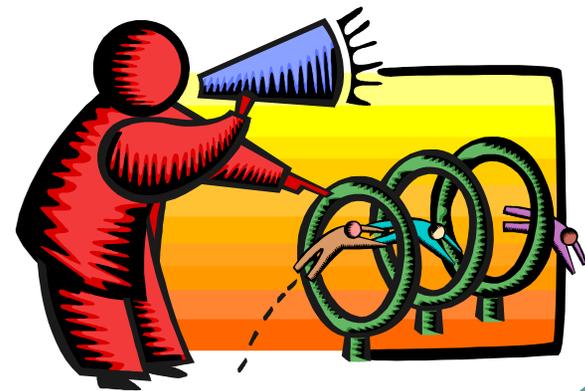
- **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** Actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación del personal.



# Actividades de Apoyo (Cont.)



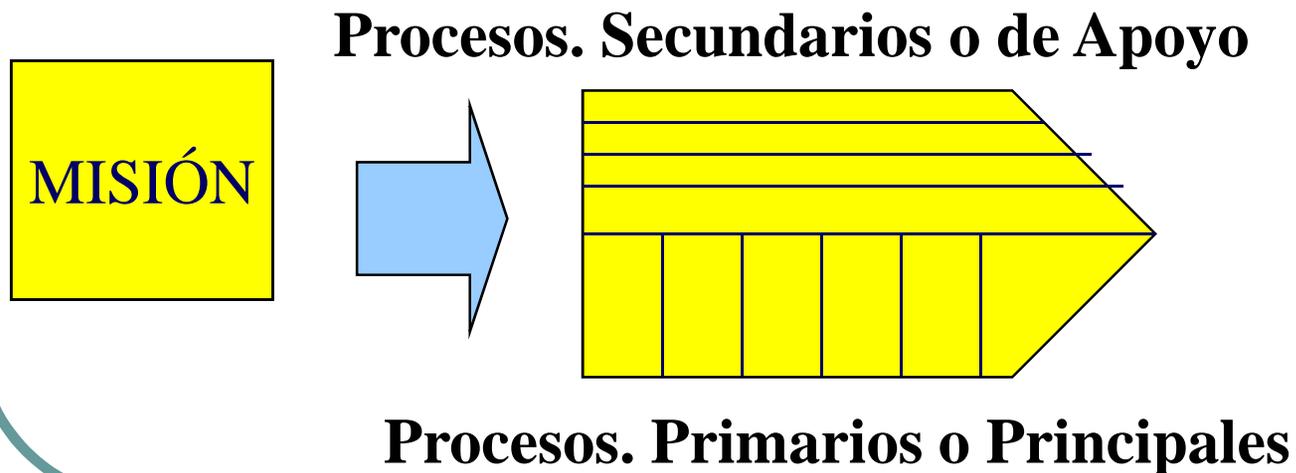
- **INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA:** Actividades como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y gubernamentales y administración de la calidad.
- Apoya normalmente a toda la cadena completa.



