

---

---

# INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO  
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA  
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

---

---

## DEPARTAMENTO DE COMPUTACION *MAESTRÍA EN INFORMATICA APLICADA*



**Enunciado de alcance.**

**Diseño de gestión por procesos para la Industria Restaurantera de  
Comida Rápida Informal**

**TRABAJO DE OBTENCIÓN DE GRADO DE  
MAESTRO EN INFORMÁTICA APLICADA**

**PRESENTA:**

**Martha Angélica Arreola Castillo**

*Asesor: Mtra. Sara Ortiz Cantú*

**Tlaquepaque, Jal.**

**Noviembre 2018**

*A mi madre y mi querido hermano Roberto.*

# Contenido

<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	5
1.1 Resumen .....	5
1.2 Planteamiento del problema .....	5
1.3 Objetivo general .....	7
1.4 Justificación .....	7
<b>CAPITULO 2. MARCO TEORICO</b> .....	8
2.1 Industria Restaurantera.....	8
2.2 Lógica dominante del servicio: .....	11
2.3 Business Process Management (BPM):.....	13
2.3.1. El rol de la gestión de procesos (BPM) en la generación de valor y transformación de empresas.....	13
2.3.2. Ciclo de vida de BPM .....	15
2.3.3. La organización por procesos .....	19
2.3.3.1 Estructura organizacional y roles clave .....	19
2.3.3.1 Gobierno de procesos .....	21
2.3.4. BPM, tecnología y transformación digital.....	22
2.4. Análisis Estratégico.....	24
2.4.1 Las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	24
2.4.2 Diseñando propuestas de valor y modelos de negocio .....	26
2.4.2.1 El mapa de valor.....	26
2.4.2.1 El lienzo del modelo de negocio .....	27
2.4.3 Estrategia en una página.....	29
<b>CAPITULO 3.- DESARROLLO</b> .....	31
3.1 PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	31
3.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES .....	43
3.2.1 Revisión de la estrategia.....	43
3.2.2 Levantamiento de información.....	46
3.2.3 Análisis organizacional .....	50
3.2.4 Análisis de ejecución.....	53
3.2.5 Preparar diagrama de vista horizontal .....	54
3.2.6 Resumen de conclusiones de la etapa de análisis de procesos actuales .....	55
3.3 DISEÑO RECOMENDADO .....	58
3.3.1 Elaborar plan del diseño .....	58
3.3.2 Elaborar mapa de arquitectura.....	62
3.3.3 Modelado de procesos .....	63

3.3.4	Diseño de monitoreo y control .....	69
3.3.5	Elaboración de procedimientos .....	70
3.4	DISEÑAR EL MODELO ORGANIZACIONAL .....	75
3.5	VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN .....	79
3.6	HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS: .....	83
3.6.1.	Definir los Requerimientos: .....	84
3.6.2.	Análisis de soluciones tecnológicas .....	87
3.6.3.	Recomendaciones Finales: .....	88
3.7	FACILITADORES DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO .....	90
3.7.1	Entrenamiento y Educación.....	90
3.7.2	Marketing y Comunicación: .....	92
<b>5.</b>	<b>CASO DE ÉXITO .....</b>	<b>95</b>
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>98</b>
	<b>Glosario: .....</b>	<b>103</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>104</b>

# CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Resumen

A lo largo de mi carrera profesional he laborado en empresas trasnacionales, principalmente corporativos que buscan aplicar las mejores prácticas de la industria a la que pertenecen, con inversión suficiente para soportar sus procesos a través de aplicaciones tecnológicas que son líderes en su ramo.

Sin embargo, en los últimos dos años he tenido enlace con organizaciones que fomentan el emprendimiento y también el crecimiento de negocios pequeños que tienen un potencial de convertirse en medianas o grandes empresas.

Uno de los propósitos al realizar mis estudios de la Maestría en Informática Aplicada, es generar un producto concreto que ayude al crecimiento de las micro y pequeñas empresas. Por mi formación profesional, siempre he tenido interés en que las empresas pequeñas adopten buenas prácticas de su sector, teniendo la convicción de que les genera ventajas competitivas que aceleran un crecimiento sólido.

Por otra parte, mi interés en el sector restaurantero inició cuando llegó a mis manos un estudio realizado por Endeavor México sobre el ecosistema de emprendimiento de la industria de restaurantes de comida rápida informal (Endeavor Insight, 2016). En este estudio comprendí el potencial de este sector y el impacto que tiene en la creación de empleos en nuestro país.

Con estos antecedentes decidí realizar el presente trabajo, que consiste en crear una guía que contenga el diseño de una gestión por procesos para la Industria Restaurantera de Comida Rápida Informal, que pretende tener localidades con cobertura global, incluyendo la recomendación de las principales Tecnologías de Información que soportan dicha gestión.

La guía se basa, principalmente, en la en una adecuación de Guide to the Business Process Management Body of Knowledge (BPM CBOK) (Benedict & Bilodeau, 2013), adaptada para funcionar en el contexto de empresas mexicanas por el Mtro. José Carlo Peña y el Dr. Noé García, académicos del ITESO,

## 1.2 Planteamiento del problema

Definir qué empresas componen el sector restaurantero es clave para entender la complejidad de cómo se desarrolla el crecimiento en este sector y su importancia en la economía nacional.

En esta industria se incluyen los servicios de preparación de alimentos y bebidas de consumo inmediato, que no llevan a cabo ningún procedimiento de conservación o envasado del producto por lo que existe una brecha temporal muy corta entre la preparación de dichos alimentos y bebidas, y su consumo (CANIRAC , 2015).

La industria restaurantera es de alto impacto en la actividad económica de nuestro país ya que genera el 1% del Producto Interno Bruto y empleo para el 6.6% del personal ocupado de todo el país. Solo para tener una dimensión adecuada, es importante conocer que el 34% del gasto corriente de las familias mexicanas es destinado al consumo de alimentos y bebidas, el 21% de este consumo lo realizan fuera del hogar (CANIRAC , 2015).

Sin embargo, a pesar del impacto y el nivel de empleo que este sector genera, es una industria completamente fragmentada, es decir no existen grandes empresas que capten la mayor parte del mercado disponible. Esta situación es consistente con mercados de otros países. Solo por citar un ejemplo en el sector de restaurantes de comida rápida en los Estados Unidos el 71.8% corresponde a jugadores pequeños en el sector, solo tres corporaciones han capturado una participación de mercado significativa, McDonald's Corp con 15.2%, Yumi Brands Inc 8.4% y finalmente Subway con el 4.6%. (IBISWorld Inc, 2017).

En México existen 515,059 establecimientos que pertenecen al sector restaurantera con una tasa de crecimiento anual del 4.5%, de los cuales el 40% se concentra en 5 entidades federativas: Jalisco, Distrito Federal, Veracruz, Puebla y Estado de México; el 97% de las unidades económicas son micro y pequeñas empresas con 10 o menos personas ocupadas. (CANIRAC , 2015)

En su estudio del ecosistema de emprendimiento de la industria de restaurantes de comida rápida y comida rápida informal, Endeavor México (organización global líder en reclutar, seleccionar y desarrollar a los emprendedores de alto impacto), expone que el bienestar del ecosistema se mide en función de su magnitud, resultados y autosuficiencia. Analizando las redes de colaboración entre los actores del ecosistema, resalta la influencia de emprendedores de alto impacto en el desarrollo del ecosistema, destacando a Alsea como el emprendimiento de más influencia en el sector (Endeavor Insight, 2016), esta empresa opera actualmente 3,353 unidades principalmente de marcas extranjeras, representando solamente el .06% del total de establecimientos del país. (Alsea, 2018).

A pesar de lo atractivo del sector, la micro y pequeña empresa no logra la evolución a compañías medianas o grandes, y mucho menos con crecimiento global, estableciendo localidades fuera de nuestro país. Cabe señalar, que Alsea, el caso más destacado en unidades de operación ya que importa marcas y reglas de operación de corporaciones extranjeras, principalmente.

Pero, ¿qué impide a estas empresas continuar su desarrollo generando una expansión territorial? ¿Por qué solo algunas corporaciones extranjeras han logrado trascender fronteras y expandir su influencia a través del mundo? ¿Por qué un concepto probado y exitoso en una región no puede replicarse?

El reto principal de este sector restaurantera es replicar un concepto, pudiendo estandarizar el servicio en diversas localidades. En la actualidad este tipo de organizaciones carecen de capacidades para mantener y gestionar un servicio con estándares similares, no cuentan con una gestión de procesos de manera formal, y no utilizan herramientas tecnológicas que pueden soportar el crecimiento y la escalabilidad del negocio.

A pesar de la magnitud del reto, existen herramientas y metodologías que al acercarlas adecuadamente a la micro y pequeña empresa, pueden ser implementadas rápidamente, con

mayor facilidad que una entidad muy grande y así generar ventajas competitivas facilitando un crecimiento ordenado, sustentable y rentable.

### 1.3 Objetivo general

El objetivo es:

1. Generar una guía que contenga el diseño de una gestión por procesos para la Industria Restaurantera de Comida Rápida Informal, incluyendo la recomendación de las principales Tecnologías de Información que soportan dicha gestión.

Objetivos particulares:

1. Identificar los procesos clave que soportan la propuesta de valor del negocio
2. Organizar los procesos clave de la organización para estandarizar el servicio y lograr la satisfacción del cliente
3. Generar un diseño organizacional que permita el monitoreo, control y mejora continua de los procesos, para generar un crecimiento sustentable
4. Identificar las herramientas tecnológicas que soportan y aceleran el crecimiento de los restaurantes de comida rápida informal

### 1.4 Justificación

El presente trabajo busca generar una guía que facilite la implementación de una gestión por procesos en la Industria Restaurantera de Comida Rápida Informal, además de incluir el soporte de Tecnologías de Información disponible en el mercado y que se encuentren al alcance de las micro y pequeñas empresas, pero que a su vez cubran con los requerimientos necesarios para soportar un crecimiento sólido de estas compañías.

México necesita mejorar la productividad, se ha encontrado en un estancamiento económico durante las últimas tres décadas; en el periodo que va de 1982 a 2010 apenas ha crecido un 2.1%, (Calderón & Sanchez, 2012)

Las micro y pequeñas empresas representan un sector importante de la economía del país y en la última década han sido el motor para la generación de empleos, en el periodo 2003 al 2008 los establecimientos con 3 a 5 empleados, 6 a 10 empleados y 11 a 15 empleados han tenido los crecimientos más altos de todos los estratos, creciendo 57.2%, 47.4% y 35.5% respectivamente (INEGI, 2009).

Por otra parte, el sector de servicios, en donde se incluye la industria restaurantera, representa el 36.7% del total de unidades económicas y el 36.5% del personal ocupado total (INEGI, 2009)

Es innegable el impacto económico de micro y pequeñas empresas del sector de servicio y en especial de la industria restaurantera, sin embargo, sus prácticas de operación son muy básicas, carecen de sistemas de información adecuados y en muchas ocasiones se desarrollan

dentro de la informalidad. Derivado de estas condiciones muchos establecimientos nacen, subsisten por un periodo corto y cierran operaciones, en el periodo de 2009 a 2012 un 22% de establecimientos dejaron de existir. (INEGI, 2013)

Por eso el interés de acercar herramientas que mejoren su gestión y que puedan soportar un crecimiento sostenido y rentable, esperando generar los siguientes beneficios en las empresas que implementen la guía:

1. Ayudar a la Pequeña Industria Restaurantera de Comida Rápida Informal a evolucionar y formar parte de las empresas medianas y/o globales.
2. Incrementar la fidelidad del cliente y tasa de retención al estandarizar el servicio y proveer una experiencia similar en todas las localidades.
3. Generación de economías de escala, que permiten ahorro en costos y maximizar utilidades.
4. Incrementar la participación de mercado.

## CAPITULO 2. MARCO TEORICO

### 2.1 Industria Restaurantera

La industria restaurantera es significativa para la economía nacional; revisando los sectores del país, encontramos que el sector de servicios privados no financieros, dentro del cual se encuentra la Industria Restaurantera, es el primero en personal ocupado y el segundo en unidades económicas (ver Cuadro 1):

**Cuadro 1. Participación de los sectores económicos en el país en 2013**

Sector	Producción bruta total	Personal Ocupado	Unidades económicas
Industrias Manufactureras	48.2%	23.5%	11.6%
Comercio	10.7%	29.6%	48.3%
Servicios privados no financieros	16.8%	35.8%	38.1%
Resto de sectores	24.3%	11.1%	2.0%
Total País	100%	100%	100%

Fuente: (INEGI, 2014)

La industria restaurantera, agrupa el 10.64% de los establecimientos del país y genera el 6.6% de los empleos del país. Conforme al último estudio generado por la CANIRAC en 2015, el sector restaurantero cuenta con 515,059 establecimientos con un crecimiento promedio anual del 4.5% en los últimos quince años (CANIRAC, 2015)

Si analizamos la composición de estos establecimientos, encontramos una fuerte concentración en restaurantes de comida rápida informal (Cuadro 2).

**Cuadro 2. Composición de los Establecimientos Incluidos en la Rama 7225 Servicio de Preparación de Alimentos y Bebidas Alcohólicas y no Alcohólicas a Nivel Nacional**

<b>Tipo de restaurante</b>	<b>No. Establecimientos</b>
Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	117.594
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	113.526
Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	58.639
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	58.195
Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar	55.029
Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	45.204
Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	44.005
Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos	18.365
Restaurantes de autoservicio	4.502
<b>Total</b>	<b>515.059</b>

Fuente: CANIRAC, 2015

El valor agregado censal bruto de la industria restaurantera asciende a 87,879 millones de pesos, a pesar de lo atractivo del tamaño de mercado de esta industria, la participación de ésta en la generación del Producto Interno Bruto (PIB) ha disminuido en los últimos quince años, pasando del 1.5% en el año 2000 a 1.0% en el primer trimestre de 2015 (CANIRAC, 2015), mostrando el estancamiento de este sector, que no crece a los niveles requeridos para considerarse como un motor del crecimiento de nuestro país.

Ante estas estadísticas podemos concluir que es una industria fragmentada, compuesta principalmente por microempresas, que se incorporan a este sector como fuente de autoempleo ya que fácilmente las familias pueden establecer un puesto de comida para vender antojitos, tacos, tortas o cualquier comida rápida, sin necesidad de ser restaurantes formales. Además de ser una industria tradicional con poca innovación.

En contraste, existen otros jugadores que han destacado por su alta concentración de mercado:

- Alsea con las marcas de: VIPs, El Portón, PF Chang's, Italianni's, Chili's, California Pizza Kitchen y The Cheesecake Factory, Carls Junior, Burger King, Domino's Pizza,
- Grupo Gigante con las marcas de Toks y California.
- FEMSA: Con su formato de conveniencia OXXO es el líder en "Fast Food" ya que cuenta con 14,000 tiendas que ofrecen comida tradicional mexicana como tacos, gorditas y quesadillas. (Euromonitor International, 2017)

Las empresas que han logrado crecimiento, son grupos corporativos, que tienen incluso varias unidades de negocio tales como FEMSA y Grupo Gigante, estas empresas operan desde la formalidad y han visto al sector restaurantera como una oportunidad para incrementar sus líneas de negocio. Por otra parte Alsea, ha adquirido experiencia en el sector, operando

franquicias extranjeras en su mayoría, contando con 3,353 unidades a través de todas sus marcas.

El comportamiento de esta industria está ligado al poder adquisitivo de los consumidores, la confianza del consumidor y a los hábitos de consumo de la población. Si bien la expectativa de crecimiento en restaurantes de Comida Rápida (*Fast Food*) y de Restaurantes de servicios en México de un CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) del 3% (Euromonitor International, 2017) nos muestra un sector maduro y no en desarrollo, esta industria continuará siendo un pilar para la ocupación de personal del país y su transformación se generará a través de la adaptación a los nuevos hábitos de consumo.

Por otro lado, los cambios en los hábitos de consumo de la población están generando nuevas estrategias en la oferta de menús de la industria restaurantera. Las crecientes preocupaciones sobre la obesidad y el sobrepeso en América Latina, los problemas de salud (hipertensión y diabetes) están provocando la búsqueda de productos alimenticios más saludables, por lo que el concepto de comida rápida, regularmente asociado con “comida chatarra”, está siendo sustituido por el “*Fast Casual*”, que ofrece la conveniencia de la comida rápida pero con ingredientes frescos y saludables. Cadenas de restaurantes extranjeras han detectado esta tendencia y han abierto establecimientos en México, tal es el caso de BurgerFI. (Euromonitor International, 2017)

Los grandes jugadores han sabido capitalizar dos aspectos para generar crecimiento y evolución en este sector, tales como, a) una ejecución excelente, con fortalezas logísticas y de servicio estandarizado y b) una visión estratégica para abordar la oportunidad de mercado del sector restaurantera en México, conforme a las tendencias y hábitos de la población.

Otra oportunidad para este sector consiste en traspasar las fronteras del territorio mexicano, ya que existe otro mercado de la industria restaurantera mexicana: los Estados Unidos. La industria de restaurantes mexicanos en este país ha crecido en los últimos cinco años en respuesta a varias tendencias favorables que han aumentado la base de consumidores de la cocina mexicana. La comida al estilo mexicano ha ingresado a la dieta estadounidense dominante, en gran parte debido a una creciente población de inmigrantes hispanos que ha incrementado tanto la demanda como el suministro de alimentos mexicanos. La población inmigrante (definida como aquellos que no tienen ciudadanía estadounidense al nacer) como un porcentaje de la población total de EE. UU. ha aumentado del 6.0% en el 1980 a cerca del 17.0% en la actualidad. Las adaptaciones domésticas de la cocina mexicana, como Tex-Mex, han crecido en popularidad, respaldadas por cadenas importantes como Taco Bell, que tiene una presencia nacional significativa. En general, se espera que la industria crezca un 3.0% por año en promedio para llegar a \$ 38.4 billones en 2016, incluyendo un crecimiento de 1.2% en 2016. (Alvarez, 2016)

La perspectiva de la micro y pequeña empresa se ha quedado limitada a una expansión regional y no ha visualizado la gama de oportunidades que tiene el sector restaurantera para lograr crecer, consolidarse y competir incluso con jugadores extranjeros en México o en el mercado hispano de los Estados Unidos.

El sector requiere que la micro y pequeña empresa amplíe su visión, adoptando prácticas de las industrias formales, incorporando una estrategia que permita generar ventajas competitivas a través de propuestas de valor acorde a los nuevos hábitos de los consumidores,

implementando una gestión de procesos adecuada para estandarizar el nivel de servicio, solo así se puede lograr una transformación integral del sector y así influir en la transformación de nuestro país.

## 2.2 Lógica dominante del servicio:

La evolución de la economía a través del tiempo ha generado cambios en el estudio de la mercadotecnia y el énfasis para desarrollar productos, servicios o nuevos mercados.

En la década de los 90's y a principios del año 2000, el estudio del marketing se abordó como un proceso social y económico, con el siguiente enfoque:

- Mercado orientado a procesos
- Mercado de procesos de servicio
- Marketing relacional
- Calidad en la gestión de procesos
- Valor y gestión de procesos
- Recursos y procesos competitivos
- Red de gestión de procesos

A partir de este enfoque se inicia una reorientación de los servicios como una fuente primaria de intercambio centrada en el cliente y no en los bienes producidos. (Spohrer, 2010)

Bajo la visión tradicional, considerando los bienes como la primera fuente de intercambio, se consideran los siguientes aspectos:

- 1.- El propósito de la economía es hacer y distribuir bienes que sean vendidos
- 2.- Para ser vendidos, los bienes incluyen un valor que es generado al producirlos y distribuirlos y deben ser vendidos con un valor superior en relación con las ofertas de los competidores.
- 3.- Las decisiones variables, se enfocan a facilitar la maximización de utilidades de las ventas.
- 4.- Para lograr el máximo de producción y eficiencia, el bien debe ser estandarizado lo más posible
- 5.- El bien puede ser inventariado hasta que sea demandado y entregado al consumidor.

Con la evolución del pensamiento, la economía, y el debate sobre si el marketing solo genera valor a los bienes producidos y distribuidos, y no a los "intangibles", surge una nueva vista del marketing con el centro en los servicios. Esta visión consiste en lo siguiente (Vargo S. L. & Lusch, 2004):

- 1.- Identificar y desarrollar competencias clave
- 2.- Identificar otras entidades que podrían beneficiarse de estas competencias.
- 3.- Cultivar las relaciones con los clientes, desarrollando personalización, competitividad a través de propuestas de valor que satisfacen necesidades específicas.

4.- Retroalimentación del mercado a través de análisis financieros, del resultado de cómo se mejora la oferta a nuestros compradores o consumidores y el desempeño de la empresa.

La vista del marketing centrada en el servicio tiene su enfoque principal en el cliente. Esto implica más que una simple orientación, significa colaboración y aprendizaje de nuestros usuarios y/o consumidores y la adaptación a sus necesidades y dinámicas individuales. Una lógica dominante en los servicios implica que el valor es definido y co-creado con estos actores en lugar de incluirse en el producto entregado.

Bajo esta nueva lógica, los autores Stephen L. Vargo y Robert F. Lusch (2004, p. 6-12) señalan varios componentes esenciales:

**a) La aplicación especializada de habilidades y conocimiento es fundamental en la unidad de intercambio:**

El valor es considerado como la comparativa apreciación recíproca de habilidades que son intercambiadas para obtener una utilidad, por lo que valor significa “valor en uso”.

**b) El intercambio indirecto maquilla componentes esenciales de la unidad de intercambio**

Independiente de la organización, el proceso fundamental no cambia, la gente intercambia frecuentemente sus habilidades especializadas y colectivas por habilidades de otros, en la monetización y sistemas de mercadeo. La gente sigue intercambiando servicios por otros servicios. Dinero, bienes, organizaciones y sistemas de marketing verticales son solo vehículos de intercambio.

**c) Los bienes son mecanismos de distribución para proveer servicios**

Bienes no son el común denominador del intercambio, el común denominador es la aplicación especializada de conocimiento, habilidades mentales, y en menor medida el trabajo físico.

A medida que los seres humanos se han convertido en más especializados como especie, el uso del mercado y los bienes para lograr beneficios de orden superior, como la satisfacción, autorrealización, y estima, se ha incrementado. Las mercancías son plataformas o aparatos que ayudan a proporcionar beneficios; las mercancías se ven mejor como la distribución de mecanismos de servicios, o la prestación de satisfacción para las necesidades de orden superior.

**d) El conocimiento es una fuente fundamental de ventaja competitiva**

El conocimiento es un recurso operativo. Es un fundamento de la ventaja competitiva y el crecimiento económico y un recurso clave de riqueza.

El uso del conocimiento como base de una ventaja competitiva puede ser extendido a la cadena entera de suministro o a la cadena de prestación de servicios. El modelo de bienes necesariamente asume que el flujo primario es físico, pero reconoce que existen flujos de información. Para movernos hacia una lógica donde el servicio es dominante se incrementa el foco en los recursos operativos y especialmente en la gestión de procesos.

**e) Todas las economías son servicios**

Los servicios están siendo importantes, (no solo actualmente), pero ahora tienen mayor impacto en la economía a medida que aumenta la especialización, el común denominador es el incremento en el intercambio de conocimiento y habilidades. Los servicios y recursos operativos han representado siempre la esencia de la actividad económica.

**f) El cliente es siempre un co-productor**

Desde el marketing centrado en servicios, con un fuerte enfoque en procesos continuos, el consumidor está siempre involucrado en la producción de valor. Incluso con bienes tangibles, la producción no es el final del proceso de manufactura, es un intermediario. Como hemos explicado anteriormente, los bienes son aparatos que proveen servicios para y en conjunto con el consumidor. Sin embargo, una vez que estos servicios son entregados el cliente, éste todavía tiene que aprender a usarlos, mantener, reparar, adaptar, aplicar a necesidades propias y comportamientos. En resumen, al usar un producto el cliente es participe de la creación de valor y el proceso de entrega de la misma.

**g) La empresa solo puede hacer propuestas de valor**

El valor es creado a través de la relación con el cliente, parte de la interacción entre el cliente y el prestador de servicio. La creación de valor es el proceso que surge para los clientes y es percibido por ellos. El consumidor tiene que entender que el valor potencial es trasladable a específicas necesidades a través de la co-producción. La empresa solo puede hacer propuestas de valor que se esfuercen en ser mejores en sí mismas o mejores que la competencia. El valor real solo puede ser creado a través de la co-creación.

**f) La vista centrada al servicio es orientada al cliente y relacional**

En un modelo de centrado en servicios, la relación es entre humanos y son participantes activos del proceso de intercambio. Bajo este concepto el compromiso con una relación a largo plazo con los clientes es más importante que la transacción misma. La vista centrada en servicio es inherentemente centrada en el consumidor y en la relación (Marketing relacional)

Bajo estas premisas, un modelo de gestión de servicio toma más relevancia que el propio producto que se está ofertando, de tal suerte que, el diseño de los procesos para lograr la estandarización toma especial importancia, ya que más que el propio sazón de la comida ofrecida en el restaurante, las ventajas competitivas se crean a partir de la experiencia que vive el cliente en este restaurante y como esta experiencia es replicada de manera similar en cualquier localidad, a pesar de tener distancias geográficas considerables.

## 2.3 Business Process Management (BPM):

### 2.3.1. El rol de la gestión de procesos (BPM) en la generación de valor y transformación de empresas

El objetivo principal de las organizaciones actuales es la creación de valor, de tal manera que puedan sostener su competitividad. Las organizaciones han evolucionado constantemente y la

generación de valor ha ido más allá del valor económico para los accionistas enfocándose a todos los interesados clave y especialmente en el cliente.

Hoy en día la gestión de valor incluye la conexión del desarrollo de la estrategia, la mejora continua de los procesos y administración del negocio. El crecimiento de mercado es directamente conectado con el desarrollo de nuevas habilidades para asegurar la entrega de valor y toma de decisiones efectiva (Raynus J. , 2016)

Por lo tanto el valor no puede ser gestionado en una organización sin una gestión de procesos adecuada, esta gestión toma relevancia cuando se tiene que recurrir a estrategias diseñadas para entornos económicos dinámicos, que requieren flexibilidad, pero al mismo tiempo eficacia y eficiencia.

La disciplina conocida como BPM, por sus siglas en inglés “Business Process Management”, aborda esta problemática, a través de una transformación que implica repensar lo que la empresa está haciendo en tres aspectos principales: procesos (de inicio a fin), tecnología y gente, centrando su enfoque en los procesos de negocio.

Existen varias definiciones de BPM, a continuación presentamos algunas:

Es una disciplina de gestión enfocada en usar los procesos de negocios como la principal contribución para alcanzar los objetivos de la organización a través la mejora, una constante gestión del desempeño y un gobierno de los procesos de negocio. (Jeston & Nelis, 2008)

Paul Harmon la define como una disciplina de gestión focalizada en la mejora del rendimiento corporativo por medio de la gestión por procesos de negocio. (Hitpass, 2012)

La guía de referencia de la Asociación Internacional de Profesionales de BPM la define como:

“Business Process Management “(BPM) es un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultado en forma consistente, los objetivos del negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización. BPM abarca el apoyo creciente de TI con el objetivo de mejorar, innovar y gestionar los procesos de principio a fin, que determinan los resultados de negocio, crean valor para el cliente y posibilitan el logro de los objetivos de negocio con mayor agilidad. (Hitpass, 2012)

En resumen el ABPMP C-bok lo define como:

“Una disciplina de gestión que integra la estrategia y metas de una organización con las expectativas y necesidades de los clientes enfocándose en los procesos de inicio a fin (end to end).

BPM comprende estrategias, metas, cultura, estructura organizacional, roles, políticas, metodologías y herramientas de TI para:

Analizar, diseñar, implantar, controlar y continuamente mejorar los procesos “end to end” y establecer un gobierno de procesos.” (ABPMP, 2013).

Atendiendo a estas definiciones, cabe destacar que el centro de una gestión por procesos es en los “procesos de negocio de inicio a fin”, es decir, “un conjunto de actividades que impulsadas por eventos que, ejecutándolos en una cierta secuencia crean valor para un cliente

(interno o externo)”, y son de inicio a fin porque el evento es detonado por el cliente y el resultado de esa ejecución regresa al cliente. (Hitpass, 2012).

La transformación que vive una empresa que implanta una gestión por procesos no es menor, no solo se trata de una simple mejora, se trata de:

- a) nuevas formas de trabajo que centran su enfoque en el valor generado al cliente, eliminando el trabajo en silos,
- b) una nueva cultura en la organización, que busca definir los roles correctos y acorta la brecha entre las habilidades del personal y las requeridas para soportar la generación de valor a través de los procesos y,
- c) el uso de la tecnología como soporte para una ejecución eficaz y eficiente de los procesos.

La complejidad de esta transformación en empresas grandes, implica una disrupción tal en la forma de hacer las cosas, por lo que no es recomendable hacer un proceso de transformación integral en un solo proyecto; sin embargo, las micro, pequeñas y medianas empresas, pueden adoptar esta disciplina desde que están iniciando su ruta de crecimiento, en el momento que se encuentran en su punto de inflexión para pasar al siguiente nivel.

Esta transformación, proporciona beneficios clave, como (Raynus J. , 2016):

- a) permite un enlace entre la estrategia y su ejecución, con un enfoque centrado en el cliente y la generación de valor para el mismo, a través de los procesos “*end to end*” (de inicio a fin)
- b) nos lleva a que todas las actividades estén enfocadas a generar valor,
- c) se permite asignar recursos adecuadamente para generar valor a través de la medición de la capacidad de procesos
- d) articula una adecuada interacción entre las diferentes áreas y actores de la organización
- e) a través del monitoreo de procesos es posible establecer programas de mejora continua con un modelo sólido de generación de valor en la organización
- f) se logra la alineación entre las áreas funcionales, mejorando notablemente el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores de la organización.

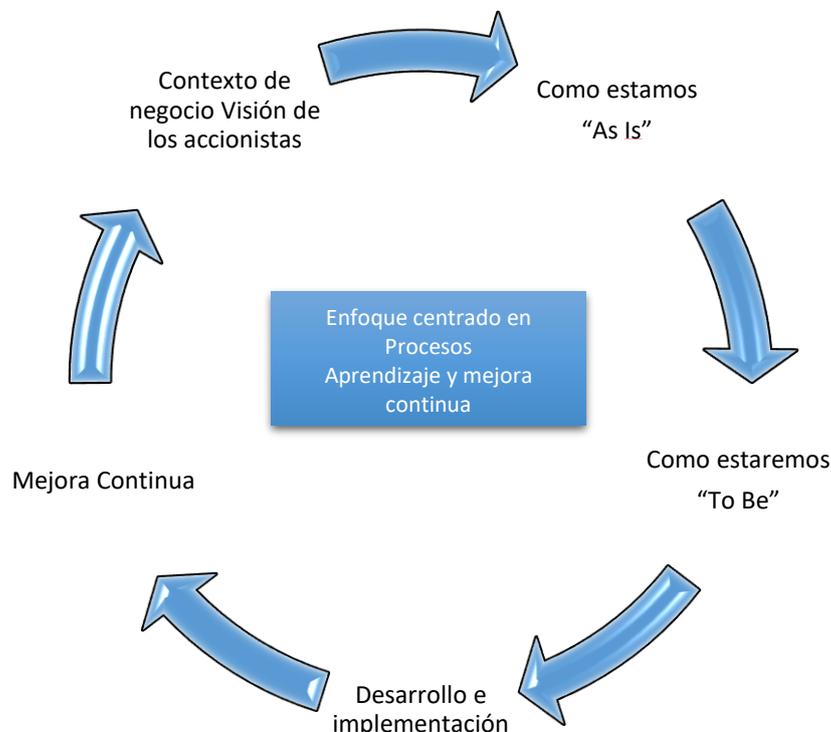
### 2.3.2. Ciclo de vida de BPM

Las organizaciones utilizan comúnmente el ciclo de Deming (Walton, 1988) para el desarrollo de un proyecto de implantación de BPM, este ciclo consiste en 4 fases: Planear, Hacer, Revisar y Actuar (Plan, Do, Check and Act), bajo esta lógica general, definimos etapas clave más específicas para los proyectos de BPM (Jeston & Nelis, 2008), tales como:

1. Definir las áreas a revisar, entendiendo los objetivos clave del negocio, requerimientos de interesados clave y la selección de los procesos que serán revisados y mejorados.
2. Completar el “*As is*”, es decir, un mapeo con el detalle suficiente para entender como los procesos funcionan y entender cómo podemos mejorarlos.

3. Acorde al alcance definido en el paso 1, inicia el rediseño del proceso y se completa la etapa “*To be*”, que define como serán los procesos rediseñados ya incorporando mejoras a los mismos.
4. Una vez que está definido el proceso rediseñado, se inicia la etapa de desarrollo e implementación, en donde los cambios son implementados en los flujos de trabajo de la organización.
5. Con el dinamismo de los negocios debido al entorno actual, probablemente un rediseño requiere cambios constantes, por lo que se establece un proceso de *mejora continua*, que da flexibilidad y agilidad a los procesos de negocio para soportar la propuesta de valor de la organización y asegurar el cumplimiento de objetivos clave.

**Figura 1: Ciclo tradicional de los proyectos de una gestión por procesos (BPM)**



Fuente: (Jeston & Nelis, 2008, pág. 3024)

Para poder llevar a cabo estas etapas se requiere desarrollar capacidades que son consideradas por la organización cuando se implementa BPM, estas áreas se pueden definir también, como áreas de conocimiento y comprenden dos grandes perspectivas conforme al conocimiento compilado por diversos expertos de la ABPMP (Association of Business Process Management Professionals) (ABPMP, 2013):

Perspectiva de la Empresa:

- a) *Organización de la gestión por procesos*: Aborda los roles, responsabilidades y estructura requerida para soportar las organizaciones centradas en los procesos, incluyendo la cultura basada en el desempeño del equipo, así como la gobernanza de los procesos.
- b) *Gestión de procesos de la empresa*: una gestión por procesos se genera por la necesidad de maximizar los resultados de los procesos de negocios consistentes con las estrategias definidas y las metas basadas en esas estrategias; en esta área de conocimiento se identifican herramientas y métodos para evaluar el nivel de madurez de la gestión por procesos, así como la ruta de desarrollo en estos niveles de madurez.

Perspectiva de los procesos:

- a) *Modelado de procesos*: comprende el conjunto de habilidades y técnicas que permiten a las personas entender, comunicar, medir y gestionar los componentes primarios de un proceso de negocio. El modelado contiene un conjunto de actividades para crear la representación de un proceso de negocio, que ya existe o que se propone implementar, esta representación se realiza a través de modelos que pueden ser gráficos, narrativos, matemáticos o la combinación de ambos.  
 Un modelo de procesos incluye iconos que representan flujos de trabajo, flujos de datos, eventos, decisiones, caminos y otros elementos del proceso mismo (ABPMP, 2013, pág. 88)  
 Un modelado de procesos utiliza notaciones, para facilitar la construcción e interpretación de dichos modelos, la OMG, ha creado la notación BPMN (Business Process Model and Notation) 2.0, que es de las más utilizadas en el modelado de procesos.
- b) *Análisis de procesos*: consiste en crear un entendimiento común del estado actual de los procesos y evaluar si está cumpliendo con los objetivos definidos por la organización dentro del entorno de negocios, en que subsiste dicha organización. El análisis debe encontrar una explicación de la interacción del proceso dentro del negocio de cualquiera de las siguientes desconexiones: Rendimientos no alcanzados, fallas en las interacciones del cliente, entregas que crean desconexiones, variaciones en el proceso y cuellos de botella.
- c) *Diseño de procesos*: basado en la creación de especificaciones para los procesos de negocio, dentro del contexto de los objetivos de la organización y los objetivos de desempeño de los procesos. Incluye los lineamientos de los flujos de trabajo, las reglas de negocio que serán aplicadas, las plataformas tecnológicas, los recursos de datos, recursos financieros, roles clave, así como los controles operativos para la interacción entre los procesos internos y externos. Es un área de conocimiento de suma importancia para la gestión por procesos, ya que al estar diseñando los procesos, se debe tomar en consideración las mejores prácticas existentes como:
  - Diseño enfocado en actividades que generan valor

- Único punto de contacto para el cliente
- Optimizar las entregas
- Acceso a la información donde más se necesita
- Capturar la información una vez y compartirla con todos
- Rediseñar el proceso antes de automatizarlo
- Diseñar las métricas de rendimiento deseadas
- Realizar comparaciones con otros diseños que sirven de referencia
- Realizar simulaciones para asegurar que el diseño funciona
- Preparar plan de implementación

d) *Implementación de procesos:* En esta fase todos los aspectos del nuevo diseño y de la gestión por procesos, que fueron definidos anteriormente se incorporan y se ponen en práctica en la organización, abarca dos aspectos fundamentales: la gestión del cambio en la gente y el impacto de los cambios tecnológicos que soportarán el diseño propuesto.

Para que se logre una fase exitosa de implementación, es muy importante tener un plan de implementación, con las líneas de alcance, tiempo y costo perfectamente definidas, definir claramente los recursos humanos involucrados en el proyecto, un plan de comunicación, y ciertos procesos aplicados en la implementación que aseguran la calidad de los entregables y la mitigación de los riesgos que pueden provocar fallas en la implementación. (PMI, 2013)

e) *Medición del desempeño de procesos:* consiste en la medición formal del desempeño del proceso y el monitoreo de los resultados para determinar su eficiencia y eficacia, a través de los indicadores clave de desempeño (KPIs) principalmente de tiempo, costo, calidad, y capacidad, esta información es utilizada a su vez para mejorar o introducir nuevos procesos, con el objetivo de alcanzar las metas estratégicas de la organización.

Herramientas como los modelos de madurez de procesos definen las características y capacidades del estado actual de una compañía y su evolución hacia un entendimiento y administración de los mismos.

f) *Transformación de procesos:* El cambio de una organización que opera bajo conceptos tradicionales hacia una gestión de procesos empresariales, no es nada fácil, es un cambio complejo que en muchas ocasiones puede significar un reto de tal magnitud, que si los habilitadores y facilitadores que la empresa requiere no han sido considerados, se puede fallar.

Al construir el caso de negocios para migrar a una gestión que coloca a los procesos como centro de la organización es importante considerar 3 factores clave que deben definirse al inicio:

- a) Pensamiento colectivo
- b) No se busca la perfección, los cambios son graduales.
- c) Definir ágilmente y acercarse cada vez más a la solución.

La aplicación de principios básicos de gestión del cambio como educación y entrenamiento, planes de comunicación, facilitan esta transformación, además de crear un gobierno de procesos que asegura que los procesos son visibles, controlados, automatizados y optimizados constantemente.

- g) *Tecnologías*: Las tecnologías son un facilitador y soporte de la gestión de un negocio, principalmente las tecnologías de información. En una organización centrada en los procesos de negocio, encontramos las tecnologías que soportan el ciclo de vida de los procesos de negocio, tales como: aplicaciones, herramientas de desarrollo, infraestructura tecnológica y el almacenamiento, protección y utilización de los datos y la información. A su vez, también se utilizan herramientas que soportan las actividades relacionadas con BPM, como BPMS (Integrated Business Process Management Suites), repositorios de procesos, herramientas para el modelado, diseño y monitoreo de los procesos, entre otras.

### 2.3.3. La organización por procesos

#### 2.3.3.1 Estructura organizacional y roles clave

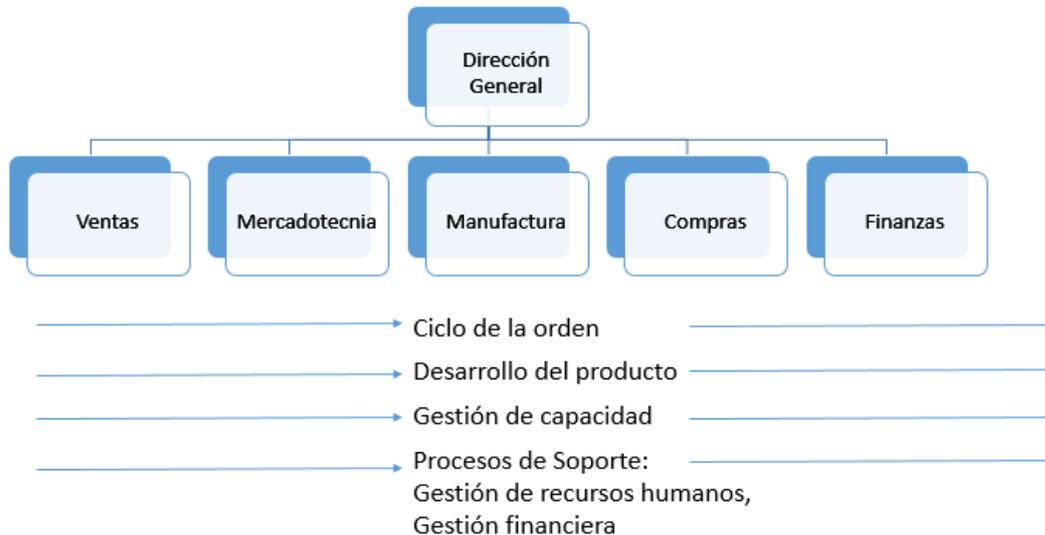
La cultura organizacional ha sido definida como el conjunto de hábitos, valores, tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización, es decir representa la forma en que las personas están acostumbradas a realizar sus tareas, de hecho en una definición más simple, por lo tanto, los procesos vienen a ser la forma como se interrelacionan las personas. (Hitpass, 2012)

Una organización por procesos es una empresa que está estructurada, organizada, gestionada y medida alrededor de los procesos primarios de negocio (ABPMP, 2013, pág. 317), lo cual implica un desarrollo organizacional centrado en el enfoque de procesos.

Bajo enfoques tradicionales, las empresas se han organizado a través de la creación de áreas de acuerdo a ciertas funciones requeridas en el modelo de negocio, y estableciendo estructuras jerárquicas que delegan responsabilidad de un nivel de gestión al siguiente, desde el director o gerente a cargo de una función, hasta el personal staff que realiza las tareas aparentemente más simples y rutinarias.

Una organización por procesos, se estructura con una vista horizontal, incluyendo todas las funciones que se involucran en la entrega de valor al cliente (ver figura 2).

#### **Figura 2: Estructura funcional vs la relación de los procesos de inicio a fin**



Fuente: (ABPMP, 2013, pág. 323)

Existen diferentes maneras de organizar una empresa, dependiendo de la profundidad con que se aborda el enfoque en los procesos de negocio, 3 tipos de estructura que pueden soportar una gestión por procesos (Hitpass, 2012):

- a) Coordinación de procesos: en este caso, esta estructura es equivalente a una organización de proyecto, es decir, se implementan procesos a través de un coordinador, pero no existe un gestor del proceso, que tenga el mismo peso que los directores o gerentes de las áreas funcionales, si existe un problema, cambio o adaptación al proceso hay que conformar un comité especial para evaluar y decidir, pero este comité solo se constituye ante una solicitud muy específica de un proyecto nuevo.
- b) Organización matricial: Es una organización dual, es decir, existe la estructura funcional, pero se crea un nuevo cargo como gestor o dueño de proceso que asume la responsabilidad total (transversal) del desempeño del proceso, en ocasiones este gestor tiene a su cargo a todos los usuarios del proceso, o sólo a los usuarios en contacto con el cliente, o un equipo que monitorea el desempeño de los procesos.
- c) Organización por procesos: Es una organización totalmente orientada a procesos, todas las áreas de negocio se declaran áreas de soporte, así como lo es recursos humanos o administración y finanzas. El dueño de procesos tiene la responsabilidad única del desempeño de sus procesos a cargo. Este tipo de estructura organizacional se aplica en empresas con alto nivel de madurez en BPM.

Respecto de los roles que soportan este tipo de estructuras organizacionales, no hay una regla en general, cada empresa puede decidir si adopta todos los roles requeridos o si los combina, sin embargo, cabe destacar que cada uno de estos roles provee soporte para la ejecución y mejora de los procesos, eficaz y eficientemente. La ABPMP, nos menciona los siguientes (ABPMP, 2013):

**Dueño de proceso:** tiene la responsabilidad continua por el diseño, ejecución y rendimiento de un proceso de negocio. Puede ser una responsabilidad de tiempo completo o una responsabilidad adicional a su responsabilidad funcional.

**Gerente de procesos:** desarrolla y coordina el trabajo de uno o varios procesos, está involucrado en medir y monitorear las métricas del proceso para llevar a la mejora continua.

**Analista de procesos:** provee el análisis y evaluación de los procesos actuales, evalúa alternativas y hace recomendaciones de cambio, sus hallazgos son una fuente para realizar el diseño, tiene habilidades de documentación y entendimiento de procesos.

**Diseñador de procesos:** tiene un profundo conocimiento del negocio y sus procesos, son los responsables de diseñar los nuevos procesos de negocio, poseen habilidades analíticas pero también creativas, además se aseguran que los diseños están alineados a los objetivos de la empresa.

**Arquitectos de procesos:** entienden el modelo de negocio y los productos y/o servicios ofrecidos al cliente, se centran en la gestión del negocio y el rendimiento de la tecnología, garantizan la alineación de las necesidades del negocio, la arquitectura del negocio y la arquitectura de la tecnología de información.

**Analistas del negocio:** evalúan las necesidades de información y tecnología para proponer soluciones, son importantes en el ciclo de vida de desarrollo de sistemas, realizando un enlace entre el lado comercial del negocio y el departamento de tecnología.

**Expertos en la materia:** son individuos con profundo conocimiento de ciertas funciones del negocio y tienen años de experiencia en algunas funciones específicas; proveen ideas para el nuevo diseño, y regularmente se encargan de validarlo.

### 2.3.3.1 Gobierno de procesos

El gobierno de BPM, conocido también como gobierno de procesos o gobierno corporativo de procesos, es un modelo de gestión corporativo orientado a procesos, el gobierno de procesos abarca la alineación del ciclo de gestión organizacional desde la planificación y gestión estratégica, la definición de planes de negocio, el ciclo presupuestario, la definición de perfiles y cargos, la gestión de operaciones, el apoyo tecnológico y su vinculación con el portafolio de proyectos corporativo (Hitpass, 2012, pág. 21).

El gobierno de procesos se puede definir también como un conjunto de medidas y procedimientos que permiten alinear todos los servicios de BPM que apoyen la gestión por procesos de negocio, a su vez el gobierno de procesos se encarga de establecer reglas muy claras que controlan la interacción de los recursos de la organización, del marco estructural para detectar el impacto de un nuevo requerimiento en todas las capas de la organización, de administrar y planificar los proyectos y gestionar el ciclo de mejora continua. Sin embargo, en todo gobierno de procesos, se debe buscar encontrar el balance entre control y flexibilidad.

Dentro de los órganos de gobierno comúnmente utilizados para establecer un gobierno de procesos el más común es el *Consejo de procesos*: formado con líderes ejecutivos funcionales y dueños de proceso. Este consejo se asegurará de la alineación de los procesos con las estrategias de la empresa, la estructura organizacional que soportará la ejecución de procesos, rutas de resolución de conflictos entre procesos y áreas funcionales además de la

asignación de recursos para la gestión de procesos del negocio. Algunas organizaciones utilizan también la Oficina de proyectos de BPM o los centros de excelencia de BPM.

### 2.3.4. BPM, tecnología y transformación digital

La tecnología es uno de los principales facilitadores y habilitadores de la gestión por procesos, esta tecnología se integra al enfoque centrado en procesos en dos perspectivas principales: a) el soporte del ciclo de los procesos de negocio y b) herramientas que soportan la actividad de BPM.

El conjunto de las principales herramientas tecnológicas que soportan una gestión por procesos incluye (ABPMP, 2013) ver figura 3:

**BPA (Business Process Analyst Tools):** herramientas para analizar procesos, modelado y simulación de los mismos.

**EA (Enterprise Architecture):** herramientas para ejecutar procesos, aplicaciones, hardware, manejo de datos, monitoreo de resultados.

**BRMS (Business Rules Management Systems):** diseño, almacenamiento y ejecución de reglas de negocio.

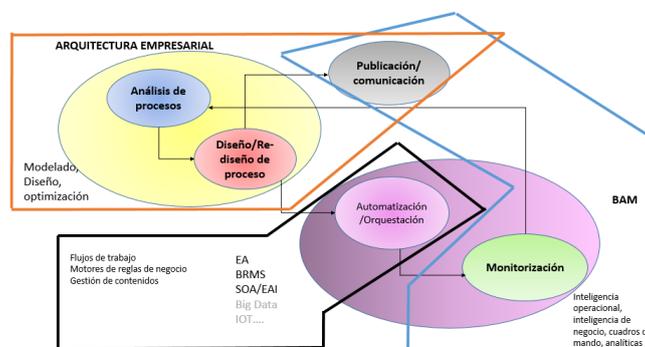
**BPMS (Business Process Management Suites):** integra el análisis de procesos, de ejecución de procesos, de reglas de negocio, interfaces y monitoreo de procesos en una sola herramienta.

**BAM (Business Activity Monitoring):** herramientas para monitorear el desempeño del proceso.

**SOA (Service Oriented Architecture) & EAI (Enterprise Application Integration):** herramientas que controlan las interfaces de los diversos sistemas con el cliente.

**BPM Repository:** herramientas de administración de datos y bases de conocimiento de los procesos de negocio.

**Figura 3: Ciclo de vida de los procesos y tecnologías BPM**



Fuente: (Club BPM, 2017, pág. 227)

Finalmente, el tamaño de la organización y el nivel de madurez de la misma, son los principales aspectos a tomar en cuenta para definir el nivel de automatización y el tipo de herramientas se deben implementar.

Crear que las tecnologías de información pueden por sí mismas ser un impulsor de la transformación del negocio es un error, el orden es rediseñar primero los procesos y luego implementar los sistemas orientados al cliente, sin embargo, no podemos dejar de lado, la cuarta ola de BPM: procesos digitales e inteligentes.

La mayoría de las compañías que buscan un crecimiento acelerado consideran la transformación digital como un factor clave para ser competitivas, no es todavía muy claro si la transformación digital es solo un cambio tecnológico, o una nueva manera de fidelizar a los clientes, o una nueva forma de hacer negocios. En cierta medida ninguna de estas definiciones es incorrecta, más bien se complementan.

La transformación digital comprende 3 aspectos fundamentales (Karel Dorner, 2015):

- a) *Crear valor en nuevas fronteras del negocio*: significa comprender como se desarrollan los comportamientos de los clientes y las expectativas de los clientes dentro y fuera de su negocio, así como también de su sector, lo que es crucial para adelantarse a las tendencias que pueden generar o destruir valor.
- b) *Crear valor en el negocio principal (core business)*: es repensar cómo usar las nuevas capacidades para mejorar la forma en que se atiende a los clientes. Esto se basa en la obsesión de comprender cada paso del proceso de compra de un cliente, independientemente del canal, y de pensar como las capacidades digitales pueden diseñar y ofrecer la mejor experiencia posible en todas las partes del negocio. Para que esto suceda se requiere desarrollar cuatro capacidades:
  1. Tomar decisiones proactivamente, es decir basadas en inteligencia a través de análisis de datos, para entregar contenido y experiencias personalizadas y relevantes para el cliente. El análisis proporciona información casi en tiempo real sobre las necesidades y comportamientos del cliente.
  2. Interconectividad contextual, analizando como el cliente y/o consumidor interactúa con los servicios ofrecidos y modificando esas interacciones para mejorar la experiencia del cliente, podemos citar como ejemplo el uso de laptop vs un teléfono móvil.
  3. Automatización en tiempo real, en esta dinámica interactiva con el cliente, se requiere una amplia automatización, que incrementa las opciones de autoservicio que ayudan a resolver los problemas rápidamente.
  4. Innovación centrada en la experiencia del cliente: comprende extender la experiencia del cliente a nuevos negocios y servicios que extienden la relación con el cliente, idealmente para beneficio de ambas partes.
- c) *Desarrollar capacidades digitales fundamentales*: desarrollar todos los aspectos tecnológicos y organizacionales que permiten a la empresa ser ágil y rápida, a través de una cultura iterativa para desarrollar formas mucho más rápidas de hacer las cosas y una adecuada arquitectura de los sistemas de información.

La aparición de nuevas tecnologías, llamadas también tecnologías emergentes, tales como Big Data, Internet de las Cosas (IOT), la nube, aplicaciones en teléfonos móviles inteligentes, realidad aumentada, redes sociales, entre otras, está provocando una mayor automatización de los procesos y dotarlos de mayor inteligencia.

Las tecnologías digitales están cambiando sustancialmente la forma de relación con los clientes, volviéndolos cada vez más exigentes en la calidad y servicio, la interacción de marcas, productos y servicios se ha transformado en la era digital. La rapidez con la que los consumidores adoptan estos nuevos puntos de contacto o canales está provocando que las empresas tengan que adaptarse rápidamente.

## 2.4. Análisis Estratégico

La definición de estrategia, según la real academia española, es un conjunto de reglas que aseguran decisión óptima en cada momento (Real Academia Española, 2017).

Si hablamos de negocios, la estrategia la podemos definir como: la creación de una posición única y valiosa, que envuelve un conjunto de actividades, es decir, alcanzar una ventaja competitiva para preservar lo que distingue a una empresa o negocio. (Porter, November 1996). La estrategia requiere ciertas concesiones al competir, como definir claramente hacia donde se enfoca el negocio y hacia donde no, incluso implica ciertas renunciaciones cuando algunas actividades son incompatibles entre sí, además de crear un ajuste o enlace entre las todas las actividades para reforzarse unas a otras.

Todo en estrategia es acerca de decisiones integradas que generan una posición única de una empresa en un sector para crear ventajas y un valor superior a los competidores de manera sustentable (Lafley & Roger, 2013)

Como hemos mencionado anteriormente en una gestión por procesos bajo la disciplina de BMP, el diseño de procesos responde a los objetivos estratégicos de una organización, y la primera fase del ciclo de BPM es entender estos objetivos clave del negocio, así como las necesidades de interesados clave.

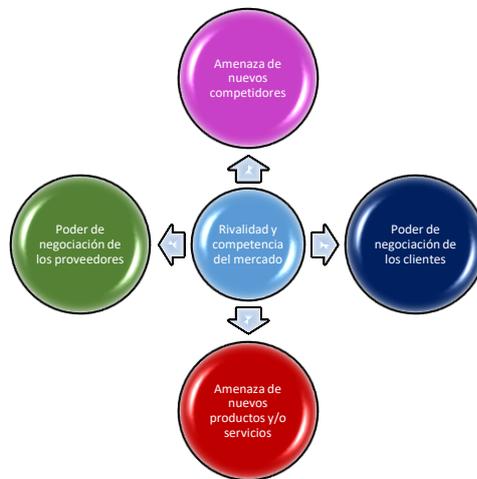
Existen diversas herramientas de análisis estratégico, en este trabajo, solo utilizaremos algunas que facilitan el entendimiento del entorno del negocio y la definición de sus objetivos clave.

### 2.4.1 Las 5 fuerzas competitivas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, se enfoca la rentabilidad a largo plazo, la cual deriva de una respuesta estratégica a los competidores, naturalmente una empresa voltea a ver a sus rivales directos, pero existen otras fuerzas que pueden influir en el valor de las utilidades que está generando un negocio, bajo esta perspectiva se analizan 5 fuerzas y las empresas diseñan tácticas para reducir la pérdida de utilidades por otros jugadores (Porter, 2008) (ver figura 4):

1. *Poder de los proveedores:* en ocasiones los proveedores capturan más valor por cargar precios altos, limitar calidad o servicios, transferir costos de la industria, entre los proveedores se incluyen los que proporcionan materias primas, recursos humanos o cualquier otro servicio. Estos proveedores son poderosos cuando están más concentrados que a la industria que le venden, el proveedor no depende fuertemente de los ingresos del sector, los costos de cambiar de proveedores son altos, los productos son diferenciados, son proveedores únicos en el sector o amenazan con la integración de la cadena de valor.
2. *Poder de los clientes o consumidores:* los clientes pueden capturar más valor forzando la baja en precios o demandando mejor calidad y servicio. Estos clientes son poderosos cuando existen pocos clientes que concentran el mercado, los productos de la industria no son diferenciados, el cambio de proveedor para los clientes es muy bajo, los clientes buscan la integración de la cadena de valor hacia atrás. También afecta la sensibilidad al precio de los clientes si el producto representa un importe significativo del presupuesto del cliente, los clientes tienen utilidades bajas, la calidad de los productos de los clientes se ve muy poco afectada por la calidad de los productos del sector.
3. *Amenaza de sustitutos:* un producto sustituto realiza una función similar en el sector pero con un significado diferente, los cambios tecnológicos son un ejemplo claro, donde industrias tradicionales son reemplazadas por nuevas opciones, (email vs correo normal), los productos sustitutos adquieren poder cuando ofrecen un precio más atractivo, los costos relacionados con el cambio para adquirirlos son bajos, y en ocasiones ofrecen una mejor solución que el producto del sector.
4. *Amenaza de nuevos competidores:* nuevos jugadores traen nuevas capacidades al sector y buscan ganar mercado, poniendo presión en los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los sectores generan barreras de entrada relacionadas con economía de escala alcanzada por los jugadores actuales, cuando los costos para cambiar son altos, alta inversión de capital requerida, propiedad tecnológica e intelectual y la experiencia acumulada en el sector.
5. *Rivalidad entre competidores:* este concepto es la competencia más tradicional que se da con los competidores directos, la rivalidad se intensifica cuando es un sector con un gran número de competidores del mismo tamaño, el sector tiene un crecimiento lento, las barreras de salida son altas, porque se tienen altos costos para abandonar el sector, o los rivales tienen altas aspiraciones de obtener el liderazgo del sector.

**Figura 4: Modelo de las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: (Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, 2008, pág. 799)

El entendimiento de estas cinco fuerzas es el punto de partida para el desarrollo de una estrategia y sirve como un diagnóstico para el posicionamiento de la compañía y los retos que se enfrentan para mejorar su posición en el sector.

## 2.4.2 Diseñando propuestas de valor y modelos de negocio

### 2.4.2.1 El mapa de valor

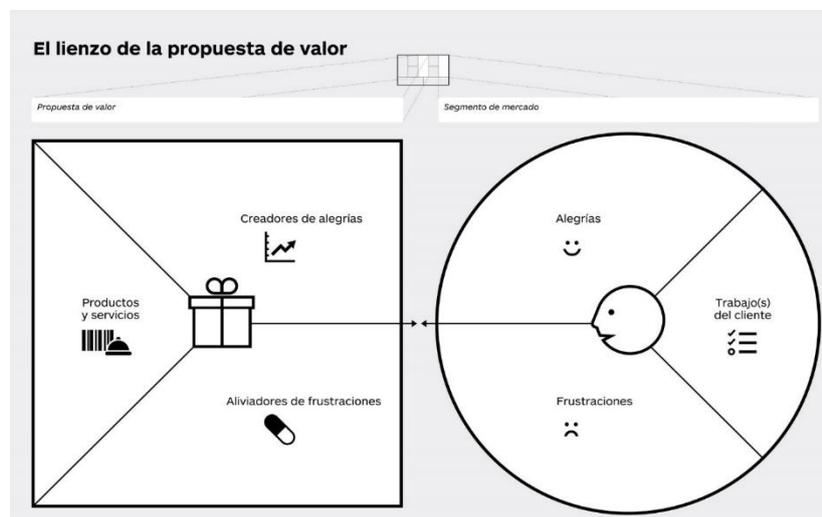
Definimos al mapa de valor, como la descripción de manera detallada y estructurada, de las características de una propuesta única y específica que se ofrece en un modelo de negocio. Bajo este mapa, se debe lograr el encaje entre el perfil del cliente y la propuesta misma (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). (Ver figura 5)

En el mapa de valor, se muestra de manera muy sencilla como se genera valor al cliente, a través de 3 pasos:

1. Perfil del cliente: se trata de definir estructurada y detalladamente un segmento de clientes específico del modelo de negocio. Esto se realiza dividiendo los trabajos del cliente, frustraciones y alegrías.
  - a) Los trabajos del cliente describen las tareas que los clientes hacen para que resolver o solucionar sus necesidades en su vida personal y laboral, pueden ser funcionales (una tarea específica), sociales (generalmente es en aquellos que el cliente quiere reflejar cierta posición ante otros), emocionales (los que buscan alcanzar un estado emocional) o de apoyo (los que realizan como soporte en la adquisición y el consumo de valor)
  - b) Las frustraciones describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.

- c) Las alegrías describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.
2. Mapa de valor: contiene los productos y servicios alrededor de la cuales se construye una propuesta valorada por el cliente. Basado en esta lista se describe como los productos y servicios alivian las frustraciones del cliente y cuales crean alegrías al cliente. En muchas ocasiones tenemos productos y/o servicios que no están ofreciendo un beneficio único y diferenciado al cliente, bajo este mapa es fácil clasificarlos y priorizarlos en orden de importancia para la generación de valor.
3. Encaje: se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguno de los trabajos, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

**Figura 5: Mapa de valor**



Fuente: (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015, pág. 9)

#### 2.4.2.1 El lienzo del modelo de negocio

El modelo de negocio se define como las bases sobre las que una empresa crea, ofrece y captura valor (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015, pág. 277)

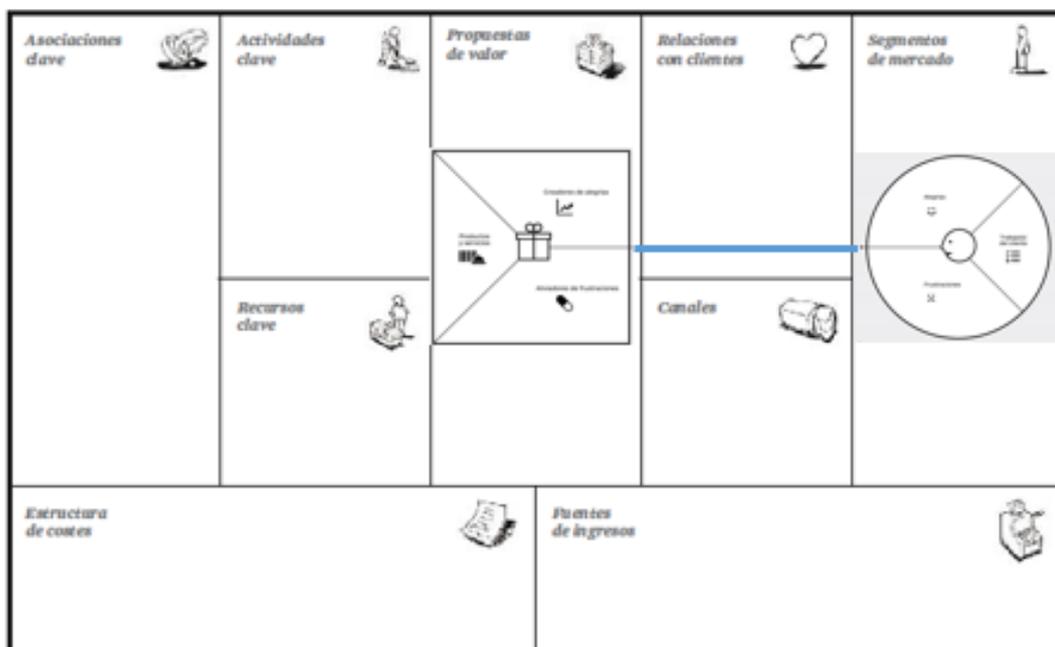
El lienzo del modelo de negocio, consta de 9 secciones, que se describen a continuación (ver figura 6):

1. Segmentos de clientes: grupos de personas u organizaciones a las que una empresa aspira a llegar y poder crear valor con una propuesta específica. En esta sección encaja perfectamente el perfil del cliente, trabajado en el mapa de valor.
2. Propuesta de valor: es el conjunto de productos o servicios que crean valor para el segmento de clientes seleccionado

3. Canales: describe los canales a través de los cuales se comunica y ofrece una propuesta de valor a un segmento de clientes, se deben detallar los canales de comunicación, distribución y venta.
4. Relaciones con los clientes: especificamos los tipos de relaciones que se establecen con los clientes y como se mantiene cada una en los segmentos de clientes, se explica cómo se consiguen y conservan los clientes.
5. Fuentes de ingresos: describe cualquier ingreso que deriva de una propuesta de valor que se presenta con éxito a un segmento de clientes y así capturar el valor con el precio que los clientes estén dispuestos a pagar.
6. Recursos clave: se exponen los activos necesarios para ofrecer y entregar el valor al cliente, pueden ser económicos, humanos, intelectuales y tecnológicos.
7. Actividades clave: son las actividades más importantes y críticas para que funcione bien una empresa y se soporte adecuadamente la propuesta de valor.
8. Asociaciones clave: es cualquier red de proveedores, socios o aliados que aportan actividades y recursos externos para que funcione el modelo de negocio.
9. Estructura de costos: se incluyen todos los costos en los que se incurre al operar un modelo de negocio.

El beneficio que muestra la captura de valor de la empresa, se obtiene de restar los costos a las fuentes de ingreso.