# Identificar los procesos a través de la Cadena de Valor



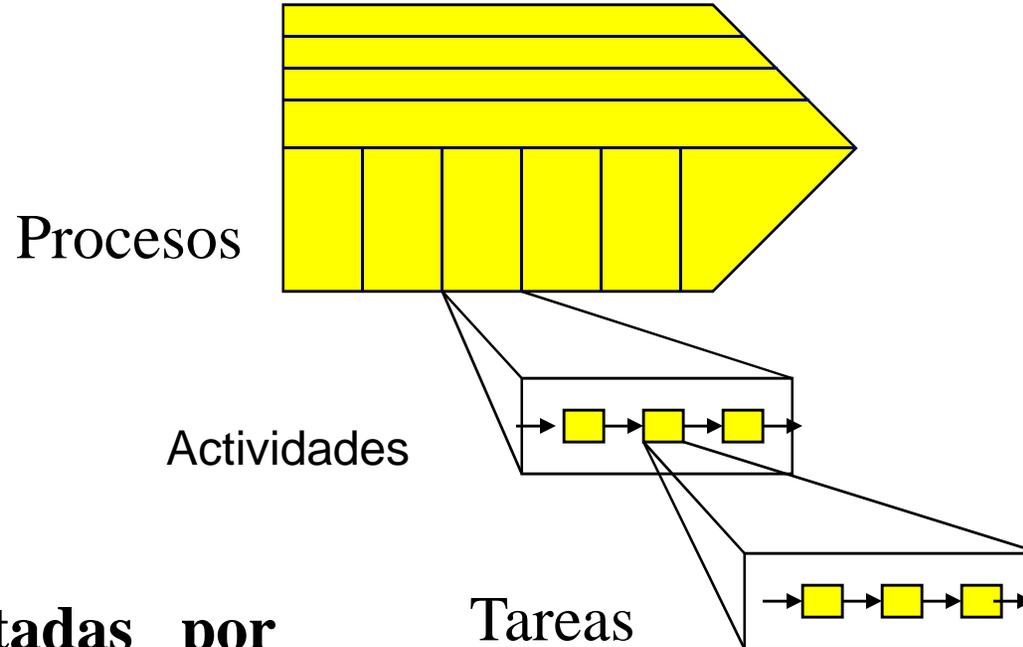
- Utilizando la cadena de valor planteada por Porter se identifican los procesos más relevantes dentro de una organización



# Identificar los procesos a través de la Cadena de Valor (cont.)



**Controladas por  
un solo RESPONSABLE**

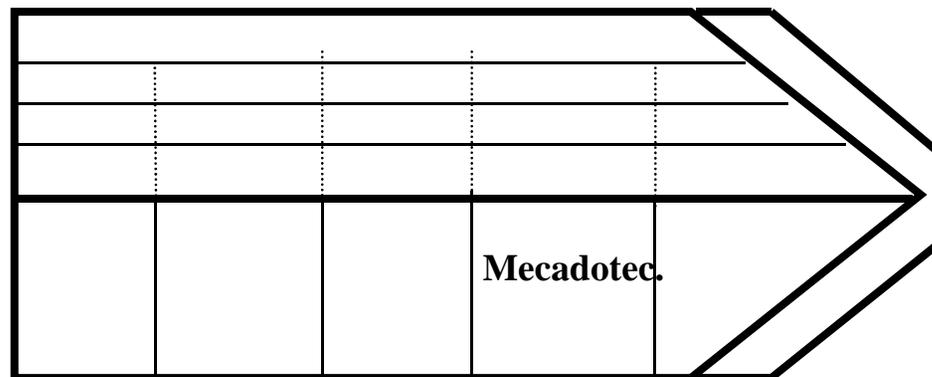


**Ejecutadas por  
un solo RESPONSABLE**

# Nivel de Actividades



**Cada categoría se divide en actividades discretas**



Admon Mercadot	Publicidad	Admon Fuerza Venta	Operación Fuerza Venta	Literatura Técnica	Promoción
-------------------	------------	--------------------------	------------------------------	-----------------------	-----------

# Ejemplo Cía. de Seguros



Control y Auditoría

Planeación, Dirección y Administración Corporativa

Administración de Recursos Físicos y Servicios Generales

Desarrollo y Administración de Sistemas y Tecnología de Información

Administración de Recursos Financieros

Administración del Talento Humano

Mercadeo Análisis y Desarrollo de Productos/ Servicios	Promoción y Comercia- lización de Productos	Evaluación del Riesgo, Tarifación y Registro de Producción	Administra- ción de Riesgos y Clientes	Atención Liquida- ción y Registro de Reclama- ciones	Recaudos y Desembolsos
---	---	---	---	--	---------------------------

# EAFIT POR PROCESOS



## Procesos Administrativos

- Administración de Recursos Físicos y Financieros
- Gestión de los Sistemas de Información
- Bienestar Universitario