**Figura 6: Lienzo del modelo de negocio**



Fuente: (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015, pág. XVII)

El lienzo del modelo de negocio nos ayuda a reinterpretar la estrategia, a través del cuestionamiento de los modelos de negocio establecidos y cómo responden al entorno en el cual actúan, para ello tenemos que analizar 4 aspectos clave: 1. Las fuerzas del mercado, 2.

Las fuerzas de la industria, 3. Las tendencias clave y 4. Las fuerzas macroeconómicas (Osterwalder & Pigneur, 2011) (ver figura 7):

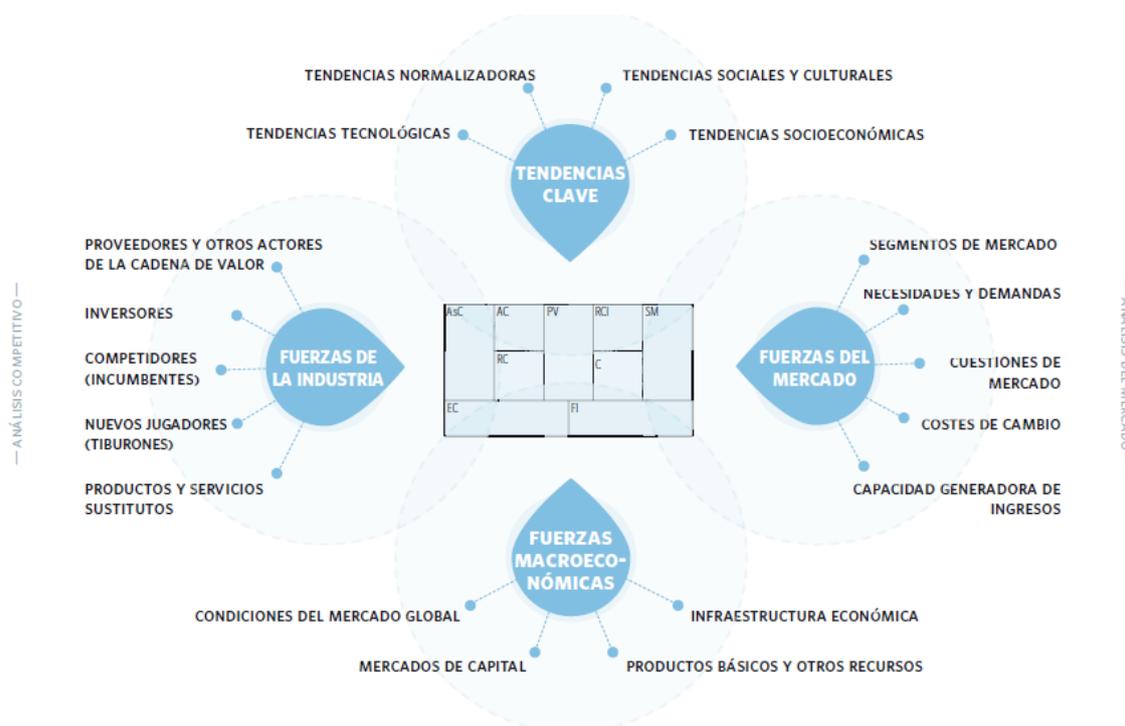
Las fuerzas de la industria: pueden ser analizadas bajo el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Las fuerzas del mercado: analiza los factores que impulsan y transforman el mercado desde el punto de vista del cliente y la oferta, analizando las necesidades del mercado y los diferentes segmentos que lo componen.

Las tendencias clave: identifica las tendencias tecnológicas que podrían poner en peligro el modelo de negocio actual, o que pueden ayudar a la mejora del mismo, analiza la normatividad relativa al sector, así como tendencias sociales, culturales y socioeconómicas.

Las fuerzas macroeconómicas: describe las condiciones generales del mercado desde un punto de vista macroeconómico, como está el apetito de inversión en el sector y la infraestructura económica del mercado.

**Figura 7: Evaluación del entorno del modelo de negocio**



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 202)

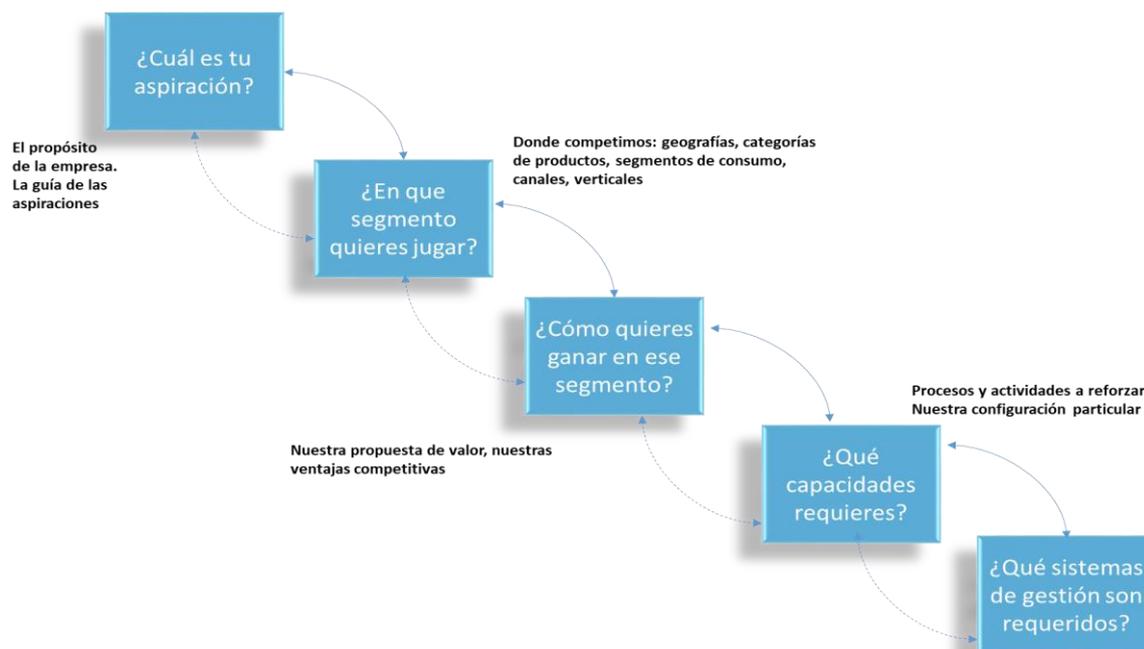
### 2.4.3 Estrategia en una página

La estrategia es acerca de tomar decisiones, es plantear ciertas interrogantes, que nos lleven a tomar esas opciones que nos llevarán a ganar. Lafley and Martin (2013), nos plantean 5

preguntas interrelacionadas, cuyas respuestas definirán la estrategia a seguir, partiendo de lo general a lo particular. (Ver figura 8)

1. ¿Cuál es tu aspiración ganadora?: defines el propósito de tu empresa, cual es la aspiración que motiva a la organización.
2. ¿En qué mercado o segmento quieres jugar?: que segmentos abordaremos para alcanzar la aspiración
3. ¿Cómo vas a ganar?: que propuestas de valor, nos harán los ganadores en los segmentos que hemos seleccionado
4. ¿Qué capacidades se requieren?: el conjunto de capacidades requeridas para soportar la propuesta de valor.
5. ¿Qué sistemas de gestión se requieren?: los sistemas y mediciones que facilitan las capacidades y soportan las decisiones anteriores.

**Figura 8: Como funciona la estrategia**



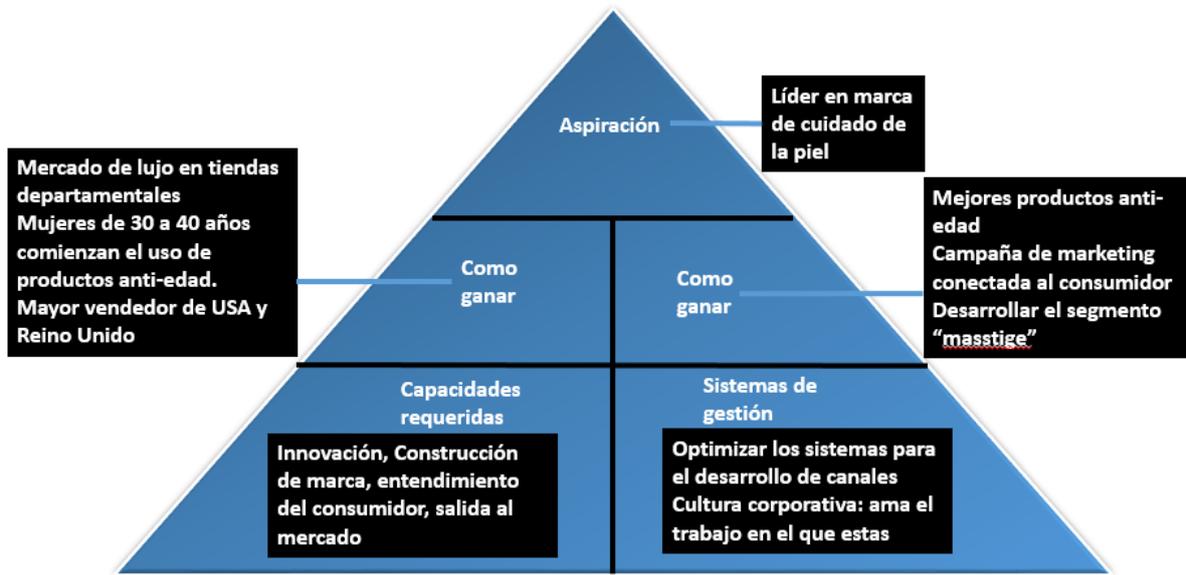
Fuente: (Lafley & Roger, 2013, pág. 273)

Las respuestas a estas preguntas nos llevan a construir la estrategia de manera integral, las 3 primeras preguntas están relacionadas con la generación de valor y la relación con el cliente, las últimas están relacionadas con las capacidades internas para soportar la propuesta de valor, los procesos clave implementados bajo BPM deben estar alineados a estas capacidades y sistemas de gestión requeridos para así cumplir con la aspiración del negocio.

Las respuestas a estas interrogantes no son necesariamente fáciles, sin embargo, la documentación de las mismas tiene que ser diseñada de una manera concreta que permita comunicar a la organización las decisiones estratégicas principales. Esta puede ser documentada en una pirámide estratégica en una página que resume la estrategia. A

continuación mostramos un ejemplo de la estrategia de la división de la marca Olay del grupo Procter & Gamble, para cuidado personal de la mujer (ver figura 9):

**Figura 9: Estrategia en una página de Olay (P&G)**



Fuente: (Lafley & Roger, 2013, pág. 3282)

## CAPITULO 3.- DESARROLLO

### 3.1 PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Cuando una empresa inicia una transformación para rediseñar sus procesos, lo primero es realizar la planificación del proyecto, definiendo las líneas de tiempo, costo y alcance.

La magnitud de la transformación depende de las prioridades estratégicas y los recursos asignados para realizar el cambio. A continuación describimos una serie de pasos que permiten realizar la planeación del proyecto.

**1.- Diagnóstico preliminar de la problemática** que se está viviendo en la empresa. Esta problemática se evalúa desde un punto de vista de la alta dirección.

A manera de ejemplo, se incluye una guía de información que se debe recabar, para determinar, en primera instancia, la situación de la organización (ver formato 1).

#### Formato 1: Entrevista inicial con Alta Dirección

Fuente	Director General y Fundador
Pregunta	Respuesta

¿Qué hace la organización?	Es una empresa restaurantera, que se dedica a la venta de hamburguesas preparadas con carne asada al carbón, el nombre comercial es “Hamburguesas al Carbón”
Antecedentes, historia, tamaño de la organización	La empresa se fundó hace 8 años, en el año 2010, iniciamos con una sucursal en el centro, después de dos años, entendimos que el concepto fue un éxito, y surgió la idea de realizar una expansión, abrimos la segunda sucursal, así fuimos abriendo una sucursal por año y hoy contamos con 6 sucursales propias. Las cuales han funcionado bien, sin embargo, sabemos que el potencial es bastante grande y ahora estamos pensando en el concepto de franquicia para lograr una expansión a nivel nacional. Hoy contamos con 123 colaboradores además de 1 centro de distribución, 1 pequeña planta de producción para algunos productos semi-terminados (como la carne preparada y sazonada para asarse directamente, guarniciones preparadas para asarse). Además tenemos un equipo administrativo y de diseño, lo llamamos corporativo y nos ayudan a administrar las sucursales y algunas funciones de mercadotecnia.
¿Cuál es su función en la organización?	Definir la estrategia de crecimiento del negocio y asegurar una operación eficiente
Problemática actual	No hemos logrado que todas las sucursales operen igual, tenemos alta rotación de personal y estos cambios no nos permiten estandarizar el servicio. Ahora que pensamos en vender franquicias para crecer a nivel nacional, nos preocupa bastante cómo podemos estandarizar la calidad en el servicio que estamos dando en cada sucursal. Tenemos avances, porque hemos concentrado la proveeduría principal en nuestro centro de distribución, ahí preparamos los insumos principales, como la carne que es sazonada en un área de producción y que se surte semi-preparada a las sucursales.
Tendencias de operación de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento Anual Compuesto: 15%</li> <li>- Utilidad de operación: 12%</li> <li>- Rotación de personal: Alta</li> <li>- Participación de mercado: (se desconoce el dato)</li> <li>- Sucursales: 6 sucursales y un centro de distribución</li> </ul>
Manuales de procesos	No tenemos manuales como tal, algunos procedimientos que están documentados en las sucursales pero no todos.
Sistema de información	No tenemos un sistema integral, utilizamos un software para el punto de venta en sucursales llamado soft restaurante, pero no lo utilizamos al 100%
Plan estratégico	No tenemos como tal un plan estratégico documentado, pero si tenemos el sueño de tener 60 sucursales en el 2025

Fuente: elaboración propia

**2. Evaluación preliminar del nivel de madurez de la organización** respecto de los procesos, para tales efectos utilizamos el Modelo de Madurez de Procesos de Negocio conocido por sus siglas en inglés como BPM (Business Process Management) (Object Management Group, Inc, 2008). El nivel preliminar siempre debe ser corroborado con la alta dirección.

Nivel	Descripción
-------	-------------

1 Inicial	Las prácticas y los resultado de los procesos son inconsistentes, los procesos rara vez se definen o están documentados. Los individuos son capaces de realizar las tareas, sin embargo, lo hacen a través de medios individualizados. La capacidad de proceso es una característica de los individuos, no de la organización. Una organización se califica en el proceso inicial, si no ha cubierto con alguna de los requisitos del nivel dos
2 Administrado	La Administración estabiliza el trabajo dentro de las unidades de trabajo, garantizando que pueda ser repetible, sin embargo, las unidades de trabajo realizan tareas similares con diferentes procedimientos
3 Estandarizado	Los procesos se sintetizan a partir de las mejores prácticas identificadas, la estandarización de procesos establece las bases para economías de escala, se capturan aprendizajes a través de la medición de los procesos y la experiencia.
4 Predecible	El rendimiento del proceso se gestiona estadísticamente en todo el flujo de trabajo para comprender y controlar la variación para que los resultados del proceso puedan predecirse a partir de estados intermedios.
5 Innovación	Las acciones de mejora son proactivas y oportunas para buscar innovación que permite cerrar brechas entre la capacidad de la organización y la requerida para lograr sus objetivos

Fuente: elaboración propia

Basándonos en la entrevista inicial realizada con la alta dirección, la empresa se encuentra en el nivel inicial.

### 3.- Definir el nivel de madurez que se espera obtener.

La evolución de una empresa en la gestión por procesos se realiza paulatinamente, no es recomendable que en un solo proyecto, se pretenda avanzar hasta el nivel máximo de madurez, inclusive la empresa puede tener diferentes niveles de madurez entre las unidades de trabajo.

Una evaluación documentada de la situación actual (ver formato 2), discutida de manera general con la alta dirección del negocio, proporciona el diagnóstico de madurez actual y el nivel de avance deseado, cabe señalar que esta evaluación puede desarrollarse de manera general en la empresa, o por unidades de trabajo específicas que estén presentando una problemática particular de mucho impacto que fueron expresada en la entrevista inicial. A través de una matriz de aspectos relevantes para la empresa y el nivel de madurez de los mismos, se pueden establecer las prioridades que son más urgentes para el negocio y así poder definir el alcance del proyecto (Ver formato 3)

#### Formato 2: Diagnóstico Nivel de Madurez deseado

Objetivos	Objetivos específicos	Desempeño Actual*	Prioridad para el proyecto*
<b>Liderazgo del proceso organizacional:</b> Priorizar la rendición de cuentas sobre el desempeño de las actividades para mejora del proceso de la organización			

Las actividades de mejora de procesos son patrocinadas por la dirección de la empresa	Revisiones comerciales que justifican la inversión en la mejora de proceso	Mínimo	Regular
	Descripción de objetivos y estrategias de mejora de procesos para la organización	Mínimo	Regular
	Expectativas de mejora de procesos por parte de la dirección se comunican a la organización a través de objetivos específicos	Mínimo	Regular
	Se asignan fondos y recursos para implementar las estrategias de mejora	Mínimo	Regular
Los sistemas de gestión y las actividades de la organización están alineadas con los objetivos de la organización y las estrategias de mejora	Definir las medidas utilizadas para planificar, gestionar y evaluar los resultados de la organización	Mínimo	Regular
	Las responsabilidades y compromisos del equipo gerencial se mantienen consistentes con los objetivos y estrategias de mejora de procesos	Mínimo	Regular
	Los sistemas de gestión y compensación del desempeño se ajustan para reconocer contribuciones a la mejora de procesos	Mínimo	Regular
	El logro de objetivos se revisa de manera periódica y la organización está informada sobre los resultados de mejora de procesos	Mínimo	Regular
Las prácticas de liderazgo de procesos organizacionales está institucionalizadas	La descripción de los procesos está documentada	Bajo	Muy Alta
	El trabajo involucrado en la realización de los procesos está planeado	Mínimo	Muy Alta
	Las personas que realizan los procesos son provistos del conocimiento y habilidades requeridas	Bajo	Muy Alta
	El rendimiento de las actividades es medido y monitoreado, realizando	Bajo	Alta

	acciones correctivas para controlar el rendimiento		
<b>Gobierno organizacional del negocio:</b> Responsabilidad del equipo ejecutivo para la gestión y desempeño del trabajo y resultados de la organización			
La dirección ejecutiva alinea las actividades involucradas en el producto o servicio con los objetivos de la organización	Establecer y mantener los objetivos del negocio	No existe	Muy Alta
	Asegurar la definición y mantenimiento de la descripción de las actividades del negocio y flujos de trabajo necesarios para desarrollar, preparar, implementar y operar el establecimiento de los procesos para los productos y servicios que ofrece la organización	No existe	Muy Alta
	La dirección establece y mantiene los objetivos de desempeño para los flujos de trabajo (procesos) acorde a la estrategia y objetivos de la organización	No existe	Muy Alta
	La dirección establece y mantiene las políticas organizacional que gobiernan el desempeño de la actividad empresarial	No existe	Muy Alta
<b>Gestión de requisitos de las unidades de trabajo:</b> Las unidades de trabajo establecen y mantienen documentados los acuerdos para el trabajo de dichas unidades o la realización de proyectos. <i>(Una unidad de trabajo se entiende como un conjunto de colaboradores, administrada como una unidad organizacional que trabaja en estrecha colaboración para la entrega de los productos y servicios, cuyo gerente es responsable de seguimiento y garantía de desempeño)</i>			
<b>Unidades de trabajo identificadas para el negocio en la entrevista inicial</b>	<b>Sucursales, centro de distribución, planta productiva, corporativo: área de diseño y área de administración</b>		
<b>El monitoreo y control de las unidades de trabajo</b> mide, monitorea y ajusta el trabajo asignado así como los recursos para mantener los resultados en línea con los planes			
<b>Desempeño de la unidad de trabajo:</b> se establecen acuerdos de trabajo para individuos y grupo--s de trabajo con el gerente encargado y el trabajo se enfoca en producir los resultados acordados			
<b>Gestión de la configuración de las unidades de trabajo:</b> identifica, administra y controla el contenido y los cambios de la línea base de los productos			
<b>Gestión de abastecimiento:</b> Administra la adquisición de productos y servicios de proveedores externos a la organización			

Los acuerdos con proveedores seleccionados para una unidad de trabajo son acordados con las partes pertinentes	Las necesidades de abastecimiento de una unidad de trabajo se establecen y mantienen actualizadas	Bajo	Alta
	Los requisitos para los productos y servicios que se adquieren por una unidad de trabajo son claros y se actualizan en caso de cambios	Bajo	Alta
	Los proveedores se seleccionan en función de satisfacer los requisitos de abastecimiento y su capacidad para satisfacer a las unidades de trabajo	Bajo	Alta
	Los acuerdos de abastecimiento con proveedores están documentados y se mantienen actualizados	Bajo	Alta
Los acuerdos de abastecimiento entre el proveedor y la unidad de trabajo se ejecutan conforme a lo definido	Los planes y compromisos de un proveedor se equilibran con los planes y compromisos internos de una unidad de trabajo	Bajo	Alta
	El soporte al proveedor de la unidad de trabajo es proporcionado para garantizar el abastecimiento adecuado	Bajo	Alta
	Se supervisa el progreso y rendimiento de un proveedor externo	Bajo	Alta
	La relación con un proveedor se ajusta según sea necesario para satisfacer el acuerdo de abastecimiento	Bajo	Alta
	La relación con un proveedor finaliza cuando se finaliza el contrato o se cumplen condiciones de terminación previamente acordadas	Bajo	Alta
La adquisición de productos para la unidad de trabajo son aceptados e incorporados a la	Los productos y servicios proporcionados por un proveedor se evalúan según sus requisitos y las	Bajo	Alta

infraestructura, proceso, productos y servicios	necesidades de la unidad de trabajo.		
	La capacidad de las instalaciones y de la unidad de trabajo es definida y se mantiene actualizada para aceptar, incorporar, controlar, mantener los productos adquiridos.	Bajo	Alta
	Las desviaciones significativas con los acuerdos de abastecimiento, ordenes de trabajo se identifican y se analizan, por parte del proveedor y la unidad de trabajo según corresponda	Bajo	Alta
	Cada orden de trabajo por un contrato de abastecimiento se completa si se cumplen los compromisos de entrega de manera satisfactoria	Bajo	Alta
<b>Aseguramiento de procesos y productos:</b> Proporciona una guía que asegura que las actividades y los esfuerzos de trabajo de la organización se ajustan a leyes, regulaciones, estándares, políticas, reglas comerciales, descripciones de proceso y procedimientos de trabajo			
Actividades y trabajos son objetivamente evaluados conforme a leyes, regulaciones, estándares, políticas, reglas comerciales, descripciones de proceso y procedimientos de trabajo	Se brinda asistencia a las personas, unidades de trabajo y grupos de trabajo para que puedan comprender y cumplir con las leyes, regulaciones, políticas organizacionales, reglas comerciales y estándares que son aplicables a su trabajo	Mínimo	Regular
	La información y los activos obtenidos al realizar el proceso y las revisiones de aseguramiento del producto son proporcionados a la administración y al personal de las unidades de trabajo para que puedan	Mínimo	Regular

	planificar, administrar y realizar su trabajo		
	Las descripciones del proceso y los procedimientos de trabajo utilizados en la realización del trabajo se evalúan objetivamente para asegurar el cumplimiento de las leyes, regulaciones, estándares, políticas organizacionales y reglas de negocios aplicables	Mínimo	Regular
Los problemas de incumplimiento se rastrean, comunican y resuelven	Los resultados del proceso y las evaluaciones de aseguramiento del producto se revisan con los responsables individuos, unidades de trabajo, grupos de trabajo y gerentes de forma regular.	Mínimo	Regular
	Los posibles y reales problemas de incumplimiento se revisan y resuelven con las personas responsables, unidades de trabajo, grupos de trabajo y gerentes.	Mínimo	Regular
	Los problemas de incumplimiento que no se pueden resolver dentro de la unidad de trabajo o grupo de trabajo se intensifican para designar gerentes de nivel superior y rastreados hasta el cierre se identifican y abordan las causas probables de problemas importantes.	Mínimo	Regular

Guía de respuestas al cuestionario:

Nivel de Desempeño	Descripción	Nivel de Prioridad	Descripción
No existe	No se realiza, se desconoce el tema y no se ha planteado en algún momento la implementación	Bajo	No es relevante para las metas inmediatas de la empresa
Mínimo	Se ha realizado de manera esporádica, no se aplica consistentemente	Regular	Tiene relevancia regular para el éxito de la empresa
Bajo	Se aplica, de manera inconsistente, tiene muchas oportunidades de mejora	Alta	Es muy importante para el éxito de la empresa
Regular	Se aplica de manera consistente, sin embargo, se tienen oportunidades de mejora	Muy Alta	Es clave para el éxito de la empresa, es Fundamental
Alto	Se aplica de manera consistente, se revisa constantemente para ver el desempeño, pero no se implementan acciones de mejora		
Excepcional	Se aplica de manera consistente, se revisa constantemente, se implementan acciones de mejora, la ejecución de este tema es excelente		

Fuente: elaboración propia

### Formato 3. Matriz de prioridades resultado de aplicar el cuestionario:

P R I O R I D A D	Muy Alta	<b>GOBIERNO ORGANIZACIONAL DEL NEGOCIO:</b> La dirección ejecutiva alinea las actividades involucradas en el producto o servicio con los objetivos de la organización		<b>EMERGENCIA</b>	<b>DESARROLLO</b>	
	Muy Alta	<b>GESTIÓN DE UNIDADES DE TRABAJO</b> -La unidad de trabajo documenta, mantiene y actualiza la línea base de trabajo de dicha unidad <b>DESEMPEÑO DE LAS UNIDADES DE TRABAJO</b> -Las personas y grupos de trabajo dentro de una unidad de trabajo entienden sus asignaciones de trabajo y se les proporciona los recursos necesarios para realizar el trabajo. -El trabajo realizado, los productos y servicios de trabajo entregados por los individuos y grupos de trabajo dentro de una unidad de trabajo satisfacen sus planes y compromisos. -Individuos y grupos de trabajo dentro de una unidad miden y mejoran el rendimiento de sus ocupaciones.				
	Muy Alta	<b>CONTROL Y MEDICIÓN DE LAS UNIDADES DE TRABAJO</b> -Las asignaciones de actividades a las unidades de trabajo se administran según sus requisitos, estimaciones, planes y compromisos. -El rendimiento y resultados de la unidad de trabajo se supervisan según los requisitos, estimaciones, planes y compromisos. -Las acciones correctivas se realizan cuando el rendimiento o los resultados de una unidad de trabajo se desvían significativamente de lo quepa				
	Muy Alta	<b>GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN DE LAS UNIDADES DE TRABAJO</b> - Los productos de las unidades de trabajo y su configuración son identificados -Los productos de las unidades de trabajo y su configuración son administrados y controlados -Los productos de las unidades de trabajo y su configuración son auditados y se reportan a los interesados clave				
	Alta	<b>GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO</b> -Los acuerdos con proveedores seleccionados para una unidad de trabajo son acordados con las partes pertinentes. -Los acuerdos de abastecimiento entre el proveedor y la unidad de trabajo se ejecutan conforme a lo definido. -La adquisición de productos para la unidad de trabajo son aceptados e incorporados a la infraestructura, proceso, productos y servicios.				
	Alta	<b>GESTIÓN DE UNIDADES DE TRABAJO</b> -Los cambios para una unidad de trabajo y el impacto de los mismos son identificados y evaluados.				
Regular	<b>LIDERAZGO DEL PROCESO ORGANIZACIONAL</b> -Las actividades de procesos son participadas por la dirección de la empresa. -Los sistemas de gestión y las actividades de la organización están alineadas con los objetivos de la organización y las estrategias de mejora. -Las prácticas de liderazgo de procesos organizacionales están institucionalizadas.		<b>EXCELENCIA</b>			
Regular	<b>DESARROLLO</b>					
Baja	<b>ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS Y PROCESOS</b> -Actividades y trabajos son objetivamente evaluados conforme a leyes, regulaciones, estándares, políticas, reglas comerciales, designaciones de procesos y procedimientos de trabajo. -Los problemas de incumplimiento se rastrean, comunican y resuelven.					
	No existe	Mínimo	Bajo	Regular	Alto	Excepcional
	<b>DESEMPEÑO</b>					

Fuente: elaboración propia

### 3.- Preparar el enunciado de alcance del proyecto:

Una vez que se tienen herramientas para definir la problemática a resolver en el negocio y el alcance que se busca tener en el proyecto, recomendamos definir un patrocinador del proyecto con un nivel jerárquico alto, para que el proyecto tenga la prioridad requerida y una asignación de recursos adecuada para generar resultados. En una empresa pequeña regularmente el fundador funge como Director General y es una figura adecuada para patrocinar el proyecto.