## Apoyo Académico

- Registro Académico
- Servicios de Información
- Prácticas de Laboratorio
- Administración de Aulas y Equipos

**FORMACIÓN**

**INVESTIGACIÓN**

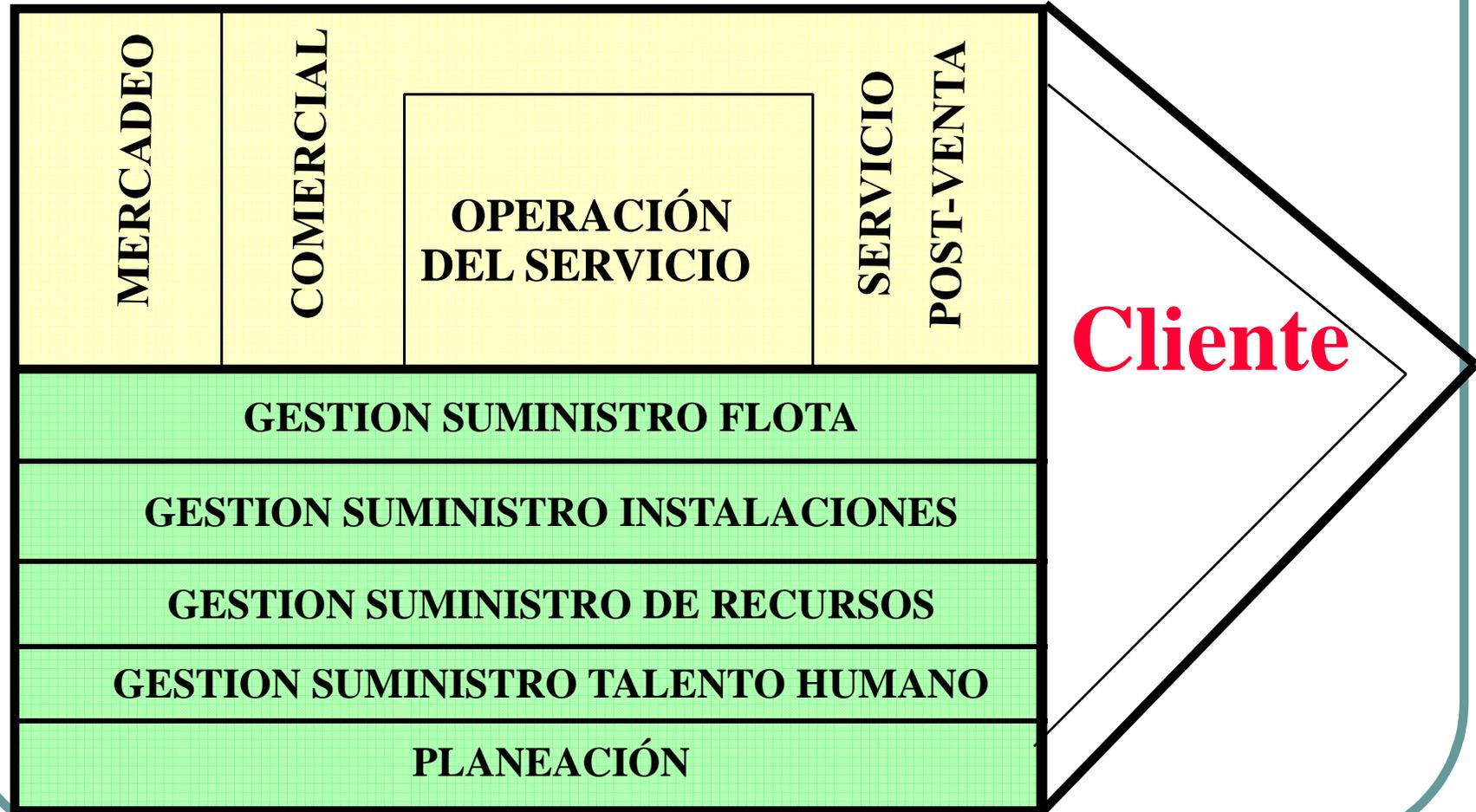
**PROYECCIÓN  
SOCIAL**

Dirección

Dirección

**VISIÓN  
MISIÓN**

## Ejemplo Transporte de Carga



# Ejemplo Aerolinea

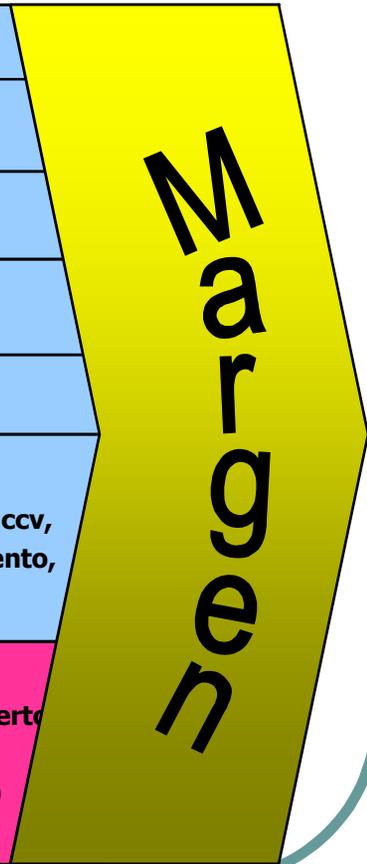


Macro Proceso Secundario

Servicios Corporativos
Administración de Informática
Gestión del flujo de caja
Administración de Información Gerencial Y financiera-contable
Administración del Talento Humano

Macro Proceso Primario

Seguridad Corporativa	Definición de mercados y productos potenciales + nuevos negocios	Programación largo plazo	Definición de productos, parametros para itinerarios, comunicación externa	Programación mediano y corto plazo	Comercialización indirecta	Seguridad Aeroportuaria	Transporte (atención en tierra, ccv, pilotos, mantenimiento, etc.)
	Comercialización directa				Atención en aeropuerto y a bordo (cara al cliente)		