La claridad en el alcance del proyecto es clave, porque enfoca el trabajo a realizar y la cantidad de recursos requeridos para soportar el proyecto, así como el cronograma con las actividades, fechas y secuencias de las mismas. Todos estos aspectos se documentan en un documento formal que es firmado por los involucrados en el proyecto (Ver formato 4)

#### Formato 4: Enunciado de alcance del proyecto:

<b>Resumen ejecutivo y justificación</b>						
<p>La empresa “Hamburguesas al Carbón” es una empresa que se dedica a la venta de hamburguesas al carbón, esta empresa pertenece al sector de la Industria Restaurantera de Comida Rápida Informal. Inicio operaciones en 2010, y a la fecha actual cuenta con 6 sucursales. Debido al éxito en la aceptación de su producto, la empresa está preparando su expansión a nivel Nacional.</p> <p>La empresa ha detectado que la operación en sucursales es inconsistente, tienen alta rotación y esos cambios no permiten estandarizar el servicio.</p> <p>Con el objeto de resolver esta problemática se ha iniciado un proyecto que consiste en realizar el rediseño de los procesos críticos de la empresa “Hamburguesas al Carbón” para continuar con la ruta de crecimiento y apertura de nuevas sucursales a nivel nacional.</p>						
<b>Objetivos del proyecto</b>						
<p>1.- Analizar los procesos actuales de la organización, especialmente la operación en sucursales y logística de entrega de productos semi-terminados a las mismas.</p> <p>2.- Rediseñar los procesos de la organización</p> <p>3.- Evaluar la ruta de herramientas tecnológicas que soportarán el rediseño</p> <p>4.- Implantar los procesos rediseñados</p>						
<b>Metodología del Proyecto</b>						
<p>1.- Planificación del proyecto</p> <p>2.- Análisis de procesos actuales</p> <p>3.- Elaboración del diseño recomendado</p> <p>4.- Diseño del Modelo Organizacional</p> <p>5.- Validación del diseño</p> <p>6.- Herramientas Tecnológicas</p> <p>7.- Elementos de Apoyo de gestión del cambio</p>						
<b>Descripción del alcance de cada etapa</b>						
<b>Iniciación</b>	<b>Planeación</b>	<b>Ejecución</b>				<b>Cierre</b>
-Conocer las expectativas de los interesados clave	-Preparar el enunciado de alcance (incluyendo la línea base de tiempo, costo y alcance	<b>Análisis de procesos</b> - Revisión de la estrategia - Levantamiento de información -Análisis organizacional -Construcción del análisis de los procesos actuales a	<b>Diseño Recomendado</b> -Elaborar plan del diseño -Preparar mapa de arquitectura -Elaborar modelado de procesos - Elaborar diseño de monitoreo y control -Elaborar documentación de procedimientos	<b>Diseño Modelo Organizacional</b> -Elaborar Modelo Organizacional, incluyendo el gobierno de procesos	<b>Validación del diseño</b> -Preparar reporte de validación y verificación	-Capturar las lecciones aprendidas -Presentar Resultados a los interesados clave

		través de diagramas SIPOC y vista horizontal				
		<b>Herramientas Tecnológicas</b>	<b>Elementos de apoyo de gestión del cambio</b>			
		-Investigar, analizar y seleccionar las herramientas tecnológicas disponibles, que pueden soportar el diseño	-Preparar plan de comunicación -Preparar plan de entrenamiento			

### Productos a entregar

Iniciación	Planeación	Ejecución				Cierre
Entrevista con Dirección General	Enunciado de Alcance y Cronograma	<b>Análisis de procesos</b>	<b>Diseño Recomendado</b>	<b>Diseño de Modelo Organizacional</b>	<b>Validación del diseño</b>	
		-Entrevistas iniciales -Matriz roles y responsabilidades -Diagramas SIPOC -Diagrama de vista horizontal	-Mapa de arquitectura -Reporte de priorización de procesos -Procesos críticos modelados (descriptivos y detallados) -Procedimientos -Matriz de indicadores de desempeño	- Roles descriptivos -Estructura organizacional recomendada - Diseño de gobierno de procesos	- Reporte de validación y verificación	-Reporte de indicadores del proyecto -Reporte de lecciones aprendidas
		<b>Herramientas Tecnológicas</b>	<b>Elementos de apoyo de gestión del cambio</b>			
		-Reporte de requerimientos -Reporte de evaluación de herramientas -Reporte de herramientas recomendadas	- Plan de comunicación -Plan de entrenamiento			

### Equipo

**Patrocinador del Proyecto:** Director General

**Líder de Proyecto:** Spechi Consulting (Hugo Mendiola)

**Analista de procesos:** Spechi Consulting (Martha Arreola)

**Documentación de procesos:** Spechi Consulting (Emmanuel Ramírez)

**Equipo Funcional:** Gerentes de sucursales, producción, logística, recursos humanos y administrador

### Riesgos

**1.- Resistencia al cambio del equipo funcional**

**Impacto Primario:** Tiempo invertido en el proyecto, limitación al alcance planeado

**Probabilidad:** Baja

**Impacto:** Alto

**Estrategia de Respuesta:** Reunión de comunicación en el avance de cada etapa por parte del Director General

**2.- Recursos compartidos con el proyecto**

**Impacto Primario:** Tiempo invertido en el proyecto, limitación al alcance planeado

**Probabilidad:** Baja

**Impacto:** Alto

**Estrategia de Respuesta:** Revisión del avance del proyecto con Dirección General de manera semanal

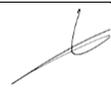
### Criterios de éxito

Al terminar el proyecto será exitoso si se logra lo siguiente:

- a) Contar con los procesos definidos diseñados, documentados e implantados
- b) Contar con indicadores del comportamiento de los procesos
- c) Contar con la nueva estructura organizacional incluyendo los roles de gobierno de procesos

**Tiempos Aproximados:**

<b>Tarea</b>	<b>Duración (días)</b>	<b>Comienzo</b>	<b>Fin</b>	<b>Pre-decesoras</b>
<b>Planificación detallada del proyecto</b>	<b>3</b>	<b>02/04/2018</b>	<b>05/04/2018</b>	
<b>Análisis de procesos actuales</b>				
Obtención de la estrategia	<b>1</b>	<b>05/04/2018</b>	<b>06/04/2018</b>	
Levantamiento de información	<b>5</b>	<b>09/04/2018</b>	<b>13/04/2018</b>	
Análisis Organizacional y elaboración de diagramas SIPOC	<b>5</b>	<b>13/04/2018</b>	<b>18/04/2018</b>	
Elaboración de vista horizontal	<b>3</b>	<b>18/04/2018</b>	<b>23/04/2018</b>	
<b>Realizar Rediseño</b>				
Elaborar plan del rediseño	<b>1</b>	<b>23/04/2018</b>	<b>24/04/2018</b>	
Preparar Mapa de arquitectura	<b>5</b>	<b>24/04/2018</b>	<b>01/05/2018</b>	
Preparar Matriz de priorización de procesos	<b>2</b>	<b>01/05/2018</b>	<b>03/05/2018</b>	
Modelado de procesos críticos: operativos y descriptivos	<b>9</b>	<b>03/05/2018</b>	<b>14/05/2018</b>	
Elaborar diseño de monitoreo y control	<b>1</b>	<b>15/05/2018</b>	<b>15/05/2018</b>	
Elaborar documentación de procedimientos	<b>5</b>	<b>15/05/2018</b>	<b>22/05/2018</b>	
<b>Diseñar el modelo organizacional</b>				
Preparar roles descriptivos	<b>4</b>	<b>22/05/2018</b>	<b>28/05/2018</b>	
Preparar estructura organizacional recomendada	<b>4</b>	<b>28/05/2018</b>	<b>01/06/2018</b>	
Preparar Diseño de Gobierno de procesos	<b>3</b>	<b>01/06/2018</b>	<b>06/06/2018</b>	
<b>Validación del diseño</b>				
Preparar validación y verificación y emitir reporte	<b>4</b>	<b>06/06/2018</b>	<b>12/06/2018</b>	
<b>Selección de Herramientas Tecnológicas</b>				
Preparar el reporte de requerimientos	<b>4</b>	<b>12/06/2018</b>	<b>18/06/2018</b>	
Realizar evaluación de herramientas	<b>6</b>	<b>18/06/2018</b>	<b>26/06/2018</b>	
Reporte de herramientas recomendadas	<b>2</b>	<b>26/06/2018</b>	<b>28/06/2018</b>	
<b>Elementos de apoyo de gestión del cambio</b>				
Elaborar plan de comunicación	<b>8</b>	<b>05/04/2018</b>	<b>13/04/2018</b>	<b>No. 1</b>
Elaborar plan de entrenamiento	<b>8</b>	<b>28/06/2018</b>	<b>06/07/2018</b>	
<b>Cierre</b>				
Elaborar reporte de indicadores del proyecto	<b>3</b>	<b>06/07/2018</b>	<b>11/07/2018</b>	

Elaborar reporte de lecciones aprendidas	3	11/07/2018	16/07/2018
<b>Costos del proyecto</b>			
El costo del proyecto es de \$275,000 más IVA			
<b>Firmas de Conformidad:</b>			
<b>Director General:</b>			
<b>Líder de Proyecto:</b>			
<b>Analista de procesos:</b>			
<b>Equipo Funcional: Coordinador de sucursales</b>			
<b>Equipo Funcional: Coordinador de producción y logística:</b>			
<b>Equipo Funcional: Coordinador de Recursos Humanos:</b>			
<b>Equipo Funcional: Coordinador Administrativo:</b>			

Fuente: elaboración propia

## 3.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

### 3.2.1 Revisión de la estrategia

La primera etapa del análisis de procesos actuales inicia con la estrategia, las herramientas para realizar una administración estratégica son diversas, pero a manera de ejemplo, mostraremos la aplicación de algunas que son sencillas y muy prácticas para las pequeñas y medianas empresas.

En primera instancia es importante evaluar en qué sector de la Industria Restaurantera se encuentra el negocio que está realizando la transformación, a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter (ver formato 5):

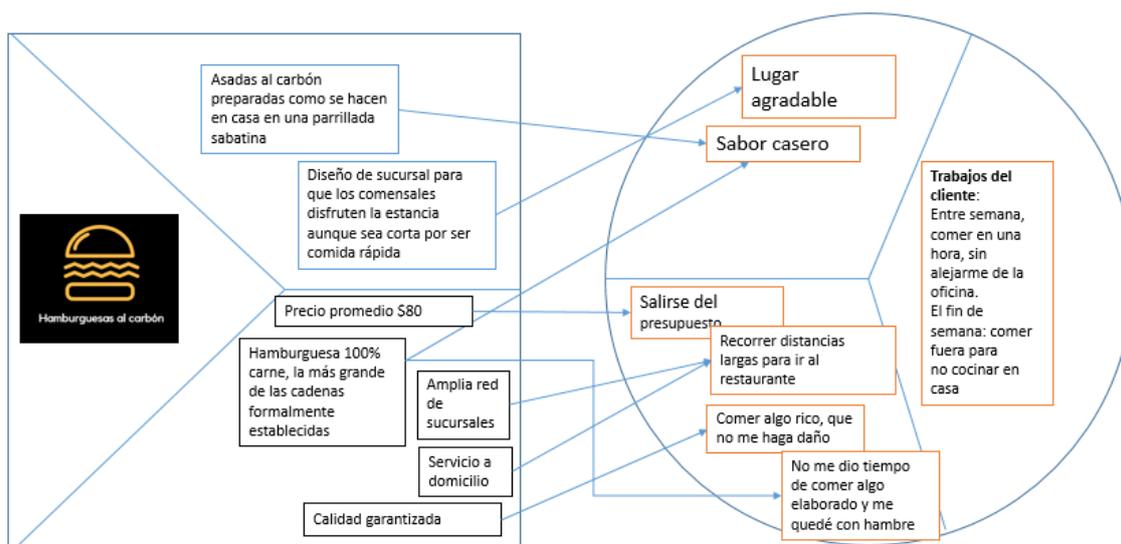
**Formato 5. Análisis del sector a través de las 5 fuerzas**

	<p><b>Barreras de Entrada:</b>                  Bajas, por poca inversión, mercado muy fragmentado, inversión de capital baja.                  Amenaza de nuevos competidores:                  Hamburguesas gourmet de comida rápida:</p> 	
<p><b>Palanca Negociadora de los proveedores:</b>                  El insumo principal es nacional (carne, pan y carbón), no existe un proveedor que sea líder para surtir a todos los restaurantes de hamburguesas, en general es una cuenta atractiva para los proveedores.                  El único proveedor líder es el de refresco Coca-Cola</p>	<p><b>Rivales directos:</b></p>  <p>CAGR 3% valor 217.9 billones de pesos en 2021 (Fast Food en México, Euromonitor)</p>	<p><b>Palanca Negociadora de los consumidores:</b>                  Consumidores del segmento C y C+                  Sensibilidad al precio, el importe que está dispuesto a gastar oscila entre \$100-\$150 por visita al restaurante                  Entre 18 y 35 años</p>
<p><b>Acceso al recurso humano que opera los restaurantes:</b>                  Alta rotación de personal entre 30% y 35%</p>	<p><b>Amenaza de productos sustitutos:</b>                  La tendencia hacia lo saludable en los consumidores está incrementando, por lo que los consumidores pueden preferir una comida saludable</p>  	

Fuente: elaboración propia

Después de comprender el sector en donde se encuentra el negocio, analizaremos la propuesta de valor para comprender los atributos de su producto y servicio, y que solución está resolviendo al cliente (ver formato 6).

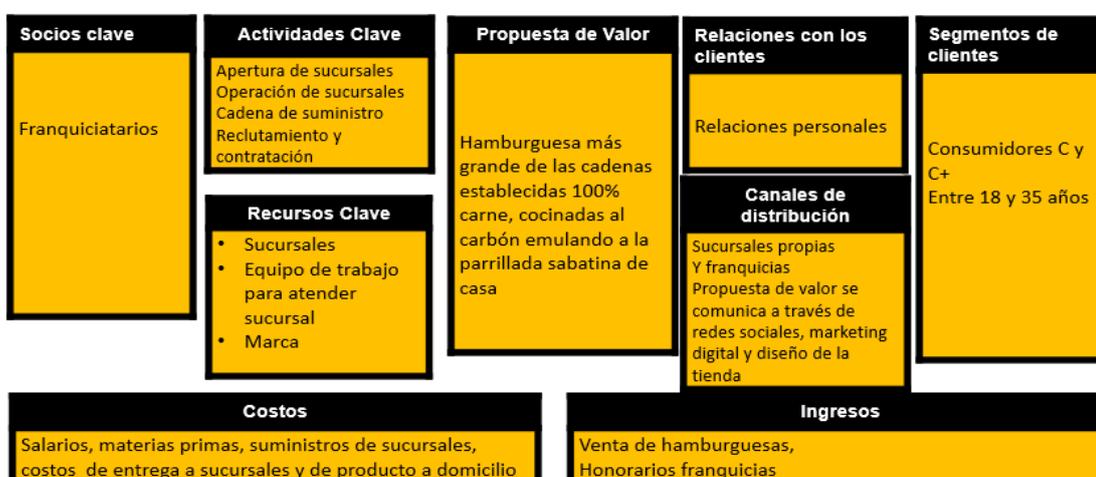
### Formato 6. Lienzo de propuesta de valor



Fuente: elaboración propia

Con el análisis previo, comprendemos la propuesta de valor y posteriormente revisamos el modelo de negocio (ver formato 7)

### Formato 7. Modelo de Negocio Hamburguesas al Carbón



Fuente: elaboración propia

Posteriormente revisaremos la estrategia de la organización, preferentemente en una visión a 5 años, lo que nos puede dar una perspectiva de largo plazo y así enfocar la transformación en procesos al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización (ver formato 8)

**Formato 8. Estrategia en una página “Hamburguesas al carbón” al 2023**



Fuente: elaboración propia

**3.2.2 Levantamiento de información**

En la etapa de levantamiento de información realizamos entrevistas detalladas con los equipos que desarrollan las actividades clave, con el objeto de documentar los flujos de trabajo y conocer de los actores clave la problemática actual. El primer paso para esta etapa es analizar el organigrama (ver formato 9) y elaborar el plan de entrevistas (ver formato 10).

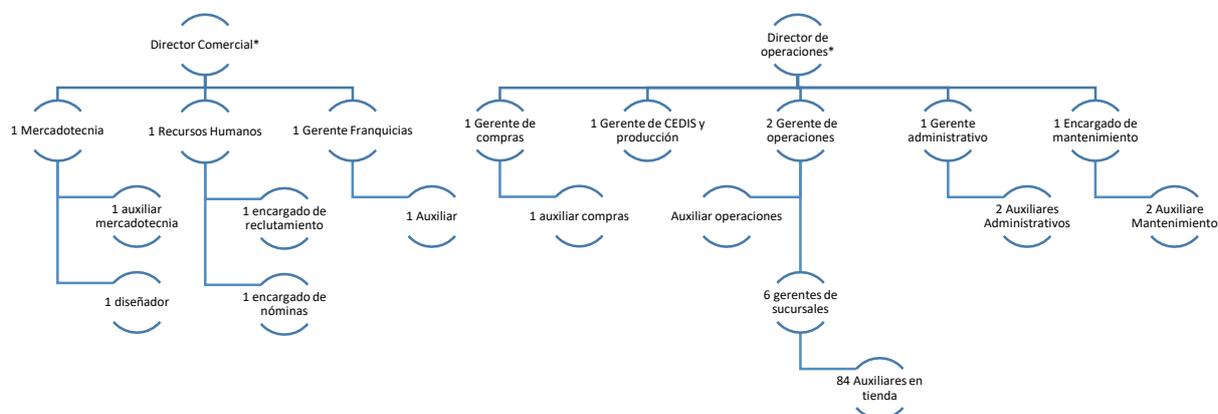
Las entrevistas se realizan a dos niveles, una entrevista general para directivos y mandos medios (ver formato 11) y una entrevista detallada para los equipos que realizan las tareas (ver formato 12).

El objetivo de ésta etapa es obtener información suficiente para documentar los flujos de trabajo, y realizar un resumen de los principales problemas detectados durante el levantamiento de información.

Es clave que está etapa se aborde con un enfoque para conocer a la empresa, y no tratar de pensar en un diseño recomendado al momento de estar entendiendo los flujos de trabajo actuales. En ocasiones, en empresas pequeñas los mandos medios realizan actividades del flujo de trabajo y no nada más la supervisión, para estas situaciones es recomendable que el colaborador realice las dos entrevistas.

## Formato 9. Estructura Organizacional de “Hamburguesas al Carbón”

\*Fundadores de la empresa



Fuente: elaboración propia

## Formato 10. Plan de entrevistas para levantamiento de información

Entrevistado	Tipo de entrevista	Fecha programada	Hora programada
Director Comercial	General	09/04/2018	9:00 a.m.
Director Operaciones	General	09/04/2018	10:00 a.m.
Gerente Mercadotecnia	General	09/04/2018	11:00 a.m.
Gerente Franquicias	General	09/04/2018	12:00 p.m.
Gerente Compras	General	09/04/2018	1:00 p.m.
Gerente de CEDIS y producción	General	10/04/2018	9:00 a.m.
Gerentes de operaciones	General	10/04/2018	10:00 a.m.
Gerente Administrativo	General	10/04/2018	11:00 a.m.
Encargado de Mantenimiento	General	10/04/2018	12:00 p.m.
Gerente de sucursales	General	10/04/2018	1:00 p.m.
Auxiliar de operaciones	Detallada	11/04/2018	9:00 a.m.
Auxiliar de compras	Detallada	11/04/2018	10:00 a.m.
Auxiliar mercadotecnia	Detallada	11/04/2018	11:00 a.m.
Diseñador	Detallada	11/04/2018	12:00 p.m.
Reclutamiento	Detallada	11/04/2018	1:00 p.m.
Nóminas	Detallada	11/04/2018	3:00 p.m.

Auxiliares de mantenimiento	Detallada	11/04/2018	4:00 p.m.
Personal de sucursal	Detallada	12/04/2019	12:00 p.m.

Fuente: elaboración propia

### Formato 11. Entrevista General

<b>Empresa</b>	Hamburguesas al carbón
<b>Entrevistado</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Jefe Inmediato</b>	Director Comercial
<b>Antigüedad en la empresa</b>	2 años
<b>Antigüedad en el puesto</b>	1 año
<b>¿Cuál es la función de su puesto?</b>	Planeación estratégica de RH Elaborar el plan de compensaciones, estructura organizacional, plan de reclutamiento Supervisión del departamento Desarrollo Organizacional (prioridad): Análisis de clima, capacitación, plan de compensaciones. Optimización de procesos Supervisión del proceso de Nóminas Supervisión de reclutamiento de puestos de mayor nivel
<b>¿Qué personas dependen de usted?</b>	Encargado de nóminas Encargado de reclutamiento Seguridad en la empresa, el vigilante me reporta a mí
<b>¿Qué funciones realizan estas personas?</b>	Nóminas: Incidencias, cálculos de nómina, proyectos especiales: comunicación corporativa, eventos, etc. Reclutamiento: Se encarga del reclutamiento, de selección, contratación, provee herramientas al empleado al ingreso, manda el alta del empleado e Inducción a la empresa.
<b>Problemas principales detectados en la función</b>	Rotación de personal, atora todo. Mucho impacto por la capacitación, cuellos de botella. Rotar horarios (complica la selección de personal) Liderazgo de gerentes en sucursal: capacitación, no detienen los problemas Liderazgo en los gerentes de zona. No hay un software integral. Mucho tiempo invertido en Excel., para combinar el recurso de Desarrollo. Finiquitos atrasados, lentitud en el proceso de nómina. Falta de soporte técnico en TI.
<b>Qué recomendaciones para mejorar el proceso</b>	Capacitación en los gerentes de zona y tienda Implementar un software para procesar la nómina

<b>Comentarios generales</b>	Tenemos presión, hay muchos retos, y la comunicación con los gerentes de sucursales es el principal conflicto que tenemos.
------------------------------	--

Fuente: elaboración propia

### Formato 12. Entrevista detallada

<b>Empresa</b>	Hamburguesas al Carbón		
<b>Entrevistado</b>	Encargado de reclutamiento		
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente de Recursos Humanos		
<b>Antigüedad en la empresa</b>	1 año		
<b>Antigüedad en el puesto</b>	1 año		
<b>¿Cuál es su proceso?</b>	Reclutamiento y selección de personal, principalmente los colaboradores de sucursales		
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>		
<b>Reclutar</b>	Consiste en publicar, asistir a ferias de empleo, intercambios de cartera, convenios con instituciones, reclutamiento en campo, aplicación de pruebas psicométricas, etc. Recibir llamadas y coordinar citas		
<b>Seleccionar</b>	Consiste en filtrar solicitudes, entrevistar candidatos, coordinar entrevistas con Gerentes, sacar referencias, interpretación de pruebas psicométricas, Aplicar examen antidoping, elegir a los candidatos calificados.		
<b>Contratar</b>	Consiste en recibir documentación, preparar y coordinar firmas de contratos, comunicación de condiciones de trabajo y funciones principales del puesto, preparar y enviar altas a nóminas, coordinar ingreso con Gerentes.		
<b>Control y entrega de Uniformes</b>	Entregar uniformes a personal de nuevo ingreso y reposiciones, llevar control de entregas. Coordinar el envío a sucursales.		
<b>Inducción a la Empresa</b>	Dar el tour de la empresa, presentar personal de corporativo, entregar políticas y asegurar que las lean y las entiendan, explicar beneficios y procesos generales de Recursos Humanos.		
<b>Seguimiento a Inducción al puesto</b>	Da seguimiento con los Gerentes de sucursal y recibe comprobante formatos de capacitación de cada empleado con el seguimiento de los elementos de capacitación requeridos por puesto.		
<b>Preparación de Material para Boletín</b>	Hacer entrevistas a empleados y preparar otros materiales necesarios.		
<b>Apoyo a eventos de RH</b>	Ayudar a coordinar aniversarios, eventos, etc.		
<b>Transacciones</b>			
<b>Actividad</b>	<b># transacciones por día</b>	<b>Tiempo promedio por transacción</b>	<b>Tiempo Típico de desviación</b>
Publicar vacantes	40	1 hora	2 horas
Entrevista	variable	30 min	40 min
llamadas	Variable pueden ser hasta 20	5 min	5 min
Referencias laborales	Variable depende	2 días depende que la empresa a quien las solicite	1 semana
Contratación	variable	1 hora	2 horas

Entrega de uniformes a colaboradores	variable	2 horas	2 horas	
Evaluar recomendados	1 vez al mes	20 min	30 min	
<b>Información recibida para realizar tu proceso</b>				
<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tipo de formato de entrada</b>	<b>Método de arribo del formato</b>
Gerentes	Llamadas o correo	Información de vacantes	No hay	e-mail
Candidatos	Medios de reclutamiento	Citas a entrevista	Solicitud de empleo	Llamadas o correo
Colaboradores	Correo gerentes	Requisición de uniformes	excel	correo
<b>Información generada para realizar tu proceso</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Salida</b>	<b>Destinatario</b>	<b>Tipo de formato de salida</b>	<b>Método de salida del formato</b>
Envío de altas	solicitud	Nómina	excel	Por correo
Entrega de uniformes		Sucursales	Paquetes uniformes	cedis
Solicitud de gafete	correo	Proveedor gafete	N/A	correo
<b>Principales indicadores de tu función</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Propósito</b>	<b>Forma de Monitoreo</b>	<b>Estatus del Indicador</b>
Selección	Rotación	Terminar con la rotación	Reporte vacantes	No se ha revisado
Reclutamiento	Número de Vacantes	Contactar candidatos	Reporte de vacantes	No se ha revisado
<b>Problemas detectados en su función</b>				
Rotación, mala capacitación				
<b>Recomendaciones para mejorar el proceso</b>				
El proceso mejoraría si recibieran la capacitación adecuada, en cada sucursal existiera el puesto de capacitador, en lugar de supervisor existiera capacitador, una sucursal que se dedique a capacitar al personal la primera semana.				

Fuente: elaboración propia

### 3.2.3 Análisis organizacional

Con base en la información recabada en las entrevistas se realiza el análisis de las funciones por el personal clave que ejecuta los procesos actuales, este análisis se plasma en una matriz de roles y responsabilidades, segregando la visión de los supervisores de las áreas funcionales y el personal que realiza las tareas, para detectar problemas de alineación. (Ver formato 13)

#### Formato 13. Matriz de roles y responsabilidades

NIVEL Y ROL	PERSPECTIVA DEL JEFE	PERSPECTIVA DEL EMPLEADO	PROBLEMÁTICA	RECOMENDACIONES
1.- DIRECTOR COMERCIAL				

2.- Gerente de Mercadotecnia		Me encargo de la parte de mercadotecnia y publicidad, social media, campañas y promociones, diseño gráfico, estrategia de promociones. (Gráfica, Imagen, campañas y promociones, diseño gráfico). El indicador principal es ventas.	Campañas Reactivas, Consolidación de ventas manual muy lenta, enlace con operaciones fracturado	Definición de roles, clarificar soporte a franquicias, Mejorar el perfil de operaciones, Bonos de desempeño a través de evaluación integral, incrementar capacitación, estudios de mercado
3.- Diseñador Gráfico	Creación del material de comunicación POP, Insumos (servilletas, cajas, manteletas), material de comunicación institucional.	Diseño de todo el material de la empresa (comunicación interna y externa). Diseño de contenidos en redes sociales, materiales para comunicación externa, interna, uniformes, fotografía, manuales de recién contratados, manuales de franquicias, material para el colaborador del mes, actualización de presentaciones	Comunicación, desorden en requerimientos de diseño	Planeación para eliminar diseños urgentes
3.-Auxiliar Mercadotecnia	Coordina redes sociales, Apoyo con proveedores de Mercadotecnia	Apoyo a mi jefe, preparar información para estrategias de campañas de mercadotecnia exitosas, predicciones. Negociaciones con proveedores.	Enlace con operaciones fracturado, poca planeación y muchas urgencias	Estudios de mercado, procesos ordenados, equipo tecnológico actualizado
2.- Gerente RH		Planeación estratégica de RH (prioridad): Proceso del proveedor de Nómina (plan de compensaciones, estructura organizacional, plan de reclutamiento) Supervisión del departamento Desarrollo Organizacional: Análisis de clima, capacitación, plan de compensaciones, optimización de procesos, supervisión del proceso de Nóminas, supervisión de reclutamiento de puestos de mayor nivel	Rotación alta de personal, Horarios rotativos, liderazgo en personal de operaciones, no hay un software integral, falta de soporte técnico de TI	Estrategia diferente a horarios rotativos, nuevo perfil de operaciones, implementar software adecuado, optimizar los tiempos de cálculo de nómina y finiquito
3.- Reclutamiento y Selección	Se encarga del reclutamiento, de selección, contratación, proveedores de herramientas, manda el alta a nóminas. Inducción a la empresa	Reclutamiento, Selección, Contratación, Control y entrega de uniformes, Inducción	Mala capacitación en sucursales	Definir un capacitador en sucursal
3.- Nómina	Incidencias, cálculos de nómina, proyectos especiales (eventos, etc.)	Perseguir las incidencias con los gerentes de sucursales, calcular la nómina, solicitar el pago al equipo de administración	Los gerentes de sucursales no envían la información en tiempo	Entrenamiento al equipo de sucursales

2.- Gerente Franquicia		Vender franquicias, atender al franquiciario, Responsable de la pre-apertura, darle seguimiento al franquiciario y canalizar con el departamento de operaciones	Falta de soporte jurídico, proyecto arquitectónico de sucursales no estandarizado, fractura entre franquicias y operaciones	Tener soporte legal y de un arquitecto, Asignar los recursos adecuados, y conocer las mejores prácticas de franquicias
3.- Asistente de Franquicias	Apertura y seguimiento de franquicias	Asistir en cualquier requerimiento de mi jefe	Confusión de roles en soporte a franquicias	Proceso de franquicia con tiempos y alineación de franquiciario
<b>1.- DIRECTOR DE OPERACIONES</b>				
2.-Gerente Operativo	Supervisión de la ejecución de sucursales	Qué la operación salga al 100%, resolver cualquier problema en sucursal, Movimientos de personal entre sucursales, Apoyo en apertura de franquicias, resolver los problemas que los gerentes no pueden resolver en sucursal	Claridad en las facultades de decisión, fractura entre operaciones y corporativo	Comunicación, seguimiento a proyectos, Mejorar el proceso de reclutamiento e inducción
2.-Auxiliar Operaciones	Sin comentarios	Enfoque en que los procesos se realicen conforme a lo establecido a través de auditorías, cumplir lineamientos y políticas de RH, estándares de compras, un enlace entre los distintos departamentos y gerentes de operaciones de sucursales, estar al tanto de las vacantes, acomodar al personal entre sucursales. Evaluaciones para promociones de puesto	Rotación alta de personal, No queda claro la toma de decisiones para solución de problemas de sucursal, CEDIS incurre en faltantes	Capacitación, RH entienda operaciones, Guardias de los departamentos de Corporativo los fines de semana
3.- Gerente de sucursal	Tener la sucursal al 100%: limpieza, uniformes, que no les falta materiales y se encargan de la administración de la tienda, y de las necesidades del personal.	Checar la operación de sucursal, apertura y cierre, Pedidos a Proveedores Externos, Pre nóminas, Incidencias de RH, solución a quejas y cierre de valores	Rotación alta de personal, 2 jefes directos de operaciones no alineados (1 gerentes y 1 auxiliar con las mismas funciones), fractura de operaciones y corporativo	Estandarizar las funciones de todos los gerentes de sucursal. Reglas iguales para todos
2.- Gerente de Mantenimiento		Coordinar que todos los equipos funcionen bien, equipos de cocina, autos, sucursales, herrería, tabla roca, motos y algo de sistemas. Elaborar plan de mantenimiento y coordinar la parte administrativa de pagos por mantenimiento (factura, pagos, etc.)	Coordinación mantenimiento preventivo y correctivo sucursal. Falta de soporte técnico de sistemas	Implementar el soporte técnico de sistemas
2. Gerente de CEDIS y producción	Coordinar la entrega a sucursales de subproductos en tiempo y forma	Preparar el plan de producción, recibir el material de proveedores, organizar la producción y entrega a sucursales	Mala comunicación, sucursales siempre pidiendo urgencias	Mejor planeación de la demanda
2.- Gerente de Compras	Coordinar la relación con proveedores y asegurar la mejor compra	Realizar la compra de insumos requeridos por la sucursal	No se tiene un solo punto de contacto con el proveedor, diferentes áreas pueden comprar	Centralizar las compras
3.- Auxiliar de compras	Colocar ordenes de compras	Asistir en lo que me ordene mi jefe	Muchas urgencias	Mejorar planeación

Fuente: elaboración propia

### 3.2.4 Análisis de ejecución

Una vez que hemos concluido las entrevistas, tenemos información suficiente para documentar los flujos de trabajo existentes, esta documentación se recomienda realizar a través de diagramas SIPOC, por sus siglas en Inglés Supplier-Inputs- Process-Outputs-Customer. Esta herramienta permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo:

- Proveedor (Supplier): persona que aporta recurso al proceso
- Entradas o recursos (Inputs): todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Son entradas que recibe el proceso como información o materiales.
- Proceso (Process): conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido.
- Cliente (Customer): la persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente.

Adjuntamos el ejemplo del proceso de reclutamiento bajo el formato SIPOC, (ver formato 12)

**Formato 14. Diagrama SIPOC**

<b>Proceso</b>	Reclutamiento		<b>Fecha</b>	15 abril 2018
<b>Analista</b>	Martha Arreola			
<b>Roles participantes</b>	Gerentes de sucursales, encargado de nóminas, encargado de reclutamiento		<b>Proyecto</b>	Rediseño de procesos
<b>Supplier Proveedor</b>	<b>Input Entrada</b>	<b>Process Procesos</b>	<b>Output Salida</b>	<b>Client Cliente</b>
Gerente de sucursal	Correo o llamada telefónica para solicitud de personal	Entender los requerimientos de personal y buscar prospectos	Perfil de candidato	Medios de reclutamiento
Medios de reclutamiento	Perfil de candidato	Búsqueda de candidatos	Listado de prospectos	Encargado de reclutamiento
Encargado de reclutamiento	Listado de prospectos	Agendar cita con candidatos	Cita con candidatos	Candidatos
Candidatos	Solicitud de empleo	Realizar entrevista		
		Seleccionar candidato		
		Confirmar contratación	Correo o llamada telefónica	Candidato Contratado

Candidato	Aceptación de propuesta	Preparar solicitud de Alta del empleado	Solicitud de Alta de empleado Contratos firmados	Nóminas
Nóminas	Alta de empleado y Contratos firmados	Solicitar gafete y uniformes	Proveedores de Gafete y uniformes	Encargado de reclutamiento
Proveedor	Gafete y uniforme	Entrega el colaborador	Gafete y uniforme	Candidato contratado
Reclutamiento	Material de inducción	Realizar inducción a la empresa	Inducción a la empresa	Candidato Contratado

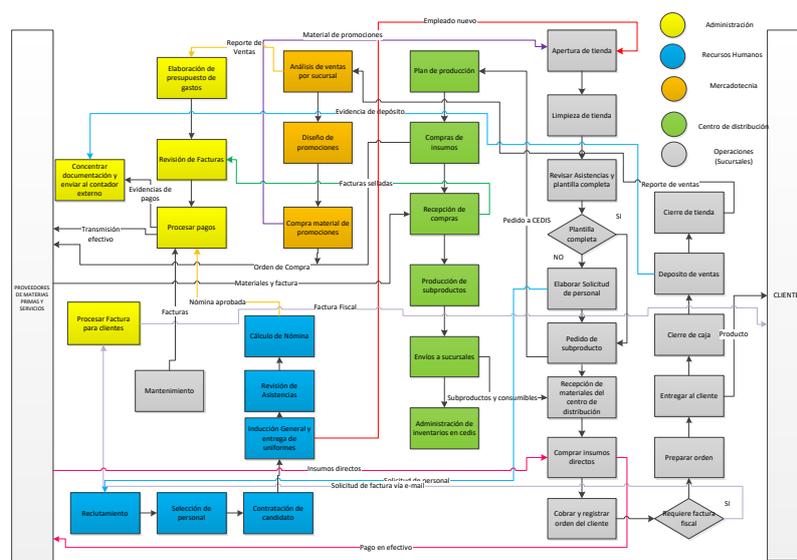
Fuente: elaboración propia

### 3.2.5 Preparar diagrama de vista horizontal

Basado en el análisis de los diagramas SIPOC, el análisis de los flujos de trabajo de la organización se cierra con un diagrama general que ejemplifica la interacción de las áreas funcionales para lograr entregar los productos requeridos por el cliente.

En una vista global, se puede entender la cadena de comunicación entre las áreas funcionales y las tareas principales, bajo este diagrama en una página, se documenta un resumen del análisis de los flujos de trabajo que la organización está realizando en la etapa actual, y que serán base de evaluación para definir el enfoque del diseño de procesos deseado. (Ver formato 13)

### Formato 15. Diagrama de Vista Horizontal



Fuente: elaboración propia

### 3.2.6 Resumen de conclusiones de la etapa de análisis de procesos actuales

Finalmente, la etapa de análisis de procesos actuales se cierra con un *memorándum de conclusiones*, que documenta los principales hallazgos detectados.

No es recomendable que en la fase de análisis se trató de buscar las soluciones integrales para que los procesos soporten los objetivos del negocio, más bien es una etapa de entendimiento de los flujos de trabajo con los que la organización opera actualmente, sin embargo, se pueden detectar medidas muy específicas que mejoran los conflictos de comunicación entre las áreas, de fácil y rápida implementación, estas medidas las llamamos “Mejoras rápidas” y deben ser incluidas en el documento de conclusiones.

El memorándum de conclusiones debe abordar los aspectos principales de la etapa de análisis de procesos, tales como revisión de estrategia, análisis organizacional y análisis de la ejecución. (Ver formato 16).

**Formato 16. Memorándum de conclusiones de la etapa de Análisis de Procesos Actuales**

<b>Revisión de la estrategia</b>
<p>Acorde a los puntos de emergencia detectados en el modelo de madurez, Hamburguesas al carbón necesita desarrollar un gobierno organizacional del negocio, mejorar la gestión de unidades de trabajo y la gestión de abastecimiento.</p> <p>La visión al 2023 aspira a tener 300 sucursales, incluyendo el modelo de socios de negocio a través de franquicia, sin embargo la ejecución en sucursales no está estandarizada, y no se tiene un proceso que garantice el desarrollo y crecimiento del canal de sucursales. No se tienen implantados procesos clave para entregar satisfacción al cliente, incluyendo la experiencia en tienda, el desarrollo de marca y un proceso de aseguramiento de calidad.</p> <p>El reto de crecimiento es ambicioso y la empresa no ha podido desarrollar la tasa de retención de personal deseada, que es un factor clave, para garantizar el servicio en cada unidad.</p> <p>No está definida la estrategia de Tecnologías de Información, por el tamaño de la organización y planes futuros es indispensable clarificarla.</p>
<b>Análisis organizacional</b>
<p>La empresa no tiene un director general, los socios fundadores han dividido sus roles en dos grandes bloques: el aspecto comercial y el aspecto operativo, los equipos no han entendido como se engranan estas áreas para generar valor y se percibe una fractura en la comunicación y colaboración de los equipos de trabajo, se ven como dos empresas diferentes.</p> <p>En general se tiene confusión en la claridad de los roles, y se identificaron conflictos en las líneas de autoridad para el control de sucursales, además de grandes oportunidades para mejorar la capacitación.</p> <p>El tamaño de la organización no puede sobrevivir con procesos manuales, y la función de Tecnologías de Información no existe</p>

El único software con el que cuentan es un punto de venta muy básico que permite generar los tickets de venta, pero se desconocen las funciones

Se han contratado un encargado de franquicia y un auxiliar, pero no tienen claro su rol, ni cómo van a interactuar con el resto de la organización.

### **Análisis de la ejecución**

Los procesos críticos para cumplir con la propuesta de valor de Hamburguesas al Carbón son los siguientes:

Operación de tienda

Producción

Logística

Abastecimiento

Mercadotecnia del producto y cliente

Respecto al soporte existen dos procesos clave en esta etapa de la organización, la gestión de recursos humanos para bajar la tasa de rotación de personal y la gestión de tecnologías de información.

Las deficiencias detectadas en estos flujos de trabajo son:

- No se tienen políticas y procedimientos documentados, existen algunos manuales en sucursal que no están actualizados
- El proceso de inducción de personal nuevo, no incluye una adecuada preparación para entender los flujos de trabajo de la sucursal.
- Las compras directas realizadas por la sucursal y el departamento de mercadotecnia, en varias ocasiones tienen retrasos en pagos porque no fluye la información de facturas por pagar al área administrativa.
- No existen reglas para tomar decisiones en caso de excepciones que se presentan en sucursal, las decisiones se toman a criterio del puesto que detecta primero el incidente ya sea el gerente de operaciones, auxiliar de operaciones o gerente de sucursal.
- Se generan faltantes de los pedidos en sucursal ya que la demanda no se encuentra bien planeada.
- Los indicadores están definidos, pero no se analizan formalmente, ni se tiene un proceso de mejora continua.
- Los materiales de promoción llegan a la sucursal, sin tener un aviso previo del calendario promocional, por lo tanto, el equipo de sucursal no sabe cómo implementar la promoción.
- Las sucursales no han logrado tener la plantilla completa, lo cual afecta el servicio al cliente, generando cuellos de botella.
- Los clientes que requieren factura fiscal, reciben la factura hasta que el área administrativa tiene oportunidad de procesarla, no cuando el cliente la necesita.
- El proceso de finiquito es manual, lo cual provoca que sea muy lento, además de retraso en la reposición de plantilla.
- No existen procedimientos que aseguren la inocuidad de los productos.
- No se cuentan con sistemas de información, a excepción de un punto de venta básico en las sucursales que no ha sido implementado correctamente, y solo se obtienen los reportes de ventas, que posteriormente deben ser capturados en Excel para concentrar las ventas de las sucursales.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe un canal formal para recibir quejas de clientes, ni se da seguimiento a las que se reciben.</li> </ul>
<b>Mejoras rápidas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un plan que explique las promociones a aplicar en la sucursal mensualmente, y enviarlo con una anticipación de 10 días previos al inicio de mes y realizar una reunión con los gerentes de sucursales para resolver dudas respecto de las promociones a implementar.</li> <li>- Implementar una inducción en sucursal, en la que el colaborador ingrese a un ciclo de entrenamiento de 7 días hábiles.</li> <li>- Contratar un servicio de facturación electrónica en web, en donde el cliente genera la factura con el consecutivo de ticket de venta.</li> <li>- Implementar un reporte de compras directas que sea enviado al área de administración para relacionar las facturas que deben ser pagadas.</li> </ul>
<b>Recomendaciones generales:</b>
<p>Se recomienda un rediseño de los procesos críticos y el proceso de gestión de recursos humanos, alineando los mismos a la propuesta de valor, modelo de negocio y expectativas de los clientes. Así como diseñar las herramientas tecnológicas que soportarán dichos procesos.</p>
<b>Firmas de Conformidad:</b>
<b>Director General:</b> 
<b>Líder de Proyecto:</b> 
<b>Analista de procesos:</b> 
<b>Equipo Funcional: Coordinador de sucursales</b> 
<b>Equipo Funcional: Coordinador de producción y logística:</b> 
<b>Equipo Funcional: Coordinador de Recursos Humanos:</b> 
<b>Equipo Funcional: Coordinador Administrativo:</b> 

Fuente: elaboración propia

### 3.3 DISEÑO RECOMENDADO

#### 3.3.1 Elaborar plan del diseño

Para poder generar un diseño acorde a las expectativas de la organización y los clientes, se trabaja con la *Matriz de Impulsores*. Esta matriz organiza los valores percibidos de cada macro-proceso, para describir objetivos y metas, así como los factores críticos de éxito que estarán asegurando la entrega de valor al cliente de cada Macro-proceso, listando los procesos nuevos o que requieren una mejora significativa. (Ver formato 17)

**Formato 17. Matriz de Impulsores**

<b>Proyecto: Rediseño de procesos de “Hamburguesas al Carbón”</b>				
<b>Macro proceso: Operar sucursal</b>				
<b>Valor percibido</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Sub-objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Factor crítico de éxito</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuellos de botella por falta de personal</li> <li>- Retraso en entregar la orden al cliente</li> <li>- Falta de controles para medir desempeño de las sucursales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta satisfacción del cliente</li> <li>- Sucursales con rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar la orden al cliente en el tiempo estándar</li> <li>- Estandarizar la calidad de los productos en las sucursales</li> <li>- Cubrir el objetivo de ventas deseadas</li> <li>- Disminuir el número de quejas del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobertura de plantilla 95%</li> <li>Tiempo de entrega promedio de orden 20 minutos</li> <li>Ventas por m2/\$5,000</li> <li>Utilidad de operación de sucursal 35%</li> <li>Aperturas de sucursales en tiempo 95%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de reclutamiento eficaz y eficiente</li> <li>- Implantar inducción de personal en tienda</li> <li>- Diseño de tramo de control de sucursales adecuado a través de supervisión y auditorías.</li> <li>- Implantar un proceso de evaluación de la satisfacción del cliente</li> <li>- Proceso de monitoreo del desempeño de sucursal propia o franquiciada</li> <li>- Monitoreo de la calidad de los productos</li> <li>- Implantar un proceso para abrir sucursales de manera eficiente</li> </ul>
<b>Macro proceso: Suministrar producto a sucursales</b>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faltantes de producto en sucursales</li> <li>- Estándares no alineados por compras directas en sucursal</li> <li>- Calidad de materias primas inconsistente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega en tiempo y forma a sucursales</li> <li>- Costos competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de demanda asertivo</li> <li>- Proveedores estandarizados en calidad y costo</li> <li>- Mejora en el suministro de materias primas e insumos</li> <li>- Estándares de producción para garantizar inocuidad alimentaria</li> <li>- Formulación estandarizada para producir los sub-productos</li> </ul>	<p>Cobertura de entrega a sucursales (tiempo y forma) 95%</p> <p>Proveedores certificados al 90%</p> <p>Contribución Marginal por producto 60%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de compras eficiente</li> <li>- Implantar proceso de calidad</li> <li>- Desarrollo de proveedores certificados</li> <li>- Logística de entrega a sucursales eficiente</li> </ul>
<b>Macro proceso: Desarrollo de productos y servicios</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos en el menú que crean complejidad en la operación en tienda</li> <li>- Incorporación de nuevos menús de manera improvisada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de alta preferencia del consumidor y nivel de rentabilidad deseado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener un menú de productos con alta rotación</li> <li>- Mantener el mínimo de ventas por producto, para tener escala en costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener portafolio de Productos con preferencia del cliente de un 80%</li> <li>- Contribución marginal por producto 60%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantar el proceso de desarrollo de productos y mantenimiento del portafolio de productos</li> </ul>
<b>Macro proceso: Marketing de productos y servicios</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de promociones improvisado sin conocer las necesidades de los consumidores</li> <li>- El posicionamiento de la marca no es claro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar y detectar necesidades de los clientes y mercados</li> <li>- Desarrollar la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar el desempeño de nuestros productos en el mercado</li> <li>- Evaluar las nuevas tendencias en el gusto de los consumidores</li> <li>- Desarrollar campañas de mercadotecnia para posicionar la marca y productos en la preferencia del público consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas por m2/ 5,000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantar el proceso de análisis de mercado y clientes</li> <li>- Implantar el proceso de desarrollo de marca</li> <li>- Incorporar el talento correcto a la organización</li> </ul>
<b>Macro proceso: Desarrollo de la estrategia</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se conoce la propuesta de valor y visión a largo plazo por</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer visión a largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir el sector en el que se desea posicionar la compañía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento en ventas (CAGR 60%), para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantar los procesos de dirección</li> </ul>

parte de los colaboradores - Se cambian las estrategias todo el tiempo, los dueños un día dicen una cosa y al siguiente día cambian la señal.	- Comunicar la visión a la organización - Definir iniciativas estratégicas a corto, mediano y largo plazo	- Definir objetivos a lograr a corto, mediano y largo plazo - Asignar recursos para cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo	los próximos 5 años - EBIDTA 15%	- Implantar un gobierno de procesos
--	--	---	-------------------------------------	-------------------------------------

Fuente: elaboración propia

Después de analizar los impulsores de los procesos de negocio llega el momento de priorizar, por lo que preparamos una matriz considerando 3 aspectos:

- Calificación basada en el efecto que tienen los procesos para alcanzar las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes
- Calificación basada en el nivel de rendimiento existente y el requerido para alcanzar las necesidades de negocio
- Calificación basada en el efecto que la mejora tendrá en los procesos y como impactara para alcanzar las necesidades de negocio

Cada uno de estos aspectos es evaluado en el rango del 1 al 5, los rangos de importancia son:

- Pequeño
- Algo
- Moderado
- Alto
- Extremadamente alto

La multiplicación de los 3 aspectos, da un puntaje, que permite definir hacia donde se requiere dirigir el esfuerzo de rediseño. (Ver formato 18)

### Formato 18.- Matriz de priorización de procesos

Tipo de proceso	Macro proceso	Nombre Proceso	Impacto para el cliente	Mejora en el proceso	Impacto en objetivos del negocio	Rango total
			A) Voz del cliente	B) Voz del proceso	C) Voz del negocio	(A x B x C)
Crítico	Desarrollar la experiencia al cliente	Desarrollo del canal de sucursales	5	5	5	125
		Operación de sucursales	5	5	5	125

Nuevo	Desarrollo de productos y servicios	Plan de productos (menús) y servicios	5	5	5	125		
		Introducción de nuevos productos	5	5	5	125		
		Evaluar el ciclo de vida del producto	5	5	5	125		
Crítico	Entrega de producto a sucursales	Abastecimiento	5	5	5	125		
		Producción	5	5	5	125		
Logística de Entrega		5	5	5				
Nuevo		Calidad	5	5	5	125		
Crítico	Gestión de inventarios	4	5	4	80			
Crítico	Marketing de productos y clientes	Análisis de mercados y clientes	5	5	5	125		
		Desarrollo de marketing a clientes	5	5	5	125		
Crítico	Desarrollar la visión estratégica	Definir propuesta de valor y visión a largo plazo	5	5	5	125		
		Desarrollar estrategia de negocio	5	5	5	125		
		Gestionar iniciativas estratégicas	5	5	5	125		
Soporte	Gestión y Administración de Recursos Financieros	Planeación Financiera	5	5	5	125		
		Gestión contable	3	3	3	27		
		Administrar operaciones de tesorería	4	4	4	27		
		Gestión de cuentas por pagar	4	4	3	48		
		Gestión de nóminas	3	3	3	27		
		Gestionar el control interno	3	4	5	60		
		Soporte	Gestión de Recursos Humanos	Reclutamiento y selección	4	5	5	100
				Inducción y desarrollo de colaboradores	5	5	5	125
Retención de talento	4			4	5	80		
Gestionar la comunicación a	3			5	5	75		

		los colaboradores				
Soporte	Gestión de Tecnologías de Información (TI)	Desarrollar y gestionar la estrategia de TI	5	5	5	125
		Desarrollar, mantener e implementar soluciones de TI	5	5	5	125
		Desarrollar e implementar controles de seguridad, privacidad y protección de datos	3	5	5	75
		Gestionar las relaciones con los usuarios de TI	5	5	5	125
Riesgos de importancia: 1:Pequeño, 2.- Algo, 3.- Moderado, 4.- Alto, 5.- Extremadamente Alto						
Todos los procesos con un puntaje mayor a 100, serán priorizados en el rediseño.						

Fuente: elaboración propia

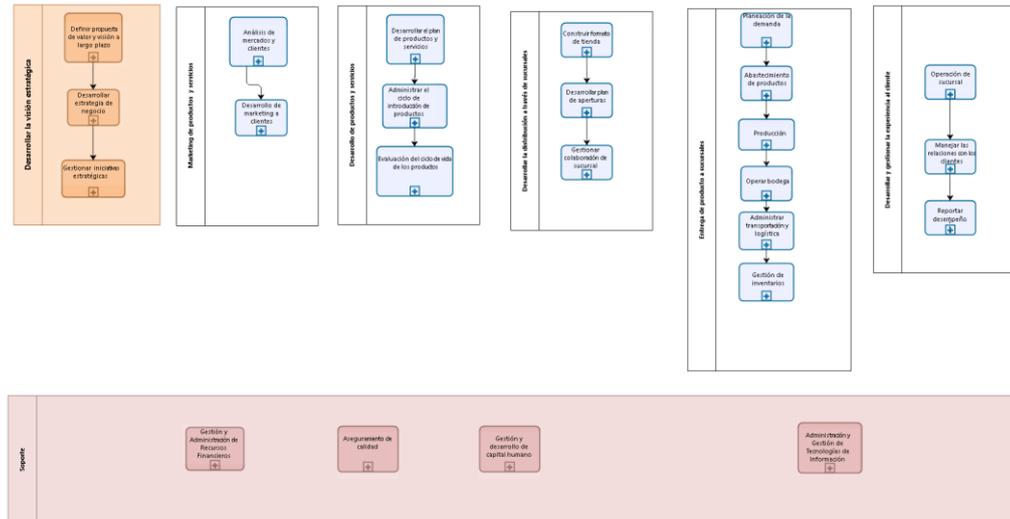
### 3.3.2 Elaborar mapa de arquitectura

El diseño inicia con un mapa general de los procesos que incluye los procesos clave, incluyendo procesos de estrategia, críticos para el negocio y de soporte. En esta representación gráfica se incluye el nuevo diseño de los procesos, describiendo de manera muy general como estos procesos interactúan entre sí.

El diseño del mapa de arquitectura, es complejo, ya que la propuesta no queda a la primera, es necesario analizar las primeras versiones, revisarlas con un experto y seguir detectando puntos de mejora para lograr la optimizar los procesos de inicio a fin “end to end”.

Este mapa debe incorporar los procesos clave detectados en la matriz de priorización, bajo un esquema eficiente, que busca que los flujos de trabajo se enfoquen al valor esperado por el cliente, convirtiéndose en un modelo de referencia de empresas dentro del sector restaurantero de comida rápida informal (**Ver formato 19**)

## Formato 19. Mapa de Arquitectura de “Hamburguesas al Carbón”



Fuente: elaboración propia

### 3.3.3 Modelado de procesos

El modelado de procesos, expresa de manera gráfica los flujos de trabajo a dos niveles:

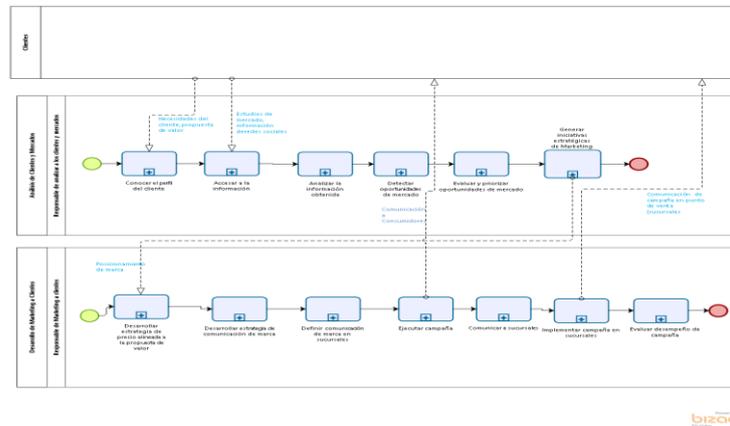
- Descriptivo: Muestra los procesos, entradas y salidas.
- Operativo: Muestra el flujo detallado

Para estandarizar un lenguaje gráfico, estos flujos son preparados con reglas definidas atendiendo a la notación BPMN.

Los flujos descriptivos que se muestran a continuación corresponden a procesos críticos y sirven como referencia para industrias similares al ejemplo de “Hamburguesas al carbón”.

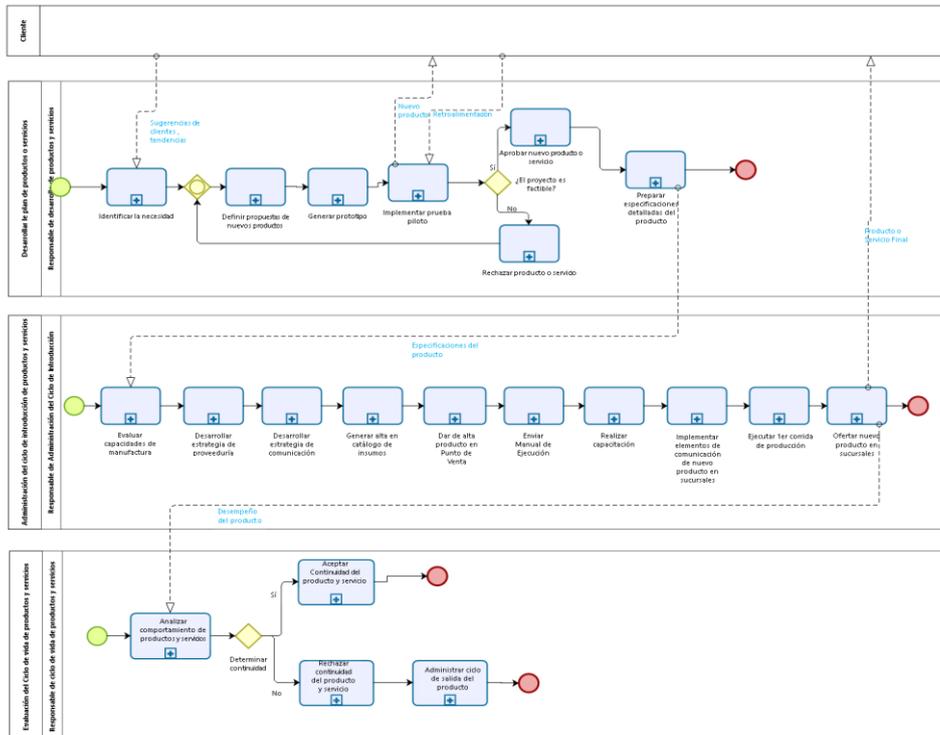
Dado que los flujos detallados describen una serie de tareas muy particulares ejecutadas en un proceso, se incluye solamente un ejemplo, que permite comprender como descomponer un proceso en su mínimo nivel de detalle, pero que no necesariamente es una referencia a seguir de la industria.

## Formato 20. Diagrama descriptivo macro proceso: Mercadotecnia de productos y servicios



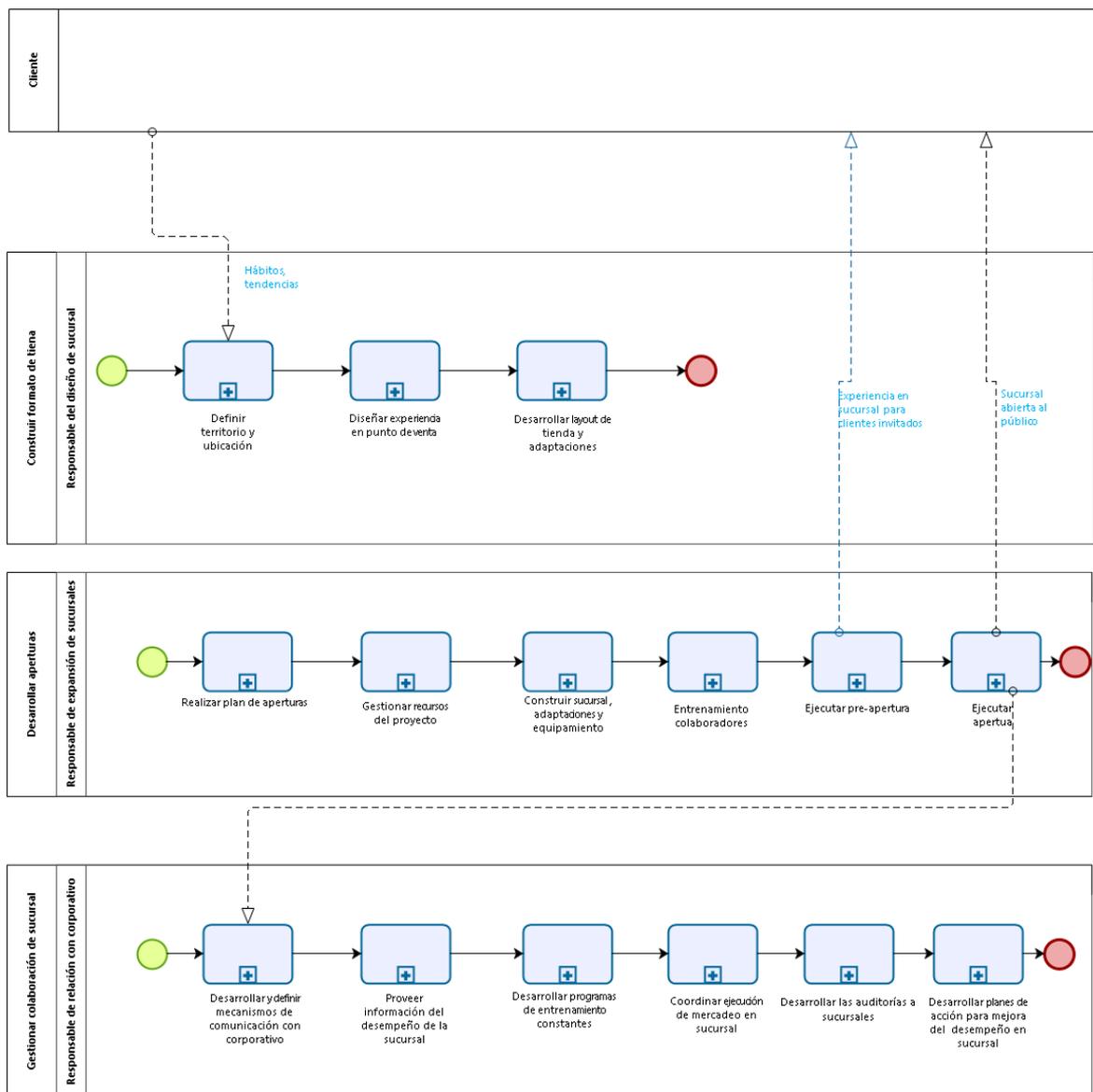
Fuente: elaboración propia

## Formato 21. Diagrama descriptivo macro proceso: Desarrollo de productos y servicios

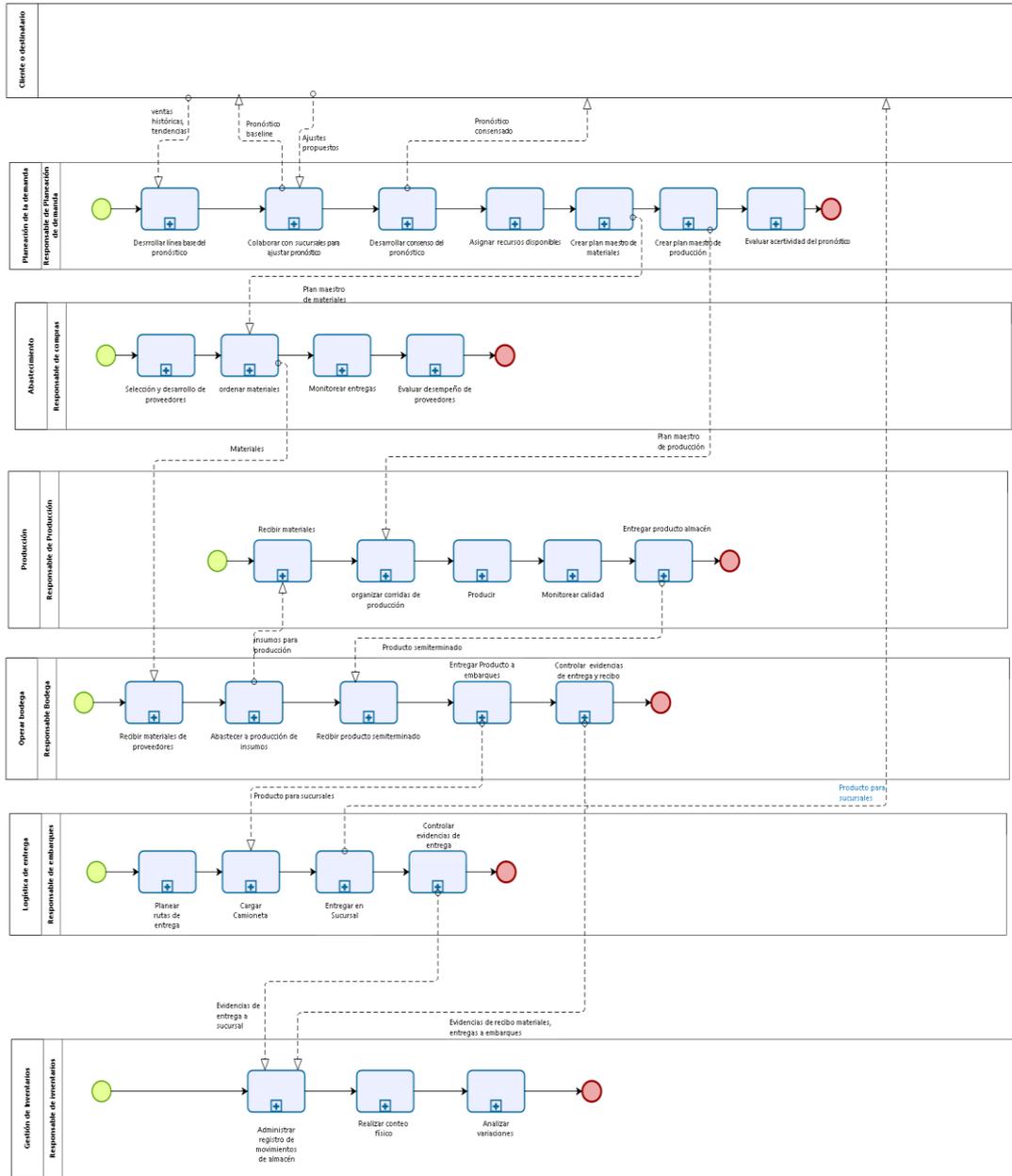


Fuente: elaboración propia

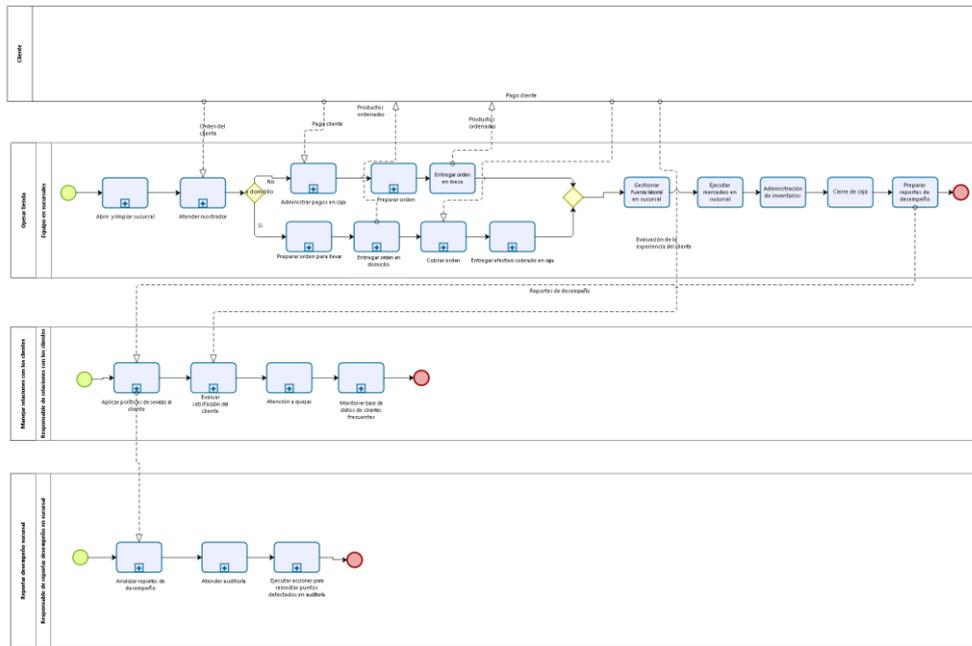
## Formato 22. Diagrama descriptivo de macro proceso: Desarrollar la distribución a través del canal de sucursales



## Formato 23. Diagrama descriptivo del macro proceso: Entrega de producto a sucursales



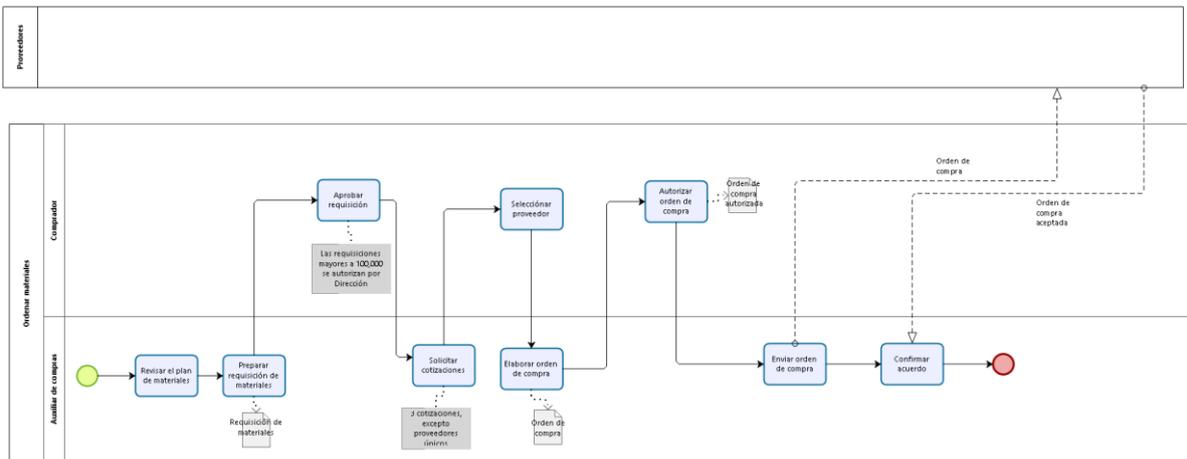
## Formato 24. Diagrama descriptivo del macro proceso: Desarrollar y gestionar la experiencia al cliente



bizagi

Fuente: elaboración propia

## Formato 25. Diagrama operativo del proceso: Ordenar materiales



bizagi

Fuente: elaboración propia

El diseño presentado anteriormente, resuelve las problemáticas detectadas en la fase de análisis, explicaremos brevemente como aporta dichas soluciones:

- a) La organización no tenía los procesos de dirección implantados, se incorpora el macro-proceso para *desarrollar la visión estratégica*, que incluye la construcción de la propuesta de valor y visión de largo plazo, el desarrollo de la estrategia y la gestión de iniciativas estratégicas.
- b) El macro proceso de *mercadotecnia para productos y servicios* incorpora los procesos de:
  - 1) **Análisis de clientes y mercado**, el cual permite actualizar el conocimiento del perfil del cliente y el entendimiento de cambios en tendencias de mercado, para evaluar oportunidades y así desarrollar estrategias genéricas de mercadotecnia, para cumplir con los objetivos estratégicos de la Compañía.
  - 2) **Desarrollo de mercadotecnia a clientes** en donde se definen las estrategias de precio, la comunicación de marca de manera general a los consumidores y en las sucursales, el diseño e implementación de las campañas en sucursales y la evaluación de resultados de las mismas.
- c) Se incluye un nuevo macro proceso que organiza los flujos de trabajo para *desarrollar el canal de sucursales de manera eficiente*, agrupado en tres procesos clave:
  - 1) **Construir formato de tienda**: desde la definición de la localidad de las sucursales, el diseño de la experiencia del cliente en la tienda hasta la definición del layout de la sucursales, y el nivel de adaptaciones requerido para cumplir con la experiencia que se desea ofrecer al cliente.
  - 2) **Desarrollar aperturas de sucursales**: posterior a la definición de la experiencia que se desea brindar al cliente, este proceso organiza los flujos de trabajo desde el plan de aperturas de sucursales hasta que estas sucursales son abiertas al público, pasando por la gestión de los recursos del proyecto, la construcción y equipamiento de la sucursal, el entrenamiento a colaboradores, pre-apertura y apertura al público en general.
  - 3) **Gestionar colaboración de la sucursal**: este proceso reconoce que la sucursal funciona como un ente independiente, sin embargo, debe seguir lineamientos definidos en los procesos descritos anteriormente, por lo que existe un proceso de colaboración y comunicación de la sucursal con las áreas de soporte o también llamado comúnmente equipo corporativo, en este proceso se definen claramente los mecanismos de comunicación, se genera información para medir el desempeño de la sucursal, se desarrollan los programas de entrenamiento constantes, se asegura la coordinación de la ejecución del mercadeo y la mejora continua para elevar el desempeño de la sucursal.
- d) La dinámica de los mercados actuales exige que las organizaciones revisen constantemente que su oferta de productos es adecuada conforme a las necesidades del cliente, por lo que se incorpora un macro proceso de *Desarrollo de productos y servicios*, que incluye el 1) *plan de productos o servicios*, para identificar necesidades y organizar los flujos de trabajo de tal manera que se definan productos y/o servicios viables y de alto valor para los clientes. 2) el flujo de trabajo para *introducir estos productos y/o servicios en las sucursales* y 3) un proceso de evaluación del *ciclo de vida de los productos y/o servicios* de manera constante para eliminar de nuestro

portafolio los productos de bajo desempeño y sustituirlos por ofertas de verdadero valor para los consumidores.