# CADENA DE VALOR TELECOMUNICACIONES

## Procesos Principales



## Procesos de Soporte



UENT

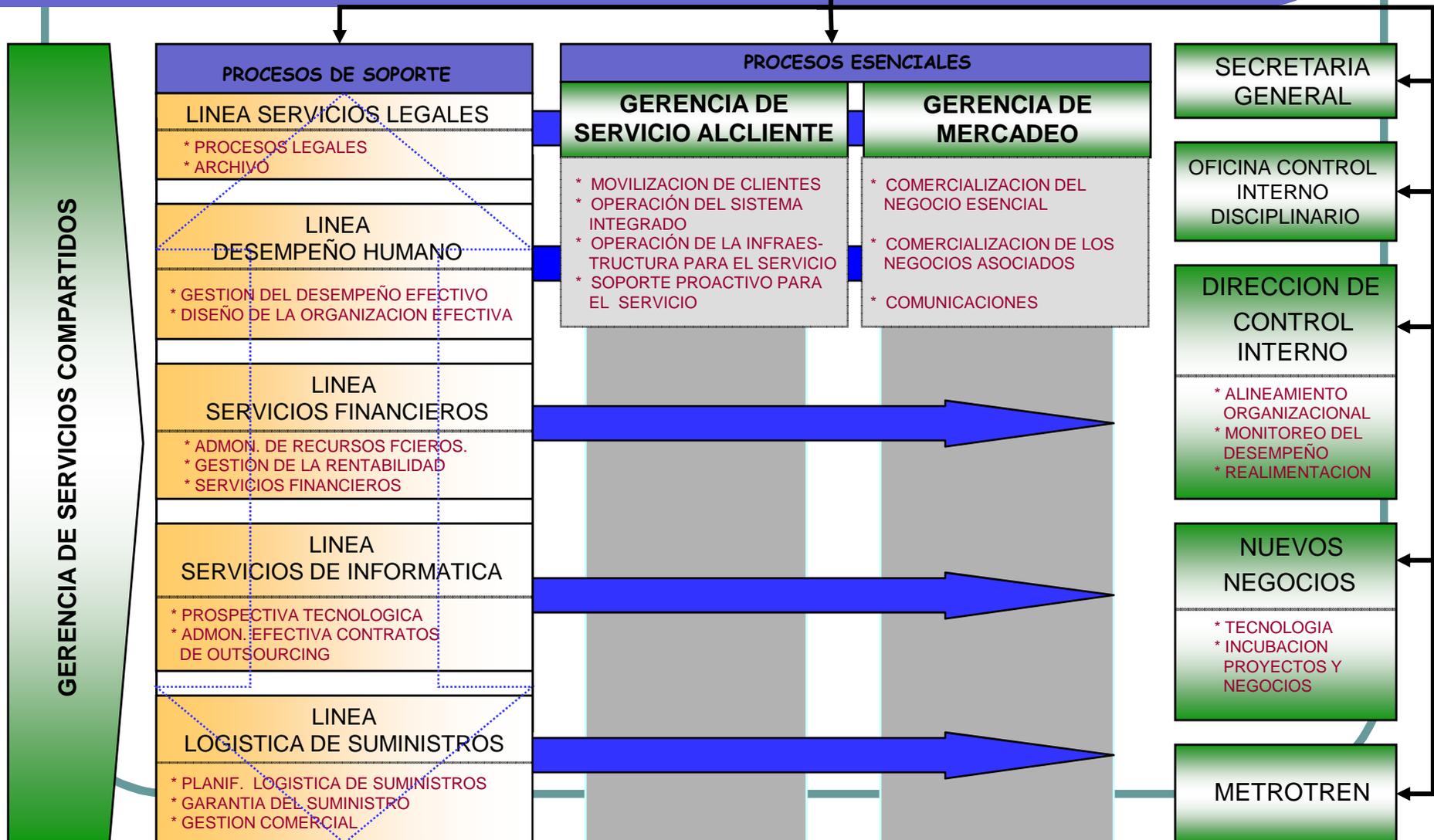
OTRAS GERENCIAS O DIRECCIONES

# Ejemplo Transporte masivo pasajeros

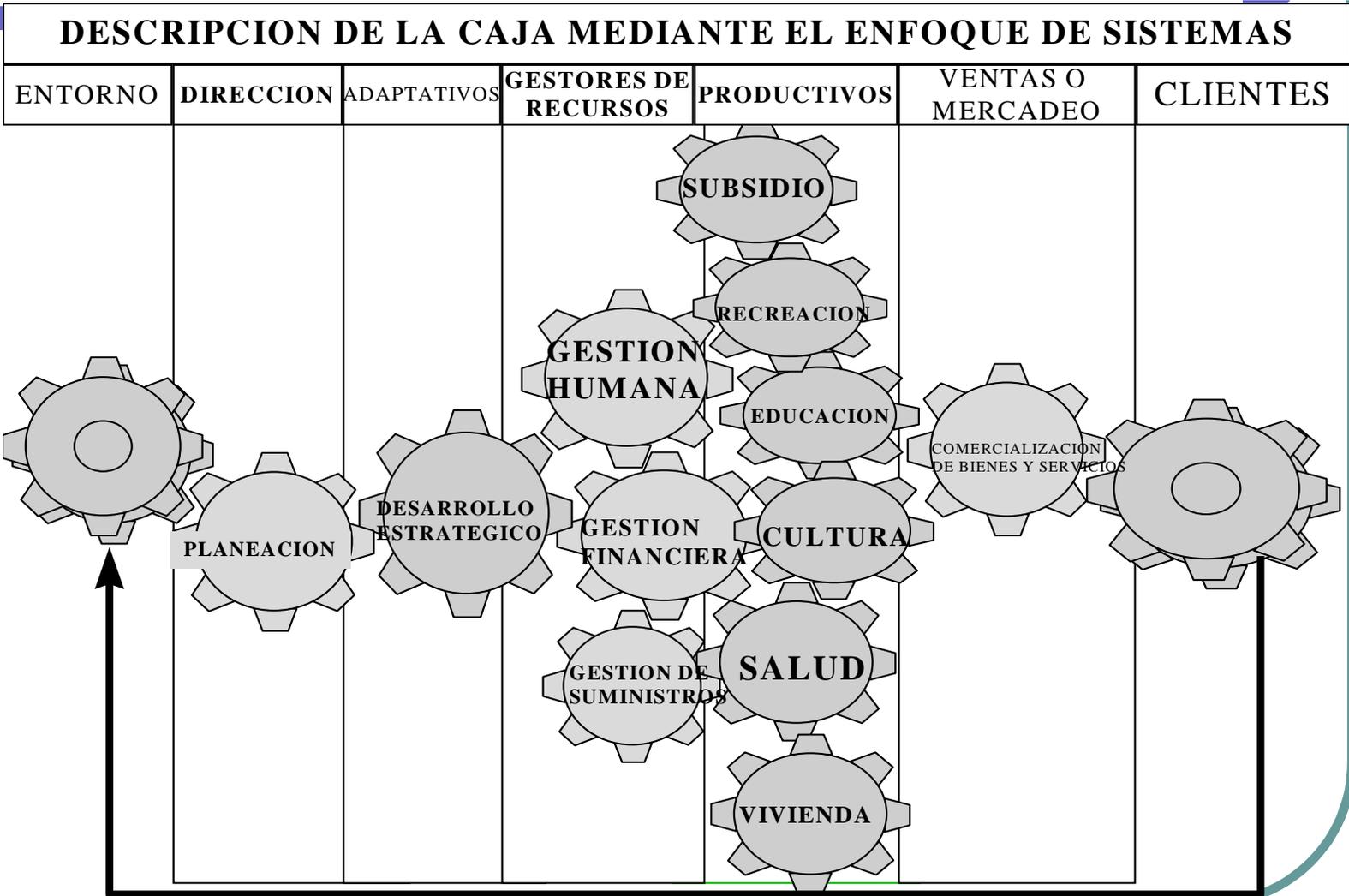


**PROCESOS ESENCIALES ASOCIADOS  
A LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

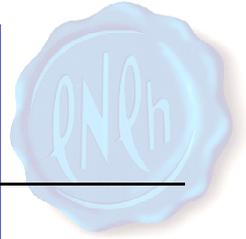
**GERENCIA GENERAL**



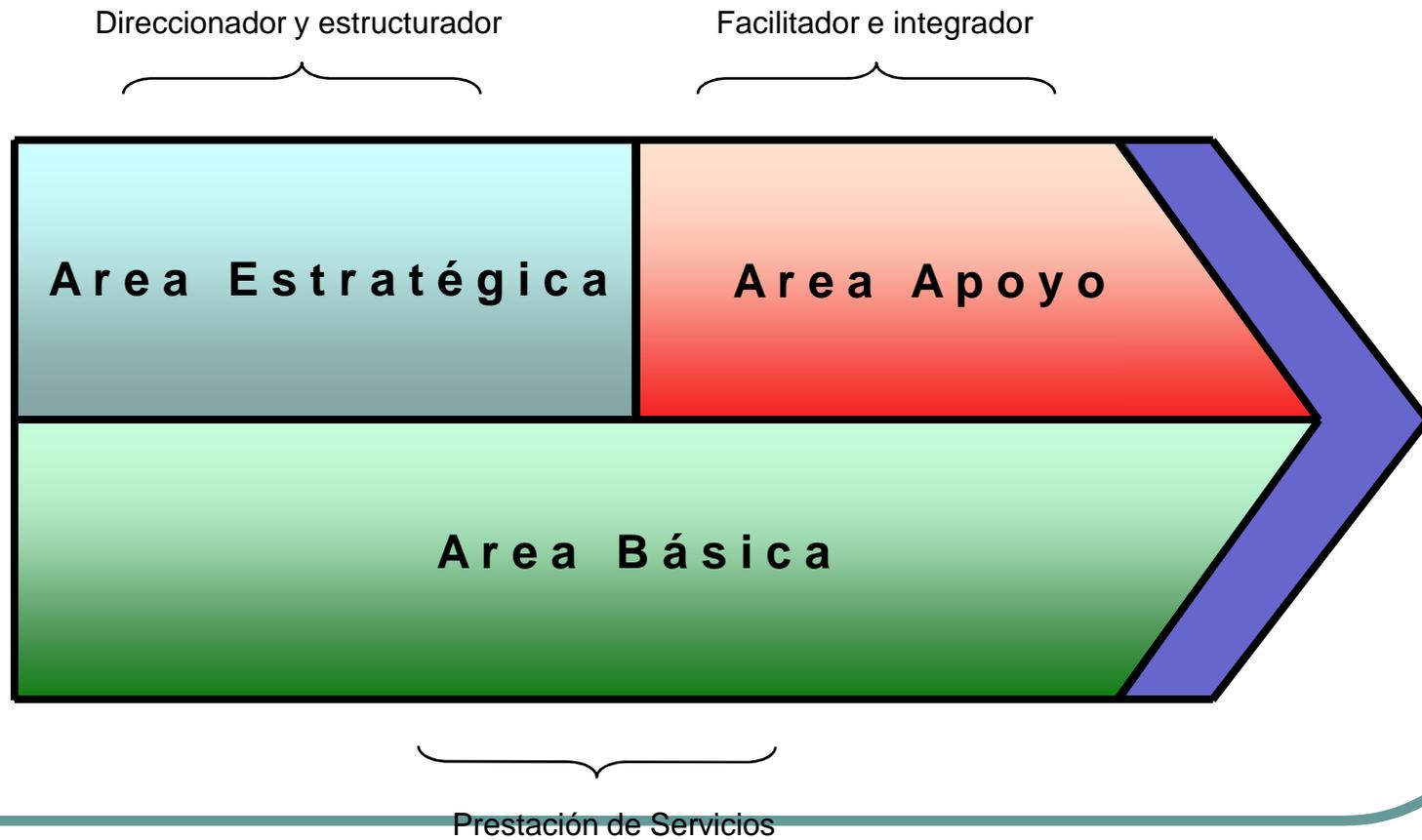