- e) El macro-proceso de *entrega a sucursales* incorpora nuevos procesos que inciden en el mejor desempeño de las adquisiciones, tales como:
  - 1) *Planeación de la demanda* para determinar de manera más asertiva los recursos requeridos por las sucursales para cumplir con la demanda de los consumidores
  - 2) Dentro del proceso de *Abastecimiento* se incorpora los subproceso de *desarrollo de proveedores y evaluación del desempeño* para asegurar los mejores aliados en nuestra cadena de valor.
  - 3) Se incorpora un subproceso de Monitoreo de calidad, para asegurar que los productos semi-terminados cubren con las reglas de inocuidad y garantizar que no provocan daños en la salud del consumidor.
- f) En los procesos de soporte, se incorpora dos procesos: 1) el de *aseguramiento de calidad* para proveer todas las reglas que se deberán implementar en sucursales y producción para cubrir con los estándares de inocuidad requeridos. 2) el proceso de *gestión de tecnología de información* puesto que hoy todas las organizaciones conviven con la tecnología como herramienta para soportar los procesos críticos.

### 3.3.4 Diseño de monitoreo y control

Lo que no se mide no se controla, esta frase expresa la esencia de la etapa de diseño de monitoreo y control, en esta etapa se busca que a través de indicadores de desempeño de los procesos podamos evaluar si están soportando correctamente la propuesta de valor y los objetivos estratégicos de la organización.

Basados en la matriz de impulsores, las métricas e indicadores son definidos, de una manera práctica, sencilla, concreta y sobre todo alineada con los objetivos generales de la Compañía.

Esta es una de las etapas más interesantes del proyecto, porque regularmente creemos, que si incorporamos muchos indicadores tendremos una medición más robusta, que nos podrá llevar a la optimización del proceso, sin embargo el proceso es al contrario.

Se deben seleccionar los indicadores que cumplan las siguientes características:

S = específico: claro y enfocado para evitar interpretaciones erróneas debe incluir las definiciones y supuestos de medición y puede interpretarse fácilmente.

M = medibles: puede cuantificar la medida y en comparación con otros datos debe permitir un análisis estadístico significativo.

A = es alcanzable la medida posible, razonable y creíble en espera de condiciones

R = es realista la medida encaja con las limitaciones de la organización ¿Es rentable?

T = la medida oportuna es factible dentro del marco de tiempo dado

Como resultado de esta etapa se diseña un tablero de control, que servirá para evaluar el desempeño de los procesos (ver formato 26)

## Formato 26. Tablero de control de indicadores de Hamburguesas al carbón

Macroproceso	Unidad de medida	Indicador	Métrica	% meta de cumplimiento	Frecuencia
MARKETING DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Indice	Net Promoted Score (Índice de promotores de marca)	85%	95%	Trimestral
	Indice porcentual	Crecimiento en participación de mercado	10%	95%	Anual
DESARROLLO DE PRODUCTO Y SERVICIOS	Indice	Rotación por producto (inventario en sucursal)	2 días	95%	Trimestral
	Cantidad	Productos con rotación menor al objetivo	5%	95%	Trimestral
	% cumplimiento	Plan de introducción	95%	95%	Trimestral
DESARROLLAR LA DISTRIBUCIÓN A TRAVÉS DE SUCURSALES	% cumplimiento	Plan de aperturas	75 sucursales	95%	Trimestral
	Indice porcentual	Crecimiento en participación de mercado	10%	95%	Anual
ENTREGA DE PRODUCTO A SUCURSALES	Indice DIFOT (Delivery in Full on Time)	Entregas (en tiempo, completas)	95%	95%	Semanal
DESARROLLAR Y GESTIONAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	% eficiencia	Ventas m2	6,000 pesos	95%	Mensual
		Ticket promedio	350 pesos	95%	Mensual
		Rotación de asientos	2,500	95%	Mensual
		Costo directo x hamburguesa	40%	95%	Mensual
	% cobertura	Plantilla por sucursal	20 colaboradores	95%	Semanal
	Calificación	Auditoría	100 puntos	95%	Mensual
GESTION FINANCIERA	Indice por 1000 hamburguesas	Número de quejas	1%	95%	Semanal
	%	quejas resueltas	100%	98%	Semanal
GESTION FINANCIERA	% sobre ventas	EBITDA	15%	95%	Mensual
	% cobertura	Presupuesto (Ventas, Gastos, EBITDA)	95%	95%	Mensual
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	%	Rotación de personal (sucursales)	10%	95%	Mensual
	%	Rotación de personal (corporativo)	2%	95%	Mensual
	#	Promociones de empleados, % de incremento en perfiles con alto potencial	15	95	Mensual
GESTION TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	% de cumplimiento	% de proyectos tecnológicos implementados en tiempo, costo y alcance	100%	95%	Mensual
	% de nivel de servicio	% de solución de incidentes	95%	95%	Mensual
GESTION DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	% de rechazos de calidad	% de rechazos de calidad	95%	95%	Mensual

Fuente: elaboración propia

### 3.3.5 Elaboración de procedimientos

Una vez que el diseño es modelado, se procede a documentar los procesos, toda documentación debe incluir los siguientes componentes:

1. Propósito y Alcance
2. Responsables

3. Políticas
4. Procedimiento/ narrativa
5. Referencias
6. Definiciones y Terminología
7. Productos concretos a entregar
8. Métricas
9. Diagrama de Procesos

Se incluye la documentación de un procedimiento, a manera de ejemplo, de la documentación generada para el proyecto. (Ver formato 27)

### Formato 27. Ejemplo de procedimiento

	Hamburguesas al Carbón	Procedimiento	
	Proceso: Ordenar materiales	Código: <b>P-OPE-001</b>	
		Procedimiento Nivel: III	
		Revisión : A	Página 71 de 106

#### 1. Aprobaciones:

Nombre	Proceso	Rol	Fecha
Miguel Jiménez	Dirección	Dueño de Proceso de entrega de producto a sucursales	28/Abril/2018

#### 2. Historia de Revisiones:

Revisión	Descripción del cambio	Originador	Fecha de emisión
A	Nuevo documento	Responsable de Adquisiciones	27/Abril/2017

#### 3. Objetivo y Alcance

**3.1 Objetivo:** El propósito de este documento es mostrar las actividades del proceso de ordenar materiales, que es parte del macro proceso de Abastecimiento

**3.2 Alcance:** El proceso documenta desde la revisión del plan de materiales hasta el cierre del acuerdo con el proveedor de la compra.

#### 4. Responsables

<i>Personal Responsable del Cumplimiento de este Documento</i>	
Rol	Proceso o Sub proceso
Responsable de Ordenar Materiales (comprador)	Proceso de Ordenar Materiales

## 5. Políticas

- 5.1 Todo el personal debe estar enfocado en asegurar que los materiales están ordenados en tiempo y forma para tener una producción efectiva que permita entregar los productos a sucursales a tiempo.
- 5.2 Las órdenes de compra de materiales deberán realizarse con dos semanas de anticipación a la fecha de entrega requerida por el plan de materiales.
- 5.3 Las requisiciones deberán cubrir los siguientes niveles de aprobación:

Importe	Nivel de autorización
Menor a 100,000 pesos	Comprador
Mayor a 100,000 pesos	Dirección de operaciones

- 5.1 Todas las compras requieren 3 cotizaciones, con el objeto de realizar la compra a la mejor propuesta, excepto en el caso de proveedores únicos.
- 5.2 Todas las compras deberán realizarse con los proveedores autorizados (ver proceso de desarrollo de proveedores)
- 5.3 Todas las órdenes de compra requieren autorización del responsable de compras.

## 6. Proceso

- 6.1 Matriz de responsabilidades y descripción de actividades.

No.	Qué	Quién	Cómo	Cuándo
<i>Proceso de Ordenar Materiales</i>				
1	Revisar el plan de materiales	Auxiliar de compras	Recibir por correo electrónico el plan de materiales, ( reporte emitido por el sistema generado por el proceso de planeación de la demanda )	Semanalmente
2	Preparar requisición de materiales	Auxiliar de compras	Basado en el análisis del plan de materiales, se realizan las requisiciones de materiales que corresponden a las entregas de la siguiente quincena.	Semanalmente
3	Aprobar requisición	Responsable de compras	El comprador recibirá las requisiciones mediante correo electrónico, con la opción de aprobación. El comprador separa las requisiciones por monto y envía solicitud de aprobación a Dirección en caso de que excedan de \$100,000. Para aprobar las requisiciones el comprador revisa razonabilidad de la compra, que corresponda a proveedores autorizados, y que no tenga errores aritméticos	Semanalmente
4	Solicitar cotizaciones	Auxiliar de compras	El auxiliar de compras: <ul style="list-style-type: none"> <li>separa las cotizaciones de proveedores únicos y realiza la solicitud de la cotización a los proveedores.</li> <li>Por los proveedores que no son únicos, realiza la solicitud de cotización a 3 proveedores.</li> <li>Todas las solicitudes de cotización se realizan por medio de correo electrónico.</li> <li>Una vez que recolecta las cotizaciones respectivas prepara un resumen comparativo de cotizaciones para facilitar la aprobación.</li> </ul>	Semanalmente
5	Seleccionar Proveedor	Responsable de compras	El responsable de compra selecciona la mejor cotización bajo los criterios de tiempo de entrega, costo y calidad. Marcando con un color resaltado los proveedores seleccionados.	Semanalmente
6	Elaborar orden de compra	Auxiliar de compras	El auxiliar de compras realiza las órdenes de compra para los proveedores seleccionados en formato de Excel y las imprime y las envía para su autorización al responsable de compras	Semanalmente

No.	Qué	Quién	Cómo	Cuándo
5	Autorizar orden de compra	Responsable de compras	Realiza la autorización de las órdenes de compra, incluyendo firma autógrafa, posterior a la revisión de que las órdenes de compra se encuentran correctamente elaboradas	Semanalmente
6	Enviar orden de compra al proveedor	Auxiliar de compras	Realiza el escaneo de las órdenes de compra previamente autorizadas y son enviadas al proveedor	Semanalmente
7	Confirmar acuerdo	Auxiliar de compras	Recaba evidencia de que el proveedor recibió y acepto la orden de compra, la autorización puede ser a través de correo electrónico	Semanalmente

## 7. Referencias

Documentos Relacionados			
Código	Título	Tipo de Documento	Revisión
ANEXO 1	Plan de materiales	Electrónico (Excel)	No aplica
ANEXO 2	Requisición de materiales	Electrónico (Excel)	No aplica
ANEXO 3	Resumen comparativo de cotizaciones	Electrónico (Excel)	No aplica
ANEXO 4	Reporte de proveedores seleccionados	Electrónico (Excel)	No aplica
ANEXO 5	Orden de compra	Manual	No aplica
ANEXO 6	Evidencia de aceptación de orden de compra por proveedor	E-mail o Manual	No aplica

## 8. Definiciones y Terminología

<i>Definición de Términos usados en este Documento</i>	
Término	Definición
<b>Requisición de materiales</b>	Documento utilizado por la empresa internamente para listar los productos y materiales que son necesarios para el proceso de producción
<b>Cotización</b>	Es un documento informativo donde el proveedor especifica precios, términos de pago y fecha de entrega.
<b>Orden de Compra</b>	Solicitud escrita al proveedor por determinados artículos y a un precio convenido, incluyendo términos de pago y fecha de entrega.

## 9. Matriz de Control de Registros

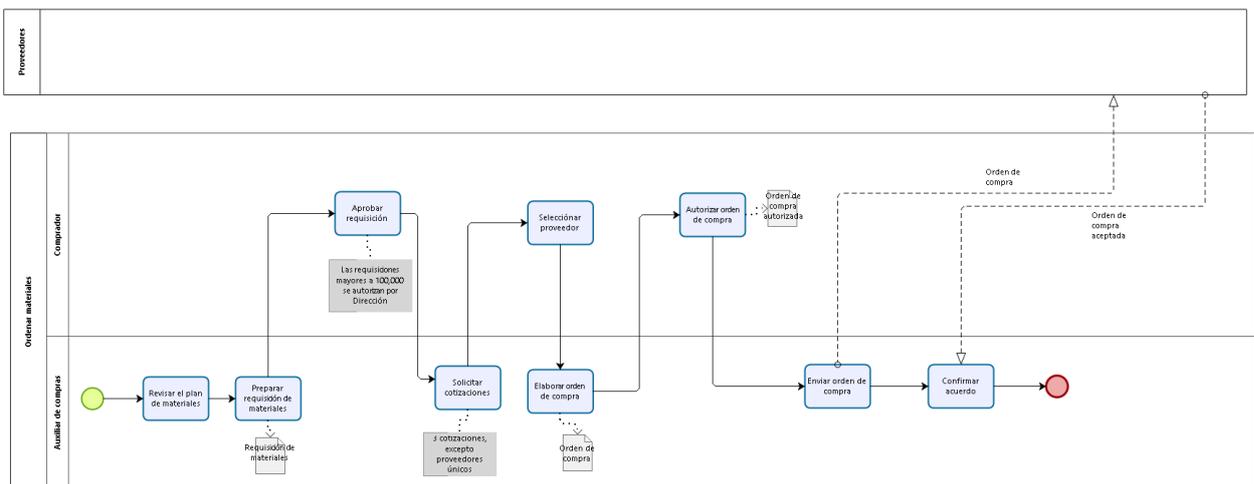
Documento	Responsable del llenado de la forma.	Frecuencia del llenado de la forma.	Conservación del registro. (Quién, Cómo, Dónde)	Tiempo de Retención / Método de Recuperación
Requisición de materiales	Auxiliar de compras	Semanalmente	<b>Quién:</b> Auxiliar de compras <b>Cómo:</b> Digital <b>Dónde:</b> Red interna, sección Abastecimiento	<b>Tiempo :</b> 1 año <b>Recuperación:</b> Solicitar una copia al Responsable de elaboración
Cotización	Auxiliar de compras	Semanalmente	<b>Quién:</b> Auxiliar de compras. <b>Cómo:</b> Forma digital <b>Dónde:</b> Red interna, sección abastecimiento	<b>Tiempo :</b> 1 año <b>Recuperación:</b> Solicitar una copia al Responsable de elaboración

## 10. Métricas

### 10.1 Métodos de Medición

Métodos de Medición		
Métrica	Indicador	Responsable
Índice DIFOT (Delivery in Full on Time)	95%	Dueño de proceso de entrega a sucursales

## 11. Diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia

### 3.4 DISEÑAR EL MODELO ORGANIZACIONAL

Uno de los principales cambios para la organización, representa la redefinición de roles para lograr implantar una gestión por procesos.

Como solución a una problemática, en donde no funcionan las líneas de comunicación, el involucramiento de Dirección ocurre en los procesos más operativos, y en respuesta a los nuevos procesos incorporados en el diseño, se propone un nuevo diseño organizacional.

Utilizando la herramienta de Matriz de correlación de roles y actividades, se realiza el análisis de las actividades a desarrollar y las competencias requeridas, incluyendo la propuesta del personal que puede asumir ciertos roles, conforme a las habilidades y competencias que han desarrollado y pueden seguir desarrollando en el futuro, con el fin de soportar un proceso constante de mejora. (Ver formato 28)

**Formato 28. Matriz de correlación de roles y actividades**

MACROPROCESO	PROCESO	ROL	DESCRIPCIÓN	PERFIL
MARKETING DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	ANÁLISIS DE CLIENTES Y MERCADOS	Gerente de Marca	- Analizar perfil del cliente, información y bases de datos, generar estrategias de mercadotecnia, desarrollar campañas nacionales de marca	Capacidad de análisis, comunicación, creatividad, conocimientos de Mercadotecnia
	DESARROLLO DE MARKETING A CLIENTES		- Analizar frecuencia de consumo y desarrollar campañas a clientes	
DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	DESARROLLAR EL PLAN DE NUEVOS PRODUCTOS	Responsable de nuevos conceptos y productos. En tanto se desarrolla este puesto, el rol se trabajará a través de un comité	- Identificar necesidades, preparar propuestas, elaborar prototipos, y obtener aprobación para introducir el nuevo producto	Capacidad creativa, conocimientos de formulación y combinación de ingredientes, gestión de proyectos
	ADMINISTRAR EL CICLO DE INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS		Evaluación de proveedores, capacidad de manufactura, diseño de catálogo de productos, Capacitación e introducción del producto en sucursales	
	EVALUAR EL CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS		Evaluar el desempeño del portafolio de productos, discontinuar productos no vendidos, implementar el plan de salida	
DESARROLLAR LA DISTRIBUCIÓN A TRAVÉS DE SUCURSALES	DESARROLLO Y GESTIÓN CANAL DE SUCURSALES	Responsable Desarrollo de Sucursales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define territorios y ubicaciones de sucursales, diseño de tienda, layout y adaptaciones</li> <li>- Supervisa el proyecto de construcción y equipamiento</li> <li>- Gestiona colaboración en tienda (Entrenamiento, Políticas, etc.)</li> <li>- Ejecuta preapertura</li> <li>- Monitoreo post-preapertura</li> </ul>	Cualidades de liderazgo, gestión de proyectos, conocimientos de mercado inmobiliario y restaurantero, pensamiento estratégico

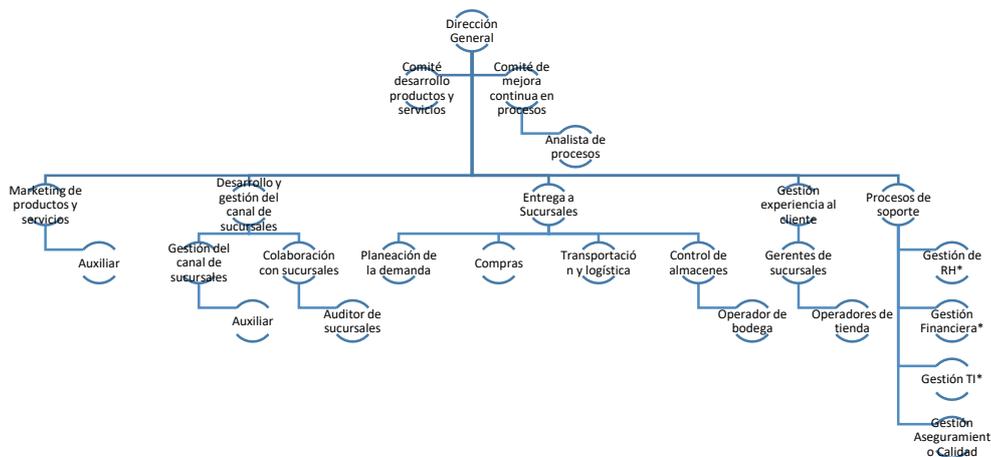
	GESTIONAR LA COLABORACIÓN DE SUCURSALES	Responsable de colaboración de sucursales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Define mecanismos de comunicación con corporativos</li> <li>-Provee información del desempeño de sucursales</li> <li>-Desarrolla programas de entrenamiento constantes</li> <li>-Coordina las auditorías a sucursales</li> <li>-Desarrolla plan de acción para mejorar el desempeño en sucursal</li> <li>-Coordina ejecución de mercadeo en sucursal</li> </ul>	Cualidades de liderazgo, colaboración, gestión de proyectos, conocimientos de operación en tienda, pensamiento estratégico, enfoque en el cliente
ENTEGA A SUCURSALES	PLANEACIÓN DE LA DEMANDA	Gerencia de cadena de suministro	Conocimiento en procesos de cadena de suministro, habilidades de planeación, solución de problemas, liderazgo, conocimientos básicos de análisis financiero,	Conocimiento en procesos de cadena de suministro, habilidades de planeación, solución de problemas, liderazgo, conocimientos básicos de análisis financiero,
	ABASTECIMIENTO (COMPRAS)		Supervisión de compras y desarrollo de proveedores	
	PRODUCCIÓN		Control y gestión de producción	
	OPERACIÓN DE BODEGA		Manejo de bodega	
	TRANSPORTACIÓN Y LOGÍSTICA		Control y gestión de logística de embarque	
	ALMACENES		Control de almacenes	
	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	Responsable de monitoreo de calidad	Supervisar que se cumplen con los estándares de calidad definidos en políticas	Conocimiento de mejores prácticas para industrias alimenticias, disciplina, conocimiento del sector restaurantero
DESARROLLAR Y GESTIONAR LA EXPERIENCIA AL CLIENTE	OPERACIÓN DE SUCURSAL	Gerente de sucursal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controla la operación en sucursales</li> <li>- Administra el staff de sucursales</li> <li>- Monitorea el desempeño de las tiendas, incluyendo la rentabilidad</li> </ul>	Liderazgo, conocimiento en procesos con enfoque al cliente, Manejo de personal, Conocimientos básicos para evaluar rentabilidad
	MANEJAR LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES		- Aplicar políticas de servicio al cliente, atención a quejas, mantener base de datos de clientes	
	REPORTAR DESEMPEÑO		- Analizar reportes de desempeño, atender auditorías, ejecutar acciones para remediar los puntos observados en las auditorías	
ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	CALIDAD	Gerencia de calidad	Realizar el diseño de las políticas de calidad, supervisión y pruebas para asegurar el cumplimiento de las políticas de calidad e inocuidad, coordinar las certificaciones externas requeridas	Capacidad de análisis, comunicación, conocimientos en Ingeniería de Alimentos y sistemas de calidad
DESARROLLO Y GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	Atracción de Talento	Gerencia de RH	Estrategia de capital humano, reclutamiento y selección, desarrollo de personal, relaciones con los empleados, plan de compensaciones,	Trabajo en equipo, comunicación, pensamiento estratégico

	Desarrollo de Capital Humano		Plan de vida y carrera, cultura organizacional	
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	Planeación Financiera	Gerencia de Admón. y Finanzas	Elaboración de presupuestos	Pensamiento estratégico, trabajo en equipo, excelente comunicación, conocimientos sólidos en Administración y Finanzas, capacidad de negociación
	Reporte Financiero		Emisión de estados financieros	
	Nóminas		Administración de nómina	
	Cuentas por pagar		Supervisión de proceso de pagos	
	Tesorería		Administración del flujo de efectivo y obtención de recursos	
	Control interno		Diseño de políticas de control interno y evaluación del cumplimiento	
	Gestión de Impuestos		Cumplimiento obligaciones fiscales	
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	Diseño de Infraestructura y soluciones	Gerencia de TI	Evaluación de soluciones, desarrollo de presupuestos	Pensamiento estratégico, trabajo en equipo, excelente comunicación, conocimientos sólidos en Tecnologías de información, capacidad de negociación, gestión de proyectos
	Manejar las relaciones con los usuarios		Detección de las necesidades del usuario, priorización de proyecto	
	Protección de la información		Políticas y herramientas de seguridad en la información	
	Soporte Técnico		Control y gestión del "help desk"	

Fuente: elaboración propia

Basados en esta matriz de correlación de roles y actividades, se define la estructura organizacional para la gestión por procesos (ver formato 29)

### Formato 29. Estructura organizacional para soportar la gestión por procesos.



\*Servicios proporcionados por terceros

Fuente: elaboración propia

El Gobierno de procesos, se diseña definiendo los dueños de los procesos clave, además de definir la manera en que estos estarán interactuando para poder realizar la mejora continua. Para estos efectos el diseño de gobierno de procesos incluye los siguientes roles:

<b>Rol</b>	<b>Proceso</b>	<b>Comités de participación</b>
Dueño de proceso	Desarrollar la visión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de desarrollo de productos y servicios</li> <li>• Comité de mejora continua</li> </ul>
Dueño de proceso	Marketing de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de desarrollo de productos y servicios</li> <li>• Comité de mejora continua</li> </ul>
Dueño de proceso	Desarrollo y gestión del canal de sucursales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de desarrollo de productos y servicios</li> <li>• Comité de mejora continua</li> </ul>
Dueño de proceso	Entrega a sucursales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de mejora continua</li> </ul>
Dueño de proceso	Gestión de experiencia al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de mejora continua</li> </ul>
Dueño de proceso	Procesos de soporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de mejora continua</li> <li>• Comité de desarrollo de productos y servicios</li> <li>• Comité de mejora continua de procesos de soporte</li> </ul>
Gerente de proceso	Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de mejora continua de procesos de soporte</li> </ul>
Gerente de proceso	Gestión de Recursos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de mejora continua de procesos de soporte</li> </ul>
Gerente de proceso	Gestión de aseguramiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de mejora continua de procesos de soporte</li> </ul>
Gerente de proceso	Gestión de TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de mejora continua de procesos de soporte</li> </ul>
Arquitecto de procesos	Líder del comité de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de mejora continua</li> <li>• Comité de mejora continua de procesos de soporte</li> </ul>
Analista de procesos	Auxiliar del comité de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de mejora continua</li> <li>• Comité de mejora continua de procesos de soporte</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Derivado del diseño de roles de procesos, se establecen los siguientes comités para asegurar la gobernanza de los procesos.

Comité	Participantes	Objetivo	Sesiones	Indicadores a revisión
--------	---------------	----------	----------	------------------------

Desarrollo de productos y servicios	Dueño de proceso de marketing Dueño de proceso de canal de sucursales	Asegurar que se cumplen los objetivos del proceso de desarrollo de productos y servicios	Trimestrales	Rotación x producto Productos mal desempeño Plan de introducción de nuevos productos
Mejora continua procesos críticos	Dueño de proceso de: Marketing Canal de sucursales Entrega a sucursales Experiencia al cliente Soporte Arquitecto de procesos Analista de procesos	Revisar el desempeño de los procesos y establecer planes de mejora continua. Priorizar los proyectos de mejora continua y asegurar los recursos requeridos.	Mensuales	Analizar los indicadores con mal desempeño (menor al 80% del objetivo)
Mejora continua procesos soporte	Dueño de procesos de soporte Gerentes de proceso de: Recursos Humanos Gestión Financiera Aseguramiento Calidad Gestión Ti	Revisar el nivel de servicio a los procesos críticos Proponer acciones de mejora para mejorar servicio o reducir costos Priorizar los proyectos de mejora continua y asegurar los recursos requeridos	Mensuales	Analizar los indicadores de los procesos de soporte con mal desempeño (menor al 80% del objetivo)

Fuente: elaboración propia

### 3.5 VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN

Después del diseño recomendado, es muy importante llevar a cabo una verificación y validación, para asegurar que está listo para la implantación. El proceso consiste en que los dueños del proceso y los colaboradores responsables de realizar las tareas, repasen los flujos de trabajo de manera detallada para asegurar que no existen inconsistencias y que se cumplen con los objetivos generales del proceso.

En este proceso se elabora el documento de verificación y validación (ver formato 30) y el reporte de discrepancias (ver formato 31), el primero tiene como objetivo documentar la revisión detallada del diseño recomendado por parte de los actores clave, y el segundo reporta las discrepancias o incidentes detectados en el diseño que requieren algún cambio o ajuste, porque no cumplen con los objetivos de la organización o crean algún conflicto en los flujos de trabajo. Si las etapas primarias se han hecho adecuadamente, no se espera un reporte de discrepancias robusto, en caso de haberse generado discrepancias significativas, es necesario replantear el diseño y documentar las lecciones aprendidas respecto a las fallas del diseño.

#### **Formato 30. Verificación y Validación de rediseño de procesos de Hamburguesas al Carbón**

Seguimiento	001		
Autor	Hugo Mendiola		
Versión	1.0		
Control de cambios			
Versión	Fecha	Comentarios	Autor

1.0	16 Junio 2018	Creación de documento	Hugo Mendiola
<p><b>Propósito</b>  Este documento describe el proceso de verificación y validación que se deberá realizar para la validación de procesos dentro de la Empresa para el proyecto de mejora de procesos. El objetivo final de la verificación y la validación es doble. En primer lugar, es importante asegurarse de que los procesos están diseñados de acuerdo a las técnicas seleccionadas. Y en segundo ayudar a validación la implementación transparente de los procesos. También es importante validar que los procesos cumplan con los objetivos específicos requeridos.</p>			
<p><b>Alcance:</b>  Este plan de V &amp; V describe los procedimientos generales para la verificación y validación de diseños de los procesos. En este documento se identifican las mejores prácticas globales para el ciclo completo de mejora de procesos, este documento no describe las técnicas o los métodos de desarrollo para asegurar que estos se mantengan lo más actualizados posibles. Este plan se enfoca en el “Que hacer” y no “como hacerlo”.</p>			
<p><b>Definiciones, acrónimos y abreviaturas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• V &amp; V: Verificación y Validación</li> <li>• SOW: Declaración de Trabajo</li> <li>• RP: Requisitos del Proceso</li> <li>• RD: Reporte de Discrepancia</li> </ul>			
<p><b>V &amp; V Implementación de pruebas:</b>  Se deberá seguir un proceso de validación de dos etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Verificación</b> La revisión del mapa de arquitectura, los modelos y demás documentos con los expertos para garantiza que el contenido técnico se apega a los estándares de cada técnica.</li> <li>2. <b>Validación inicial</b>, validación con el dueño del proceso o el interesado del proceso en el caso de que sea un proceso nuevo. La validación inicial se utiliza para asegurar que los diseños de los procesos funcionan sin fallos y realiza totalmente los requisitos de los objetivos del proceso.</li> <li>3. <b>Validación de implementación</b>, se implementará el proceso en un ambiente protegido para que la validación se lleve a cabo. Estas pruebas aseguraran de que el proceso está listo para implementarse en producción.</li> </ol>			
<p><b>Reporte de discrepancias:</b>  Un informe de discrepancia (RD) se utiliza para identificar las discrepancias entre el diseño en cualquiera de las verificaciones y validaciones. RDs se utilizan generalmente para registrar los errores que se han encontrado, y también puede ser utilizado para registrar el proceso que se siguió sin necesidad de algún datos de discrepancia.  Debe contener como mínimo los siguientes datos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La persona que está registrando el RD</li> <li>2. El tipo de RD (error, validación inicial, integración, etc.)</li> <li>3. El nombre de las personas validadoras</li> <li>4. Una descripción del RD incluyendo los pasos completos que señalan la discrepancia con la definición del proceso.</li> </ol>			
<p><b>Plan de V&amp;V:</b></p>			

Para este proyecto se planea la siguiente secuencia de tareas para la Validación y verificación de procesos:		
<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Participantes</b>
Formación de equipo	Selección de los miembros a participar en las actividades de verificación y validación	Líder del equipo
<b>Verificación</b>		
Revisión de mapa de procesos	Revisión de la calidad técnica del mapa de arquitectura	Líder de proyecto y arquitecto de procesos, dueños de procesos, dirección general
Revisión de procesos	Revisión técnica de los modelos de procesos conforme a BPMN 2	
Revisión de métricas e indicadores	Revisión de la claridad y pertinencia contra los procesos	
Revisión de procedimientos	Revisar la integridad y pertinencia para alcanzar los objetivos, el propósito y el alcance del proyecto	Líder de proyecto y arquitecto de procesos, dueños de procesos
Elaboración del RD	Elaboración del reporte de discrepancias	
<b>Validación Inicial</b>		
Revisión de mapa de procesos	Revisión de la del apego a los requerimientos y objetivos del mapa de arquitectura del proyecto	Líder de proyecto y arquitecto de procesos, analista de procesos, dueños de procesos
Revisión de procesos	Revisión de la del apego a los requerimientos y objetivos modelo de procesos	
Revisión de métricas e indicadores	Revisión de la del apego a los requerimientos y de las métricas e indicadores	
Revisión de procedimientos	Revisión de la del apego a los requerimientos y objetivos de los procedimientos	
Elaboración del RD	Elaboración del reporte de discrepancias	
Ajuste de procesos	Ajuste a el mapa, los modelos, métricas o procedimientos conforme a las discrepancias encontradas	
Revalidación	Validación secundaria de los elementos encontrados con discrepancias	
<b>Validación de implementación</b>		
<b>Actividad</b>		<b>Participantes</b>
Planear sesión de validación con grupos de interés		Líder de proyecto
Convocar a taller de validación a grupos de interés		Líder de proyecto
Sesiones de validación con grupos de interés		Dueños de proceso y colaboradores
Generar Reporte de discrepancias		Dueños de proceso y colaboradores
Corrección y firma de RD (Reporte de discrepancias)		Líder de proyecto, arquitecto de procesos, analista de procesos
<b>Firmas</b>		<b>Fecha</b>
<b>Firmas de Conformidad:</b>		16/06/2018
<b>Director General:</b> 		

<b>Líder de Proyecto:</b> 	16/06/2018
<b>Analista de procesos:</b> 	16/06/2018
<b>Equipo Funcional: Coordinador de sucursales</b> 	16/06/2018
<b>Equipo Funcional: Coordinador de producción y logística:</b> 	16/06/2018
<b>Equipo Funcional: Coordinador de Recursos Humanos:</b> 	16/06/2018
<b>Equipo Funcional: Coordinador Administrativo:</b> 	16/06/2018

Fuente: elaboración propia

### Formato 31. Reporte de discrepancias procesos de Hamburguesas al Carbón

<b>Proyecto:</b>		Rediseño procesos Hamburguesas al Carbón	
<b>Tipo de actividad:</b>		Verificación-Validación	
<b>Responsable:</b>		Hugo Mendiola Dueño de proceso: Adquisiciones Colaboradores del proceso Ordenar Materiales	
<b>ID</b>	<b>Documento</b>	<b>Discrepancia</b>	<b>Descripción</b>
1	<b>P-OPE-001 Proceso: Ordenar Materiales</b>	El plan de materiales no se envía por correo electrónico	El plan de materiales no puede ser enviado por correo electrónico, porque el archivo es muy grande. Recomendamos que se grave por el equipo de demanda en un dispositivo USB y se entregue físicamente al auxiliar de compras
Plan de acción para solucionar discrepancia			Aplicar la recomendación y modificar los procedimientos
Responsable de implementar el plan de acción			Analista de procesos y dueño de proceso de adquisiciones

Firmas	Fecha
Líder de proyecto 	18/06/2018
Dueño de proceso adquisiciones 	18/06/2018

Fuente: elaboración propia

### 3.6 HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS:

La siguiente etapa clave, para la implantación de una gestión por procesos, es la definición de las herramientas tecnológicas que soportan estos procesos, ya que nos ayudan a la automatización de los flujos de trabajo.

A través de los procesos descriptivos es sencillo definir los requerimientos básicos de automatización que las herramientas deben tener. En la actualidad existe una oferta de software de gran calidad que responde a las necesidades de sectores específicos, como por ejemplo la Industria Restaurantera. La práctica general de las empresas es adquirir un software y evitar desarrollos internos que pueden distraer al negocio de sus procesos críticos para generar valor al cliente.

La selección de las herramientas implica dos aspectos clave, el primero que define los requerimientos de automatización y el segundo factores específicos del software seleccionado y la calidad de soporte que se puede recibir por parte del proveedor, esta evaluación considera siguientes factores:

- a) **Costo:** debemos conocer los costos iniciales de licenciamiento, los costos de implementación, el tiempo de implementación, los costos de mantenimiento, necesidades de hardware, software y la capacitación continua.
- b) **Funcionalidad:** evaluamos si el software tiene las funciones y características para apoyar el negocio de hoy y de mañana, que procesos de negocio diferencian a la empresa de los competidos y como el software satisface esa necesidad.
- c) **Actualización del producto:** el proveedor tiene una visión clara sobre las fechas concretas para las nuevas versiones y actualizaciones del software
- d) **Soporte técnico:** con qué facilidad puedo tener a mis usuarios capacitados, que tan fácil es obtener asistencia técnica adicional, qué impacto tendrá la solución y la tecnología en el área de TI de la empresa. En qué medida puede interactuar la tecnología del proveedor con la infraestructura existente en la empresa.
- e) **Escala:** el software tiene la capacidad de soportar las necesidades actuales de hoy y el mañana (sucursales, cantidad de usuarios, transacciones)
- f) **Alcance Global:** si voy a crecer globalmente, debemos conocer si el proveedor tiene un equipo de apoyo en cada país, si se cumplen con requisitos legales según en el país que opera, costos y restricciones por la obtención del soporte global.
- g) **Soportar el ecosistema:** existe un grupo de proveedores y usuarios independientes que pueden ayudarse y compartir ideas innovadoras.

### 3.6.1. Definir los Requerimientos:

A través del mapa de arquitectura se pueden definir los requerimientos generales que debe de contener el sistema integral que procesará los flujos de trabajo, el planteamiento de requerimientos es analizado y validado por los dueños de proceso, para asegurar que están claramente definidos, recomendamos documentar formalmente en una matriz de requerimientos, las funcionalidades principales especificando de puntualmente el alcance de las mismas. (Ver formato 32).

#### Formato 32. Matriz de requerimientos

<b>Empresa: Hamburguesas al Carbón</b>				
<b>Matriz de Requerimientos</b>				
<b>Desarrollar la visión estratégica</b>				
Proceso	Funcionalidad	Descripción	Volumen Transaccional	Prioridad
Gestionar iniciativas estratégicas	Control de proyectos	Herramienta que permita controlar el alcance, costo y tiempo de la implementación de las iniciativas estratégicas	Bajo	Alta
<b>Marketing productos y servicios</b>				
Proceso	Funcionalidad	Descripción	Volumen Transaccional	Prioridad
Analizar clientes y mercados	BI (transacciones históricas de ventas a clientes)	Herramienta que permite reunir y crear análisis de gran cantidad de datos de manera rápida	Alto	Alta
Desarrollo de marketing a clientes	Control de proyectos	Herramienta que permita controlar el alcance, costo y tiempo de las campañas de mercadotecnia	Bajo	Alta
	Control de programas de lealtad	Herramienta que permita controlar los planes de lealtad con los clientes consumidores	Alto	Alta
<b>Desarrollo de productos y servicios</b>				
Proceso	Funcionalidad	Descripción	Volumen Transaccional	Prioridad
Desarrollar el plan de productos y servicios	PLM (product lyfe cycle management)	Herramienta que permita controlar el alcance, costo y tiempo de los productos y/o servicios nuevos.	Bajo	Alta
Administrar el ciclo de introducción de productos y servicios	PLM (product lyfe cycle management)	Funcionalidad que permita mantener formulación o receta por productos, incluyendo cantidades y valor económico	Medio	Alto
	MRP	Funcionalidad que pueda generar la planificación de requerimientos de materiales automáticamente utilizando las formulaciones y el pronóstico de unidades	Alto	Alto
Evaluación del ciclo de vida de productos y servicios	Reportes de ventas Reportes de rotación de inventarios	Funcionalidad que permita obtener reportes de productos con rotación lenta	Alto	Alto
<b>Desarrollar distribución a través de sucursales</b>				
Proceso	Funcionalidad	Descripción	Volumen Transaccional	Prioridad
Construir formato de tienda	Control de proyectos	Herramienta que permita controlar el alcance, costo y tiempo de los proyectos de apertura de sucursales	Bajo	Alta
Desarrollar aperturas	Control de proyectos	Herramienta que permita controlar el alcance, costo y tiempo de los proyectos de tienda de apertura de sucursales	Bajo	Alta

Gestionar colaboración de sucursal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer información del desempeño de la sucursal</li> <li>• Auditorías de sucursales</li> </ul>	BI (transacciones históricas de ventas a clientes)	Herramienta que permite reunir y crear análisis de gran cantidad de datos de manera rápida	Alto	Alta
	Auditorías “on line”.	Herramienta que permite capturar en tiempo real los resultados de auditoría de sucursales	Medio	Alta
<b>Entrega de producto a sucursales</b>				
Proceso	Funcionalidad	Descripción	Volumen Transaccional	Prioridad
Planeación de la demanda	MRP	Funcionalidad que pueda generar la planificación de requerimientos de materiales automáticamente utilizando las formulaciones y el pronóstico de unidades	Alto	Alto
Abastecimiento	Control Automático de Adquisiciones	Generación automática de orden de compra, capacidad de administrar negociaciones a largo plazo, con entradas parciales, manejo de diferentes unidades de medida	Alto	Alto
Producción	Control Automático de Producción	Generación de programación de producción, ordenes de producción, control de costos (formulación con diferentes unidades de medida, control de indirectos) Control de lotes y fechas de expiración	Alto	Alto
Operar bodega	Control de Almacén e Inventarios Físicos	Catálogo de materiales: materia prima, semi-terminado, terminado, posibilidad de utilizar diferentes unidades de medida. Control de entradas y salidas de Almacén. Control de inventario físico (ajustes físicos) Cálculos de rotación de productos, reportes por grupos de productos	Alto	Alto
<b>Desarrollar y gestionar la experiencia al cliente</b>				
Proceso	Funcionalidad	Descripción	Volumen Transaccional	Prioridad
Operar Tienda	Punto de Venta	Herramienta que permita tener menús digitales, control de recetas, control de caja, control de corte de caja. Control de surtido de órdenes del cliente. Control de precios restringido a personal autorizado. Capacidad de generar factura fiscal del cliente con base en el ticket	Alto	Alto
	Fuerza Laboral	Asistencia de empleados, programación de roles, reporte de incidencias	Alto	Alto
	Control de Almacén	Catálogo de materiales: materia prima, semi-terminado, terminado, posibilidad de utilizar diferentes unidades de medida. Control de entradas y salidas de Almacén. Control de inventario físico (ajustes físicos) Cálculos de rotación de productos, reportes por grupos de productos	Alto	Alto
	Ejecución de mercadeo en sucursales (incluye control de programas de lealtad)	Herramienta que permita controlar los planes de lealtad con los clientes consumidores Herramientas de comunicación de campañas de mercadeo en sucursal	Alto	Alto

Manejar relaciones con los clientes	CRM	Control de programas de lealtad, encuestas de satisfacción, monitoreo de solución de quejas.	Alto	Alto
Reportar el desempeño de la sucursal	Reportes de ventas y rentabilidad de sucursal	Generación de reportes de ventas con reales vs esperadas Estado de Resultado por sucursal	Alto	Alto
<b>Gestión y Administración de Recursos Financieros</b>				
Proceso	Funcionalidad	Descripción	Volumen Transaccional	Prioridad
Planeación y gestión contable	Sistema Contable	Emisión de Estados Financieros, reales y proyectados, control de presupuestos, control de costos	Alto	Alta
Contabilización de ingresos	Sistema de facturación	Facturación global, cumplimiento CFDI	Bajo	Baja
Gestión de activos fijos	Control de costos de proyectos	Control de costos incurridos por proyecto	Medio	Alta
Gestión de Nómina	Sistema de Nómina	Control de incidencias, pago y cálculo de impuestos	Alto	Alta
Gestión de cuentas por pagar	Sistema de cuentas por pagar	Control de facturas de proveedores, enlace con entradas de almacén y orden de compra, programación de pagos y emisión de pagos	Alto	Alto
Gestión de operaciones de tesorería	Sistema de control de Bancos	Programación de pagos, flujo de efectivo real y proyectado, conciliaciones bancarias automáticas, reportes de posición de efectivo	Alto	Alto
Control de impuestos	Control y emisión de CFDI, IVA	Generación de CFDI (Comprobante Fiscal Digital) en sus modalidades requeridas por el SAT Cálculo de IVA (Impuesto al Valor Agregado)	Alto	Alto
<b>Gestión de desarrollo y capital humano</b>				
Proceso	Funcionalidad	Descripción	Volumen Transaccional	Prioridad
Administración de Personal y comunicación	Gestión de personal	Control de estructura organizacional, expedientes, herramientas del empleado, perfiles de puestos, vacantes, solicitudes de constancias de empleados	Medio	Alta
Reclutamiento y selección	Gestión de reclutamiento y selección	Publicación de vacantes, seguimiento desde selección hasta contratación, solicitudes, CV, autorizaciones (de preferencia con posibilidad de digitalizar y autorizaciones electrónicas)	Medio	Alta
Desarrollo de personal y plan de carrera	Gestión de desempeño y plan de carrera	Control de objetivos clave y resultados, evaluaciones de desempeño, detección de colaboradores de Alto potencial	Medio	Alta
<b>Aseguramiento de calidad</b>				
Proceso	Funcionalidad	Descripción	Volumen Transaccional	Prioridad
Desarrollar estándares de calidad y procedimientos en Alimentos y Bebidas	Repositorio de procedimientos	Control de procedimientos	Medio	Alta
Monitoreo de calidad	Auditorías "on line".	Herramienta que permite capturar en tiempo real los resultados de auditoría de sucursales	Medio	Alta
Mejora Continua	Diseño de procesos	Modelado de Procesos	Medio	Alta
<b>Administración y Gestión de Tecnologías de información</b>				
Proceso	Funcionalidad	Descripción	Volumen Transaccional	Prioridad
Definir estrategia de TI	No Aplica			
Gestionar estrategia de TI y portafolio de proyectos	Control de Proyectos	Herramienta que permita controlar el alcance, costo y tiempo del portafolio de proyectos de TI	Bajo	Alto
Gestionar contratos de TI con terceros	No aplica		Bajo	Medio

Gestionar el nivel de servicio de TI	Control de servicio a usuarios	Manejo de incidentes, soluciones y control de indicadores de servicio	Medio	Alto
--------------------------------------	--------------------------------	---	-------	------

Fuente: elaboración propia

### 3.6.2. Análisis de soluciones tecnológicas

Una vez que los requerimientos tecnológicos están claramente definidos, se procede a la búsqueda de las soluciones, la recomendación principal es implementar aplicaciones integrales y en lugar de arreglos aislados con sistemas separados que luego requieren un trabajo extra para conectarse entre sí.

El desarrollo de software es tan robusto en la época actual, que existen páginas que se dedican a recomendar los productos de mayor aceptación en el mercado global, y que nos pueden dar una referencia de las aplicaciones que resuelven las necesidades de los flujos de trabajo, además de que se pueden buscar plataformas especializadas por sector de industria. También la oferta de software local es interesante para la primera etapa de automatización, porque facilita la adaptación a las regulaciones particulares de México. A continuación, incluimos algunos enlaces que pueden soportar esta búsqueda de soluciones:

<https://www3.technologyevaluation.com/research/article/five-reasons-to-hire-a-software-selection-consultant.html>

<http://www.capterra.com/>

Derivado de estos enlaces de búsqueda, describimos los softwares que proporcionan de mejor manera una solución integral a las funcionalidades requeridas por la matriz de requerimientos:

Netsuite: <http://www.netsuite.com/portal/industries/retail.shtml>

SAP Business One: [https://www.sap.com/latinamerica/products/sme-business-software.html?url\\_id=ctabutton-lao-icon-sme](https://www.sap.com/latinamerica/products/sme-business-software.html?url_id=ctabutton-lao-icon-sme)

Market Man: <https://marketman.com/>

Soft Restaurant: <https://softrestaurant.com.mx/ciclosdegestion>

Komanda: <https://www.komanda.mx/>

En una matriz comparativa, se evalúan las aplicaciones y se documenta detalladamente las diferencias entre las soluciones encontradas (ver formato 33)

#### Formato 33. Matriz comparativa de aplicaciones tecnológicas

Matriz comparativa de Software Hamburguesas al Carbón					
Funcionalidad	Netsuite	Softrestaurant	Komanda Enterprise + Easier loyalty	Market Man	SAP Business One
Planeación de la demanda (MRP)	Si	Si***	No	Si***	Si
Compras	Si	Si***	Si***	Si***	Si

Producción	Si	Si***	Si***	Si***	Si
Control de inventarios	Si	Si***	Si***	Si***	Si
Control de costo de productos, semi-terminados y terminados	Si	Si***	Si***	Si***	Si
Punto de venta: Menús, precios centralizados, cortes de caja	Si*	Si***	Si***	Si***	Si*
CRM (planes de lealtad)	Si*	Si***	Si***	Si***	Si*
Control de recetas	Si*	Si***	Si***	Si***	Si*
Auditorías en tienda	No	No	No	No	No
Reportes desempeño tienda/sucursal	Si*	Si***	Si***	Si***	Si*
Contabilidad	Si**	No*****	No*****	No	Si**
Bancos (Ingresos/Egresos)	Si**	No*****	No*****	No	Si**
Nómina y gestión personal	Si**	No*****	No*****	No	Si**
Facturación global (CFDI)	Si**	Si***	Si***	No	Si**
Auto facturación clientes (CFDI)	No	Si***	Si***	No	No
Capital Humano	No	No	No	No	No
Control de proyectos	No	No	No	No	No
PLM (Product Life Cycle Management)	No	No	No	No	No
BI (Business Intelligence)	Si	No	No	No	Si
Solución en Nube	Si	Híbrida	Híbrida	Si	Si
Costo	Medio	Accesible	Accesible	Alto	Alto
Rangos aproximados de inversión	>\$500,000 <\$1,000,000	<\$500,000	<\$500,000	>\$1,000,000	>\$1,000,000
Soporte local	Normal	Robusto	Robusto	Limitado	Normal
Soporte global	Normal	Limitado	Limitado	Limitado	Robusto
Escala	Alta	Media	Media	Alta	Alta
Ecosistema en Industria Restaurantera	No	Maduro	Maduro	No****	No
Notas: *No especializado en restaurantes, pero si en detallistas con tiendas abiertas al público **Procesos de gestión financiera globales, adaptación para cubrir con regulaciones locales *** Especializado en restaurantes **** Especializado en restaurantes, pero con baja penetración en México ***** Interfaces sencillas de generar para software de gestión financiera de fácil acceso (contraqi, aspel)					

Fuente: elaboración propia

### 3.6.3. Recomendaciones Finales:

Posterior al análisis, se detallan las recomendaciones para seleccionar el software y que el equipo directivo tome una decisión, en un documento formal (ver formato 34):

#### Formato 34. Recomendaciones para adquisición de aplicaciones tecnológicas

<b>Memorándum de recomendaciones derivadas del análisis de aplicaciones de software para soportar el diseño de procesos de Hamburguesas al Carbón</b>
Procesos Críticos:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar el software de uso nacional, porque tiene ventajas en costos de accesibilidad, el ecosistema es robusto y si proporciona escala para el crecimiento a nivel nacional.</li> <li>• El software que cubre la mayoría de los procesos críticos es Soft Restaurant, y cuenta con buena reputación en el sector.</li> </ul>

- Implementar la solución en nube, porque elimina los costos de infraestructura y abarata la solución a largo plazo.
- Para reforzar el proceso de auditoría de tienda, recomendamos soluciones en la nube de bajo costo y con soporte local <http://www.audita.mx/>

#### Procesos de Soporte

- Los procesos de soporte no se encuentran completamente habilitados en el software integral, se recomienda su implementación en una segunda etapa, estos pueden ser cubiertos por soluciones líderes en el sector de las pymes, como sigue:
  - a) Gestión financiera: Aspel [www.aspel.com.mx](http://www.aspel.com.mx) y Contpaqi [www.contpaqi.com](http://www.contpaqi.com), con un costo accesible, un soporte técnico local que garantiza la continuidad de operaciones del sistema y especializada en regulaciones fiscales locales.
  - c) Capital Humano: Se recomienda su implementación en una segunda etapa, con un software especializado de los líderes en el mercado nacional o soluciones globales en la nube tales como People next <http://peoplenext.com.mx> y Better works <https://www.betterworks.com/>

#### Procesos Críticos que requieren control de proyectos e inteligencia de negocios:

- Se recomienda implementar el BI (Business Intelligence), líder Qlick View <https://www.qlik.com/us/products/qlikview>, puesto que existe un ecosistema desarrollado en México y el costo es accesible.
- En control y administración de proyectos se recomienda utilizar el software de uso común para proyectos <https://products.office.com/es-MX/project>, porque es de bajo costo y existe un ecosistema robusto de usuarios en México.
- En una tercera etapa, se recomienda evaluar una aplicación especial para PLM (Product Life Cycle Management).

### Roadmap de implementación de soluciones tecnológicas de la Gestión por procesos

Aplicación Procesos Críticos	Fecha de Implementación		
	2018	2019	2020
Soft Restaurant			
Audita			
Aplicación Procesos Soporte			
Contpaq/Aspel			
Better works			
Inteligencia de Negocios (Business Intelligence)			
Qlick View			
Microsoft Project			
Product Life Cycle Management			

## 3.7 FACILITADORES DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

El éxito de la transformación que lleva a cabo una empresa, implica una gestión del cambio organizacional. La transformación hacia una gestión por procesos cambiará la forma fundamental en que el negocio es abordado y realizado. Esto requiere un compromiso de largo plazo del equipo directivo, es un compromiso en tiempo, recursos y fondeos.

El compromiso de la dirección debe facilitar la transformación y apoyar para derribar obstáculos que se presenten. Este tipo de gestión utiliza un conjunto de herramientas para ayudar a la organización en la transición de un estado actual de su gente a un estado deseado y sostenible. En esta gestión se define la necesidad de cambiar, se provee de las habilidades y conocimientos requeridos, se enfoca a la organización a los objetivos correctos, prepara a la organización para el cambio y motiva a los empleados para alcanzar objetivos sostenibles.

Existen 3 facilitadores para lograr una gestión del cambio efectiva:

**Entrenamiento y educación:** Se debe desarrollar un plan detallado de entrenamiento y educación, el cual se construye con una evaluación de los interesados clave, que a su vez está alineada con el nivel de madurez de BPM y la estrategia de evolución definida por la empresa.

**Marketing y Comunicación:** Por la importancia estratégica del cambio a BPM, la comunicación debe ser tratada como una campaña de Marketing, el plan de comunicación debe incluir el desarrollo de una estrategia de comunicación, definiendo a que actores será dirigida la comunicación.

**Tableros de Control (scorecards) de Procesos:** Los scorecards juegan un papel importante en la gestión constante de un proceso, estos incluyen métricas e indicadores que deben ser definidos y adecuadamente comunicados, los cuales deben estar alineados con las metas globales de la compañía. Estos scorecards aseguran que los objetivos a lograr son conocidos. El diseño de tablero de control fue abordado en el capítulo 3.3.4 Diseño de monitoreo y control.

### 3.7.1 Entrenamiento y Educación

Preparamos un plan detallado de entrenamiento, basado en la matriz de correlación de roles y actividades, donde se describe el perfil de los roles clave.

El análisis se construye a partir de las habilidades requeridas para desarrollar el rol y las áreas de oportunidad que tiene el equipo actual, con el objetivo de fortalecer las capacidades actuales. Recordemos que una gestión por procesos empodera a los equipos para facilitar la mejora continua y obtener los resultados esperados en los procesos de negocio de inicio a fin. El equipo de capital humano, debe asegurar que el plan de capacitación es aprobado por los dueños de procesos.

El plan de entrenamiento requiere realizar una evaluación de capacidades actuales en comparación con las capacidades deseadas, además de incluir la prioridad de las capacidades que deberán fortalecerse (ver formato 35)

### Formato 35. Detección de necesidades de capacitación para roles clave

DESCRIPCIÓN DEL ROL				
MACROPROCESO	Desarrollar la distribución a través de sucursales			
PROCESO	Desarrollo y Gestión del Canal de sucursales			
ROL	Responsable del desarrollo de sucursales			
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define territorios y ubicaciones de sucursales, diseño de tienda, layout y adaptaciones</li> <li>• Supervisa el proyecto de construcción y equipamiento</li> <li>• Gestiona colaboración en tienda (Entrenamiento y políticas)</li> <li>• Ejecuta preapertura</li> <li>• Monitorea post-preapertura</li> </ul>			
PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualidades de liderazgo</li> <li>• Gestión de proyectos</li> <li>• Conocimientos de mercado inmobiliario y restaurantero</li> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Análisis de mercados</li> </ul>			
EVALUACIÓN DE PÉRFIL				
Perfil	Actual	Deseado	Prioridad	Plan de Entrenamiento
Liderazgo	Regular	Bueno	En Desarrollo	2.- Cursos de Liderazgo
Gestión de proyectos	Baja	Excepcional	Emergencia	1.- Diplomado de Gestión de Proyectos
Conocimientos de mercado inmobiliario y restaurantero	Excepcional	Excepcional	Baja	4.Conferencista interno y mentor
Pensamiento Estratégico	Regular	Bueno	En Desarrollo	3.- Maestría en MBA
Análisis de Mercado	Buena	Excepcional	En Desarrollo	3.- Maestría en MBA
PLAN DETALLADO DE ENTRENAMIENTO				
Prioridad: Capacitación		Inicio*	Comentarios	
1.- Diplomado en Gestión de proyectos		Inmediato		
2.- Curso de Liderazgo		1 mes		
3.- Maestría en MBA		6 meses		
4.- Asignar Mentor para conocer el ramo inmobiliario y restaurantero		Inmediato		
* Plazo máximo para iniciar el programa de capacitación a partir de la fecha del documento				
Dueño del proceso				
Capital Humano				

Colaborador	
Fecha del documento	20/06/2018

Fuente: elaboración propia

Un plan de entrenamiento para fortalecer los roles responsables de que los procesos funcionen y mejoren continuamente, enfoca concretamente la capacitación de la empresa, de tal manera que desarrollamos conocimientos y habilidades que aportan al cumplimiento de los objetivos de la empresa. La transformación de una organización no sucede por sí misma, son los individuos los que provocan realmente que el proyecto sea implantado y no se quede solamente en papel.

Es recomendable que este plan sea parte de las actividades de mejora continua, se revise el avance en los comités establecidos y sea actualizado una vez al año.

### 3.7.2 Marketing y Comunicación:

El compromiso con un proyecto de transformación para implantar una gestión por procesos, frecuentemente no existe por el hecho de que se ignora mucha información del proyecto o se desconocen los objetivos del mismo. Un facilitador de la transformación es la comunicación del proyecto, pero no debe ser tratada como un simple aviso, es decir, la comunicación debe establecerse bajo los principios de mercadotecnia que se utilizan en cualquier campaña de comunicación, buscando una conexión con la audiencia, en la que el mensaje de comunicación no pretende solo informar, sino crear una relación de confianza en el proyecto, es decir, una razón para creer en la promesa de valor que conlleva la transformación de la empresa. Esta comunicación es constante y continúa conforme el proyecto se lleva a cabo y en el propio ciclo de mejora continua.

Recomendamos una secuencia de pasos, para lograr que el plan de comunicación sea efectivo, basándonos en un modelo bastante sencillo que se documenta en una página, el marketing plan canvas (Dib, 2018):

**1.- Seleccionando el cliente objetivo de la campaña:** No podemos hablar de manera genérica, es muy importante tratar de tener una definición de los clientes internos que estarán involucrados en el proyecto de transformación, de manera muy práctica podemos crear un Avatar, entendiendo un avatar como la exploración detallada y descriptiva del cliente objetivo y sus hábitos de vida.

**2.- Elaborando tu mensaje:** La mayoría de los mensajes, en especial, los que tienen que ver con elevar capacidades internas de las organizaciones son aburridos, tímidos e ineficaces. El mensaje que elaboremos en la campaña debe ser atractivo para que capte la atención de nuestro cliente interno. Una vez que definimos el mensaje, debemos generar una reacción de respuesta, es entonces cuando el plan de comunicación sí es efectivo; buscamos que el proyecto de transformación permanezca en la mente de los colaboradores, este mensaje parte de la generación de valor del proyecto, tenemos que plasmar en él cual es el mayor valor del proyecto y que beneficios recibirán directamente los colaboradores. Una herramienta muy sencilla que forma parte del mensaje, es construir un “*elevator pitch*”, es decir, un mensaje

conciso de la propuesta de valor que puede ser transmitido en el momento en que un elevador llega a su piso, es decir 30 o 90 segundos.

**3.- Definir los medios de comunicación de tu mensaje:** El medio de comunicación del mensaje es muy importante, porque define como estaremos conectando con los clientes internos, puede ser a través de tableros de información, sesiones informativas del avance del proyecto, comunicación vía e-mail, e incluso utilizar redes sociales, que, en el mundo actual, tienen un impacto de comunicación efectivo.

**4.- Capturando impacto:** En una campaña tradicional a clientes, estaríamos midiendo cuantos prospectos se han interesado en nuestra propuesta de valor, en la comunicación del proyecto de transformación aplica lo mismo. Tenemos que definir indicadores que nos llevan a medir si la comunicación está siendo efectiva.

**5.- Nutriendo embajadores del proyecto:** A través de la medición del impacto de la campaña de comunicación, podemos encontrar clientes internos muy interesados en la comunicación del proyecto, estos serán nuestros embajadores, es decir, estarán permeando su punto de vista dentro del proyecto y retroalimentando a su vez a la campaña de comunicación. Es parte del proceso de comunicación detectar estos interesados y tener sesiones especiales, además de dar visibilidad a la organización de su retroalimentación, con el objetivo de que el proyecto sea exitoso, considerando la participación de los embajadores y seguimiento a las oportunidades de mejora en la comunicación que se han detectado.