# Ejemplo Caja prestadora servicios



## Ejemplo Municipio entidad estatal



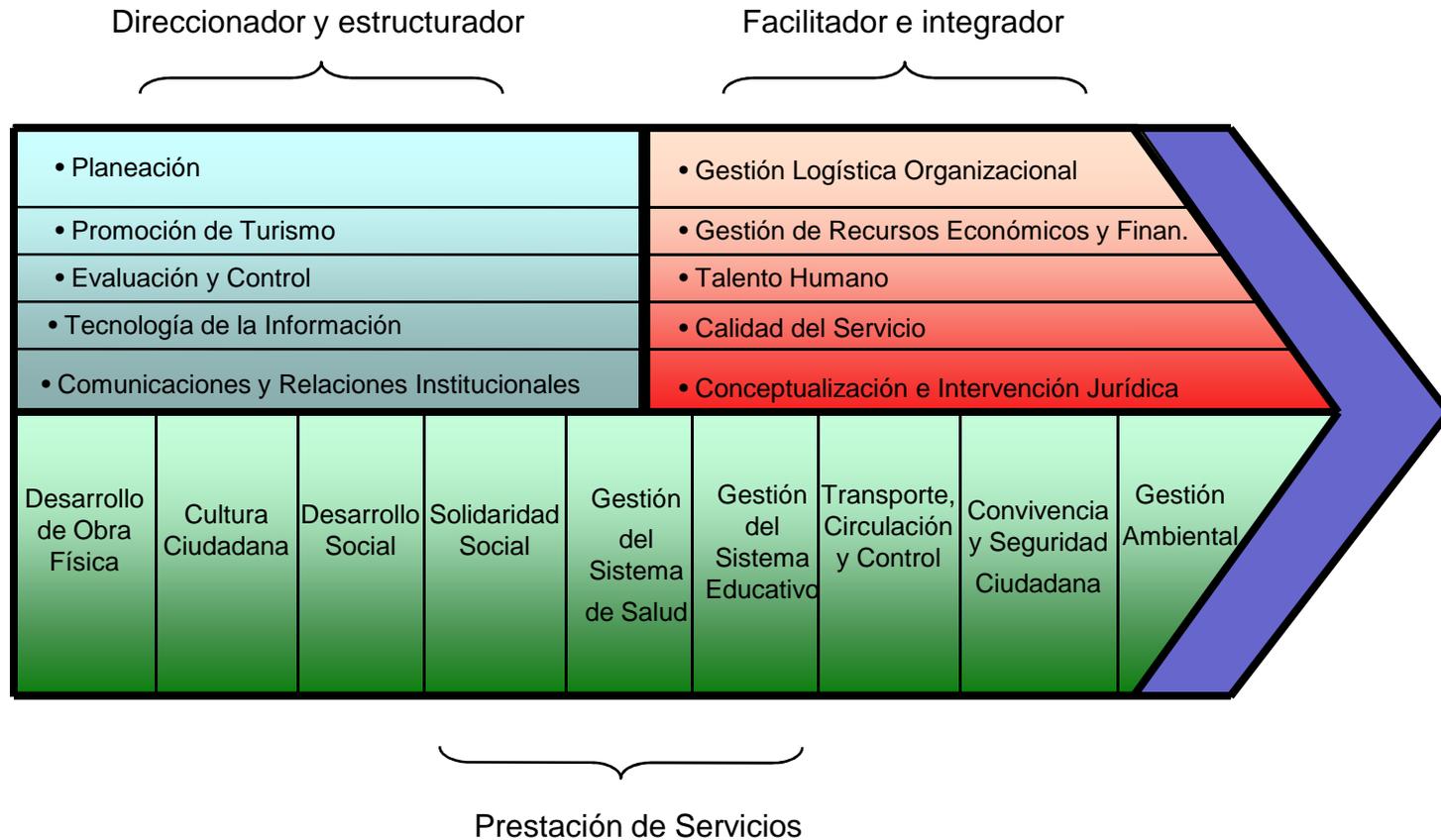
Puede afirmarse que los procesos está más cerca del concepto de valor en la medida que favorecen la razón de ser del estado, adicionalmente se les puede asignar un rol o función que facilita aún más su entendimiento:



# Macroprocesos y Procesos



Se han identificado los siguientes grupos de procesos (Macroprocesos) que definen la gestión municipal



A continuación se presenta un **Diccionario de Procesos** que permite identificar el contenido de cada Macroproceso y los Procesos que lo componen:

# Estructura de Procesos



La estructura organizacional debe reflejar con mayor precisión la cadena de valor, si quiere crear y mantener una ventaja competitiva.

Porter



- Construcción cadena de valor

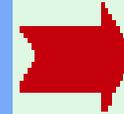
**CLIENTE**



**PROCESO**  
**GERENCIALES**



**PROCESO**  
**PRODUCTIVOS**



**CLIENTE**



**PROCESO**  
**DE APOYO**

# MAPA DE PROCESOS



Procesos Gerenciales

Procesos Productivos

División Industrial

División Edificación

Procesos  
Relacionados  
con el Cliente

Procesos  
Relacionados  
con el Cliente

Procesos de Apoyo

C  
L  
I  
E  
N  
T  
E

R  
E  
Q  
U  
I  
S  
I  
T  
O  
S

S  
A  
T  
I  
S  
F  
A  
C  
C  
I  
O  
N

C  
L  
I  
E  
N  
T  
E

# MAPA DE PROCESOS.