**6.- Generemos verdaderos fans del proyecto y brindemos una experiencia de clase mundial:** Aunque un plan de marketing tiene más etapas, el paso 6 lo hemos resumido en una sola, de tal manera que creamos verdaderos fans de la gestión por procesos, en este paso tenemos que diferenciar lo que quieren nuestros clientes internos y lo que realmente necesitan, y brindarles soluciones reales pero a través de una comunicación relacionada con el beneficio que requieren recibir, por ejemplo: queremos que el usuario sea más concreto con sus requerimientos, pero lo que realmente necesitamos es un apoyo tecnológico que nos presente los requerimientos de éste de manera concreta, este proceso de comunicación debe ser constante y claro, permanecer incluso de manera posterior a la implantación del proyecto en cuestión. Para lograr verdaderos fans, tenemos que dar continuidad a las necesidades de los equipos de trabajo y canalizarlas al proceso de mejora continua.

El plan de comunicación, con los pasos mencionados se plasma en un lienzo de una página, facilitando la visibilidad y ejecución del mismo (ver formato 36):

**Formato 36. Ejemplo de un Plan de Comunicación en una página**

Planeación		
El cliente objetivo	El Mensaje	El medio
		

<p>Avatar: Hombre Máximo 28 años Soltero Trabaja y estudia para superarse Es responsable de su propia manutención Generalmente le interesa salir temprano porque tiene muchas tareas que hacer Le gustaría tener tiempo para hacer más ejercicio o dedicarse a sus pasatiempos: Ver Netflix, salir con sus amigos, pasear en bici</p>	<p>Mensaje Clave: “Nos transformamos para gestionar simple, rápido y en equipo”</p> <p>Imagen del proyecto:</p>  <p>Pitch Elevator: Tenemos la capacidad de mejorar nuestros procesos y enfocarlos para generar valor a nuestro cliente (interno y externo). Con la transformación que estamos llevando a cabo para implementar una gestión por procesos, buscamos que todas nuestras actividades se enfoquen a generar valor, y a realizarlas de una manera ágil, sencilla y en equipo, pero no queremos reinventarnos una sola vez, sino que, de manera sistemática buscamos planteamos constantemente como mejorar</p>	<p>Medios de difusión:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Reunión Inicial de presentación del proyecto con todos los colaboradores</li> <li>2.- Reunión mensual informativa con todos los colaboradores</li> <li>3.- <i>Mailchimp</i> semanal comunicando avances</li> <li>4.- 3 Publicaciones semanales en red social interna (slack)</li> <li>5.- #Hazlo simple pero generando valor</li> </ol> <p>Utilizar el <i>hashtag</i> para que los colaboradores incorporen ejemplos de valor que se esperan del proyecto</p>
<b>Ejecución</b>		
<b>Capturando Impacto</b>	<b>Nutriendo embajadores</b>	<b>Brindar experiencia de clase mundial</b>
		
<p>Revisar reportes de <i>mailchimp</i> y detectar lectores constantes Revisar reportes del <i>hashtag</i> #Hazlo simple pero generando valor, y detectar</p>	<p>Organizar desayuno con embajadores clave detectados Generar <i>webinar</i> para platicar de los retos del proyecto y como los embajadores opinan de la colaboración de los equipos</p>	<p>Plan de comunicación continua de logros de metas e indicadores clave de procesos Implementar una comunicación mensual de</p>

los difusores principales del mensaje		los proyectos clave de mejora continua Apertura de un canal <i>slack</i> de gestión por procesos, fomentando la comunicación entre los colaboradores y los logros
---------------------------------------	--	--

Fuente: elaboración propia

## 5. CASO DE ÉXITO

El caso de éxito no revela los datos de los dueños del negocio, por motivos de confidencialidad, sin embargo, a través de este capítulo explicaremos el proceso de transformación que vivió la empresa, incluyendo los logros principales.

### **Antecedentes:**

Los emprendedores que aplicaron la metodología expuesta, pertenecen a una red de emprendedores liderada por una asociación civil sin fines de lucro, que busca acompañar en el crecimiento a estas empresas, precisamente en el punto de inflexión para generar una escala considerable del negocio, con el objetivo de llevar micro o pequeñas empresas a ser empresas medianas.

Dos emprendedores probaron su concepto en la industria restaurantera de comida rápida informal, la primer sucursal fue su gran éxito, aprendieron como hacerla más eficiente, hicieron un portafolio de productos simple con gran aceptación por los consumidores, en los primeros 2 años la atención fue directamente realizada por sus fundadores, pero con la inquietud de crecimiento y la oportunidad de un mercado como Guadalajara, se antojaba abrir más puntos de venta, entonces lograron establecer 6 sucursales en la zona Metropolitana, lo que les significaba crecimientos importantes cada año. Sin embargo, después de esa expansión, vino el estancamiento en el crecimiento del negocio. Los establecimientos no funcionaban igual, no todas eran realmente rentables, tenían problemas con el personal y el nivel de servicio no era necesariamente estandarizado.

A través de su consejo consultivo formado por diferentes profesionales de muy buen nivel, siendo uno de los servicios principales de acompañamiento que proporciona la red de emprendedores a la que pertenecen, se planteó la necesidad de realizar un diagnóstico de lo requerido para pasar al siguiente nivel de crecimiento, cubriendo más puntos en la ciudad de Guadalajara e incluso en otras ciudades del país.

Después de un análisis profundo de los casos de éxito de cadenas internacionales de comida rápida informal, la conclusión fue sencilla. Necesitaban una transformación de la organización orientada a los procesos.

### **La necesidad de cambio:**

En los 6 años, la supervisión directa de los fundadores había podido subsanar la necesidad de procesos documentados y ejecutados de manera correcta, es decir, sí veían un problema en las ventas de una sucursal, se enfocaban a estar involucrados en la operación

directa de la misma, lograban estabilizar las ventas, pero al iniciar la rotación del personal, empezaban los problemas nuevamente. En principio, su solución era combatir la rotación, y si bien siempre ha sido un área de oportunidad del sector, no era necesariamente la solución, ya que el perfil de personal que opera las sucursales es de estudiantes que trabajan para solventar sus estudios y que migran a otra industria o sector al concluirlos.

Entre los logros de los fundadores para un modelo de negocio eficiente, se encuentra el establecimiento un centro de distribución para centralizar algunas compras de producto y asegurar la calidad del mismo. En estas oficinas se encontraba el pequeño equipo que tenían para coordinar las actividades administrativas, se les llamaba corporativo. A pesar de ser una organización pequeña, este equipo no mantenía diálogo con las sucursales, trabajaban en silos, el simple hecho de pedir un reporte de avance de ventas era un reto, no era claro quien lo tenía que emitir, quien tenía que solicitarlo a las sucursales, como se tenía que presentar la información, los formatos en que enviaban la información eran diferentes y los equipos administrativos reprocesaban reportes todo el tiempo para resolver algunas dudas de los dueños.

Colaboradores que habían trabajado en la empresa desde su fundación, estaban desgastados con el nuevo volumen de operación, para los dueños eran un cuello de botella para la toma de decisiones, puesto que todos los asuntos, desde el más simple hasta el más complejo eran consultados con ellos, esto los llevó a tener un clima laboral negativo.

Fue entonces cuando el planteamiento de crecimiento se definió a través de las franquicias, con dos objetivos: atraer socios para compartir la inversión y tener ayuda para controlar el funcionamiento de la sucursal. Después de una exposición en la feria de franquicias, los hallazgos fueron todavía más reveladores, el buen producto y el concepto del restaurante era muy atractivo no solo para socios individuales, si no para socios con cobertura regional, que estaban acostumbrados a trabajar con empresas extranjeras con estándares perfectamente establecidos y supervisados directamente. ¡La transformación de la organización era urgente!

### **El cambio es más complicado de lo que parece:**

El tamaño y complejidad de la organización influye en la dificultad del cambio, por lo tanto, una transformación orientada a procesos en una micro o pequeña empresa debería ser relativamente fácil, sin embargo, la cultura organizacional que los fundadores permean en la compañía puede facilitar o ser una barrera para el trabajo en equipo y empoderamiento en la toma de decisiones de los colaboradores, que son parte fundamental de la transformación. En este caso, el sesgo principal fue que los fundadores estaban convencidos que la empresa no funcionaba sin ellos. El estilo directivo de los dueños era balanceado, el primero con un enfoque a una compañía organizada y el segundo con un espíritu aventurero con alto apetito de riesgo para iniciar nuevas aventuras, pero la coincidencia principal es que se involucraban demasiado en las actividades de detalle sean importantes o no, esto les había impedido comunicar el rumbo de la empresa en largo plazo y lograr una ejecución eficiente. El proyecto no pudo iniciar hasta que los dueños entendieron las implicaciones de una transformación orientada a procesos, de hecho, se impartieron varias charlas acerca de *BPM*.

### **¿Cómo adoptar un enfoque holístico de BPM?**

Frecuentemente las empresas realizan proyectos aislados para implementar una estructura organizacional, la tecnología requerida y en el mejor de los casos una documentación de procedimientos limitada. El reto del proyecto fue realizar una transformación con un enfoque

holístico incluyendo los procesos de inicio a fin “end to end”, una estructura organizacional y un plan de implementación de herramientas tecnológicas para soportar adecuadamente los procesos. El peso estratégico que los fundadores dieron al proyecto fue factor clave para lograr la implementación y con una secuencia lógica, en primer lugar, se realizó el diseño operativo y la estructura organizacional para así realizar la selección de las herramientas tecnológicas, siendo el proyecto principal para reforzar las capacidades internas.

Por otra parte, el gobierno de procesos implantado, ha permitido que la organización se enfoque a los procesos y su desempeño, para soportar los objetivos estratégicos definidos. Esta gobernanza ha permitido que los procesos sean vivos y no se queden solo en una documentación. Los dueños de procesos han participado proactivamente en los comités para monitorear el desempeño de los procesos y a su vez buscar una mejora continua.

#### **La solución BPM en resumen incorporó:**

- Diseño de un modelo operativo para impulsar objetivos del negocio con una operación eficiente y ágil en sucursales propias y de socios franquiciatarios para mejorar la satisfacción del cliente y desarrollo de la marca.
- Desarrollo de una documentación de procesos a alto nivel con estándares de modelado.
- Un repositorio central con la documentación respectiva al alcance de todos los colaboradores
- Implantación de procesos con estructuras de flujos de trabajo estandarizadas y con una gobernanza sólida
- Diseño, entrenamiento y gestión del cambio organizacional para llevar a cabo la gestión eficiente de los procesos.
- Herramientas de monitoreo de procesos a través de indicadores.
- Implementación exitosa del sistema integral (soft restaurant ERP).

#### **Beneficios de BPM para el negocio:**

- Incorporación exitosa de socios franquiciatarios regionales, logrando expansión en Occidente, Bajío y Ciudad de México.
- Reducción del menú con los productos más exitosos que han logrado reducción en los costos de operación.
- Desarrollo de posicionamiento de marca diferenciado acorde a la propuesta de valor.
- Desarrollo de talento interno acorde a sus capacidades.
- Mejoras en rentabilidad de sucursales

Después de 1 año de trabajo, la evolución del negocio es notable, ya que han pasado de un nivel de madurez de administración de procesos inicial (nivel 1) a un nivel estandarizado (nivel 3), que ha sentado las bases para la economía de escala del negocio, el desempeño de los procesos es medido con indicadores formales y a través de los comités de procesos están capturando aprendizajes del desempeño y acumulando experiencia para establecer un proceso de mejora continua.

De palabras del fundador describo la experiencia de esta transformación:

*“El crecimiento de un negocio no se logra solo por tener un mercado atractivo, implica cambios fundamentales en la manera en que ejecutamos nuestra estrategia, alguna vez*

*escuché que una idea que no puede ser ejecutada no vale de nada, y es cierto, llegar a un tamaño pequeño, cualquiera lo puede lograr, pero llevar el negocio al siguiente nivel, implica disciplina, orden, delegación y toma de decisiones correctas. La transformación que hemos vivido con la implementación de BPM, nos ha brindado la capacidad de crecer aceleradamente, pero con orden, y poder cumplir el sueño que teníamos de tener cobertura nacional y pensar incluso en una expansión internacional”.*

## **CONCLUSIONES**

El presente trabajo se ha realizado capitalizando el conocimiento adquirido en la Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio y la Maestría en Informática Aplicada.

Mi experiencia principal antes de iniciar el estudio de la Especialidad consistía principalmente la implementación de modelos de control interno y planeación financiera, pero siempre tenía una característica, debía entender como operaba integralmente la organización para realizar mi trabajo con éxito. Por eso siempre tuve la inquietud de mejorar mi conocimiento para entender los procesos de negocio de las empresas

En la especialidad tuve mi primer contacto con BPM, y fue entonces cuando ésta disciplina se convirtió en la herramienta principal de mis tareas realizadas día a día.

En mi experiencia, que ha sido trabajando principalmente con entidades transnacionales durante 15 años, he visto aplicados conceptos básicos de BPM, que las pequeñas empresas no aplican.

Frecuentemente he escuchado a empresarios o directores de PyMEs discutir sobre la gran relevancia que tiene el dinero para lograr el crecimiento, sin embargo, existe un factor mucho más profundo que es igual o más importante que el dinero: “la productividad”.

William Lewis (2004), señala que la productividad es el objetivo más importante de un negocio y la alta gerencia debe de tratar de mejorarla continuamente, obviamente esta productividad se conecta directamente con la rentabilidad, es decir, una entidad altamente productiva generalmente será muy rentable.

La productividad es la relación simple entre los bienes y servicios entregados al consumidor y la cantidad de tiempo y capital utilizado para producir estos bienes y servicios; es una definición bastante lógica que se puede resumir en una frase coloquial “hacer más con menos”, pero ¿cuál es el factor clave para ser productivos?

La respuesta es: los procesos de negocio, la productividad es un tema de organización, sistemas y procedimientos.

Es curioso, como nos quejamos como sociedad porque no hemos podido establecer las reglas mínimas de convivencia y aplicarlas consistentemente, es decir, no logramos que se cumpla un reglamento de tránsito, recolección de basura separada, reglamentos de construcción, etc., pero siendo reflexivos, si comparamos el nivel de organización de nuestra sociedad con el nivel de organización de nuestras empresas, quizás la respuesta sea obvia, tampoco tienen reglas, disciplina y orden en la comunicación, y aun así, queremos elevar la productividad sin definir ninguna acción concreta. La generación de riqueza se soporta con un camino de procesos de negocio bien ejecutados y procedimientos bien hechos, cuando no tenemos este camino trazado la productividad se desploma y nos hace ser menos competitivos.

A partir de esta reflexión, surge un propósito clave: lograr la democratización de la gestión por procesos, es decir, llevar esta metodología a la PyMes para que puedan crecer y ser más competitivas.

Desde que terminé la especialidad hasta la fecha, he aplicado la metodología en 10 compañías pequeñas para realizar proyectos de transformación de procesos, a través de una empresa de la cual soy co-fundadora en conjunto con una compañera de estudios que precisamente conocí en la especialidad.

Estoy convencida que la mejor etapa para implementar una gestión por procesos bajo los conceptos de la disciplina de BPM, es cuando la empresa es pequeña y está en la transición para ser mediana empresa, la complejidad del proyecto se magnifica con el tamaño de la organización, pero ese riesgo disminuye en empresas más pequeñas, que pueden iniciar sus ciclos de crecimiento con un diseño sólido, funcional y ágil de los procesos de negocio clave.

Este trabajo recapitula solo uno de esos proyectos; decidí incluir un caso de la industria restaurantera por el potencial de mercado, que está totalmente fragmentado donde resaltan casos con grandes jugadores principalmente con marcas extranjeras. A través de un ejemplo práctico, se establece una guía de una transformación que permite crear entidades orientadas a procesos.

En toda ésta ruta de preparación y aplicación del conocimiento adquirido he llegado a las siguientes conclusiones:

1. *Enfoque holístico de transformación:* la evolución de las empresas requiere un enfoque integral impactando la gente que colabora en la organización, la tecnología y el diseño mismo de los procesos de negocios críticos, ya no es suficiente solo pensar en el proceso aislado de manufactura o logística, o pensar en el funcionamiento de una sola área. Con un enfoque a los procesos de inicio a fin “end to end” se conjuntan equipos de trabajo centrados en la creación de valor al cliente, soportando una ejecución efectiva de la estrategia y objetivos de la empresa. Invariablemente una implementación de herramientas tecnológicas impacta los procesos y la manera en que los empleados adoptan la usabilidad eficiente de los sistemas implantados, asimismo, si se busca mejorar un proceso se requiere tecnología para automatizar las tareas y lograr mayor agilidad en los flujos de trabajo, pero los cambios no serán exitosos si las personas no tienen el entrenamiento para interactuar adecuadamente con las herramientas automatizadas, por lo tanto, los tres conceptos: gente, tecnología y procesos se entrelazan para lograr una transformación integral de las empresas.
2. *El liderazgo y apoyo de los directores o fundadores es clave para el éxito del proyecto:* Está demostrado que solo los proyectos de transformación encabezados por los directores o fundadores del negocio tienen una probabilidad alta de ser exitosos. Los proyectos para implantar BPM tienen que ser considerados como estratégicos para la organización. Si se trata como un proyecto de menor impacto, se quedará solo en una documentación simple, sin que la empresa funcione con una orientación a procesos. Los directivos deben estar convencidos del cambio y entender claramente los principios fundamentales de una gestión por procesos.

3. *La disciplina de BPM aplica a cualquier tipo de empresa:* La manera de hacer negocios está cambiando, actualmente encontramos empresas que generan valor bajo modelos desagregados, donde los aliados estratégicos intervienen en la cadena de valor y las empresas no son dueñas de toda la cadena de valor integrada, la disciplina de BPM puede ser aplicada a cualquier tipo de entidad, modelo de negocio, giro o sector industrial y facilita el diseño de procesos clave en modelos de negocio desagregados. También se puede implantar en empresas de cualquier tamaño, como he mencionado anteriormente la complejidad aumenta en entidades grandes y los proyectos de transformación se instauran en fases, pero en empresas pequeñas se facilita ampliar el alcance de la transformación y así lograr empresas en fase de crecimiento trabajando con una orientación a procesos.
4. *El líder o gerente a cargo del proyecto de transformación requiere experiencia en administración de proyectos:* La administración del proyecto es clave para lograr el éxito, la selección del líder o gerente a cargo es muy importante y se requiere asignar a una persona con experiencia, generalmente son proyectos que duran meses y requieren una planeación adecuada, asignación de los recursos, clarificar el alcance, control y monitoreo y una excelente comunicación a los equipos. La mala gestión del proyecto pueden ocasionar proyectos caros para las empresas que no se concretan en una implantación de BPM eficaz.
5. *Procesos y cultura organizacional:* Un tema de gran importancia para el éxito de las empresas es el fortalecimiento de la cultura organizacional ya que es un factor clave para poder tener un crecimiento sostenido. En el momento que las empresas evolucionan y llegan a la etapa en que el fundador tiene que delegar actividades, el reto principal es generar continuidad en la forma de trabajo que éste ha impregnado en su organización, a pesar de que no se encuentre inmerso en la actividad operativa.

La mayoría de las veces, los fundadores están tan inmersos en la actividad operativa, que no se han dado tiempo para reflexionar sobre este tema, a pesar de que el propio crecimiento les está demandando cambios en las formas de trabajo, agilidad en la toma de decisiones, y más aún, llega a ser contradictorio que ante las buenas noticias generadas por las oportunidades de crecimiento en el mercado, las empresas se sienten limitadas para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Al final las empresas son un sistema compuesto por seres humanos y este sistema funciona a través de procesos.

Si la forma en como las personas deben de trabajar y comunicarse para crear valor en la empresa no es definida claramente, entonces será muy difícil que la cultura de la organización esté fortalecida y garantice una ejecución eficiente ante el crecimiento, bajo estas circunstancias el compromiso de los colaboradores es limitado y aumenta la probabilidad de tener un clima organizacional negativo. BPM logra fortalecer la cultura organizacional y cambia positivamente el clima organizacional.

6. *Transformación Tecnológica:* La tecnología por sí misma no transforma el negocio, pero la tecnología como soporte de un diseño de procesos ágil, eficiente y centrado en el cliente, se convierte en una herramienta esencial. En la actualidad, con el avance

tecnológico se abren una serie de oportunidades para sumarse a la cuarta ola de BPM: procesos digitales e inteligentes. Estamos en el momento en que las empresas están buscando su transformación porque los mercados están evolucionando a generar productos y servicios a consumidores nacidos en la era digital. Las industrias de consumo masivo como la restaurantera no es la excepción, la generación de menús digitales, pedidos por teléfonos inteligentes, están cambiando la experiencia del cliente en los restaurantes de comida rápida informal, solo por citar un ejemplo. BPM prepara a la organización para adoptar tecnologías de manera efectiva que soportan los procesos de negocio clave.

7. *Gobernanza de procesos*: Una de las aportaciones clave, es la institucionalización de la gestión por procesos, a través de roles que le dan gobierno a los procesos, así se asegura que las tareas ejecutadas cumplen con el objetivo para lo cual se diseñó el proceso. Frecuentemente en los proyectos de transformación de BPM que he llevado a cabo, se asume que establecer un gobierno de procesos, implica costos extras por contratación de personal para cubrir este rol, esta aseveración es incorrecta, en la mayoría de los casos el factor de éxito ha sido el empoderamiento de los colaboradores y un programa de capacitación eficiente, sobre todo en habilidades blandas, para ejercer el liderazgo requerido. En empresas pequeñas, la gobernanza de procesos ha sido una de las acciones más palpables que representa una cultura organizacional orientada a procesos.
8. *Mejora Continua*. Ningún diseño es perfecto, las organizaciones, los mercados, las tecnologías cambian constantemente a una velocidad inesperada, lo único seguro es un mundo cambiante, los procesos no pueden ser estáticos, también se modifican con esta velocidad, la flexibilidad consiste en adaptar y mejorar los procesos acordes a estos entornos, la clave para ser una entidad dinámica orientada a ellos es la mejora continua. Una vez que se vive una transformación, este es el verdadero reto, realizar modificaciones en los esquemas de trabajo de manera constante para ser más eficientes y ágiles. Considero que las empresas aún no están en este nivel de madurez, pero están en vías de lograrlo, además identifico una oportunidad de hacerlo fácilmente en las pequeñas empresas que ya vivieron una transformación, porque antes de ser entidades extremadamente complejas, han generado una gestión por procesos, donde a través de un proceso sistemático de mejora continua pueden ir evolucionando y formar una cultura de progreso desde que son jóvenes y están en vías de desarrollo.
9. *Oportunidad para creación de riqueza*. BPM es una disciplina, que cambia radicalmente la forma de gestionar las organizaciones, en el caso de pequeñas empresas, su implantación puede realizarse de manera integral, lo que representa una ventaja competitiva al ser un factor clave para el crecimiento sostenido. Creo firmemente que las empresas pequeñas tienen la oportunidad de implementar las metodologías más innovadoras, al igual que cualquier empresa grande.

Colaborar en el desarrollo de las empresas genera riqueza, si tenemos empresas altamente efectivas estamos contribuyendo a la economía de alto nivel, pero también generamos un bien social, pues podemos lograr un impacto positivo en los trabajadores

al trabajar en una entidad con una gestión ordenada, ágil y eficiente, donde puedan disponer de un adecuado balance entre la vida familiar, social y las actividades laborales.

Espero que este trabajo contribuya a facilitar cualquier proyecto de transformación de procesos del sector restauranero, pero sobre todo inspire a las pequeñas empresas a no cerrarse al crecimiento por falta de capacidades internas, a retarse y adoptar metodologías o disciplinas innovadoras que les permitan crecer de manera sustentable.

Finalmente reconozco, que en mi vida profesional hay un antes y un después del estudio de la maestría en informática aplicada, el crecimiento profesional que he tenido con la aplicación de los conocimientos adquiridos ha sido de mucho valor y me ha permitido colaborar con organizaciones dedicadas a desarrollar la transformación digital de las Pymes. Agradezco a maestros y compañeros por el acompañamiento en el trayecto.

## **Glosario:**

**BPM. Business Process Management:** Una disciplina de gestión que integra la estrategia y metas de una organización con las expectativas y necesidades de los clientes enfocándose en los procesos de inicio a fin (end to end). Comprende estrategias, metas, cultura, estructura organizacional, roles, políticas, metodologías y herramientas de TI para:

- a) Analizar, diseñar, implantar, controlar y continuamente mejorar los procesos “end to end” y
- b) Establecer un gobierno de procesos." (ABPMP, 2013)

**CAGR: (Compound Annual Growth Rate):** Es una métrica simple, que mide la tasa promedio de crecimiento de una inversión durante un periodo de tiempo variable. Debido a su simplicidad, la métrica es flexible y tiene una gran variedad de usos. (INVESTOPEDIA, 2016)

TI: Tecnologías de información.

**Notación:** Un conjunto estandarizado de símbolos que regulan como los símbolos son utilizados para representar un modelo (ABPMP, 2013, pág. 93)

**OMG:** Object Management Group es un consorcio internacional de estándares tecnológicos sin fines de lucro, de membresía abierta, fundado en 1989 (Object Management Group, 2018)

**KPIs (Key Performance Indicator):** medida de nivel de rendimiento de un proceso (ABPMP, 2013, pág. 216)

**BPMS (Business Process Management Suites):** Un conjunto de herramientas automatizadas que permite modelar el negocio, mostrando los flujos de los procesos, el uso de las reglas, datos y más. Esto proporciona un conjunto integrado de software que define la arquitectura de la aplicación, la infraestructura tecnológica necesaria para la operación y ejecución de las aplicaciones dentro del entorno técnico de BPMS, un BPMS soporta el modelado de procesos, diseño, desarrollo y gestión de la ejecución de las aplicaciones, permitiendo cambios rápidos, con control sobre la manera que estos cambios son aplicados. (ABPMP, 2013, pág. 427)

**ABPMP:** Es una asociación sin fines de lucro de profesionales dedicados a BPM, a través de su red mundial, es la voz de la comunidad de profesionales de BPM, y se dedica a mantener los estándares globales de prácticas de BPM y sus certificaciones. (ABPMP, 2017)

**UNIDAD DE TRABAJO:** Una unidad de trabajo se entiende como un conjunto de colaboradores, administrada como una unidad organizacional que trabaja en estrecha colaboración para la entrega de los productos y servicios, cuyo gerente es responsable de seguimiento y garantía de desempeño. (Object Management Group, 2008)

**MRP (Material Requirements Planning):** Es un procedimiento sistemático de planificación de los componentes requeridos para realizar una corrida de producción, que traduce el plan maestro de producción en necesidades reales de materiales en fechas y cantidades. (Ingeniería Industrial on line, 2016)

## Bibliografía

- ABPMP. (2013). *BPM CBOOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge*. Association of Business Process Management Professionals.
- ABPMP. (2017). *ABPMP International*. Retrieved 01 31, 2018, from <http://www.abpmp.org/>
- Alsea. (2018, Enero). *alsea.net*. Retrieved febrero 02, 2017, from <http://www.alsea.net/alsea>
- Alvarez, A. (2016, October). *www.ibisworld.com, Mexican Restaurants in the US*. (IBISWorld, Ed.) Retrieved 06 20, 2017, from <http://clients1.ibisworld.com/reports/us/industry/default.aspx?entid=4305#IG>
- AMIPCI. (2016). *12º Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2016*. Retrieved 06 11, 2017, from [https://www.amipci.org.mx/images/Estudio\\_Habitosdel\\_Usuario\\_2016.pdf](https://www.amipci.org.mx/images/Estudio_Habitosdel_Usuario_2016.pdf)
- Benedict , T., & Bilodeau, N. (2013). *BPM CBOOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common of Body of knowledge*. ABPMP International/Creatspace.
- Calderón, C., & Sanchez, I. (2012, jul/sep). Crecimiento económico y política industrial en México. *Problemas del Desarrollo*, 43(170), 125-254. Retrieved 05 29, 2017, from [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0301-70362012000300006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362012000300006)
- CANIRAC . (2015). *Todo sobre la mesa: Dimensiones de la Industria Restaurantera*. Retrieved 05 29, 2017, from [canirac.org.mx](http://canirac.org.mx): [http://canirac.org.mx/comunicacion\\_y\\_prensa/index.php?content=74](http://canirac.org.mx/comunicacion_y_prensa/index.php?content=74)
- Club BPM. (2017). *El libro de BPM y la transformación digital*. Madrid: Club-BPM.
- Dib, A. (2018). *The 1-page marketing plan: get new customers, make more money and stand out from the crowd*. Miami Florida: Successwise.
- Endeavor Insight. (2016). *Creación de una Receta para el Exito*. Mexico: Endeavor Global.
- Euromonitor International. (2017). *Fast Food in Mexico*. Retrieved 06 24, 2017, from <http://www.euromonitor.com/fast-food-in-mexico/report>
- Hitpass, B. (2012). *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: BPM Center.
- IBISWorld Inc. (2017, Marzo). *www.ibisworld.com*. Retrieved 05 29, 2017, from <http://clients1.ibisworld.com/reports/us/industry/majorcompanies.aspx?entid=1980>
- INEGI. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa estratificación de los establecimientos*. Ciudad de México: INEGI. Retrieved 06 06, 2017, from [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)
- INEGI. (2013). *Análisis de la demografía de establecimientos*. Ciudad de México: INEGI. Retrieved 06 06, 2017, from <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825053659>
- INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014. Resultados definitivos*. Retrieved 7 2, 2017, from <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>

- Ingeniería Industrial on line. (2016). *www.ingenieriaindustrialonline.com*. Retrieved 05 10, 2018, from <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producci%C3%B3n/planeaci%C3%B3n-de-requerimientos-de-materiales-mrp/>
- INVESTOPEDIA. (2016, 07 02). *Compound Annual Growth Rate-CAGR*. Retrieved 07 02, 2017, from [www.investopedia.com: http://www.investopedia.com/terms/c/cagr.asp](http://www.investopedia.com/terms/c/cagr.asp)
- Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Butterworth-Heinemann.
- Karel Dorner, D. E. (2015, julio). *www.mckinsey.com*. Retrieved 02 08, 2018, from <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means>
- La Porta, R., & Shleifer, A. (2014). Informality and development. *The Journal of Economic Perspectives*, 28 (3), 109-126. Retrieved 06 11, 2017, from [https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/12343780/171301/informality\\_may27\\_abstract.pdf?sequence=1](https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/12343780/171301/informality_may27_abstract.pdf?sequence=1)
- Lafley, A., & Roger, L. (2013). *Playing to win: how strategy really works*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Lewis, W. W. (2004). *The power of productivity: walth, poverty, and the threat to global stability*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Object Management Group. (2008). *Business Process Maturity Model (BPMM)*. OMG. Retrieved from <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>
- Object Management Group. (2018). *www.omg.org*. Retrieved 01 31, 2018, from [www.omg.org: http://www.omg.org/about/index.htm](http://www.omg.org/about/index.htm)
- Object Management Group, Inc. (2008, 06 1). *Business Process Maturity Model Version 1*. Retrieved from <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/>
- Observatorio Nacional del Emprendedor. (2015). *Construcción, generación y análisis de los indicadores para medir el estado y evolución del ecosistema emprendedor en México*. INADEM. Retrieved 06 9, 2017, from <http://www.one.inadem.gob.mx/images/ConstrucciongeneracionyAnalisisdeIndicadoresparaMedirEcosistemaEmprendedorMxico.pdf>
- OCDE. (2017). *Estudios Económicos de la OCDE: México 2017*. Retrieved from <https://www.oecd.org/eco/surveys/mexico-2017-OECD-Estudios-economicos-de-la-ocde-vision-general.pdf>
- Olivo, R. J. (2016). *Crecimiento Económico, Bienestar y Felicidad*. Mexico.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: DEUSTO.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: DEUSTO.
- Paul, K., & Robin, W. (2006). *Introducción a la Economía: Microeconomía*. España: Reverté.
- PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

Porter, M. E. (2008, Enero). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

Porter, M. E. (November 1996). What is strategy. *Harvard Business Review*.

Raynus, J. (2011). *Improving Business Process Performance*. Boca Raton FL: CRC Press.

Raynus, J. (2016). *Improving Business Process Performance Gain Agility, Create Value, and Achieve Success*. CRC Press.

Real Academia Española. (2017). *dle.rae.es*. Retrieved 02 10, 2018, from <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>

Spohrer, J. C. (2010). *Toward a science of service systems*. In *Handbook of service science* . Springer, Boston, MA.

Vargo S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68 (1), 1-17.

Walton, M. (1988). *The Deming Management Method: The Bestselling Classic for Quality Management*. Penguin.