

GESTIÓN POR PROCESOS COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL EN EL ESTADO DE QUERÉTARO

Lorena Suzette Matadamas Ramírez¹

Dra. Josefina Morgan Beltrán

Dra. Elia Socorro Diaz Nieto

RESUMEN

¿De qué manera una Pequeña y Mediana Empresa (PyME) del sector industrial en el Estado de Querétaro, puede establecer indicadores competitivos para gestionar sus procesos óptimamente? La presente investigación se destina a las PyMEs del sector industrial del Estado de Querétaro, a través de un estudio de caso y examinando las teorías de gestión por procesos, mejora continua y competitividad pretende otorgar una propuesta de valor que optimice los sistemas de procesos de pequeñas y medianas empresas del sector industrial. Estos aspectos se escudriñarán para determinar los procesos clave de una organización, y cómo pueden dar un valor agregado para su permanencia y competitividad en el mercado en el que se desenvuelven. El análisis de ésta información y la aportación de los resultados arrojados en el estudio de caso emergen en una propuesta que sea de gran utilidad para empresarios y directivos de pequeñas y medianas empresas de éste sector.

Palabras clave: Gestión por procesos, Mejora Continua, Competitividad

ABSTRACT

How A Small and Medium Enterprises (SMEs) in the industrial sector in the State of Queretaro, can establish competitive indicators to manage its processes optimally? This research is intended to SMEs in the industrial sector of the state of Queretaro, through a case study examining the theories and process management, continuous improvement and competitiveness it aims to provide a value proposition to optimize the processes of small systems and medium enterprises in the industrial sector. These aspects will search to determine the key processes of an organization, and how they can give added value to their stay and competitiveness in the market in which they operate. The analysis of this information and input from the results obtained in the case study emerge in a proposal that is very useful for entrepreneurs and managers of small and medium enterprises in this sector.

Key words: process management, continuous improvement and competitiveness

INTRODUCCIÓN

Elaborar un producto de mayor calidad, un servicio extraordinariamente rápido, un trato amable, disponibilidad inmediata, mejores precios, o mayor rendimiento, significa la presencia en la mente del consumidor. En el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), no es la excepción.

¹ Universidad Autónoma de Querétaro

En el presente trabajo se utiliza el marco teórico analizado en el primer capítulo la información que se tiene con respecto a la gestión por procesos, competitividad, mejora continua y el entorno de las PyMEs. Esto con la finalidad de crear un sustento que permita conocer qué solución se puede presentar a los empresarios o dueños de las pequeñas y medianas empresas del estado de Querétaro del sector industrial, que requieren incursionar a gran escala a un sector competitivo. La metodología de ésta investigación, objetivos y justificación están contenidos en el segundo capítulo. El tercer y cuarto capítulo muestra la aplicación de un caso práctico en la compañía EMPAQUES JOBEA², en la cual se verifican sus procesos, se analizan cada uno de ellos con sus entradas, salidas, recursos, mecanismos, responsables y controles; además se implementa un cuadro de mando óptimo que permite que las personas de la compañía conocer el funcionamiento y todos los elementos de un modelo de administración por procesos y se establecen indicadores por cada proceso a través de los cuáles será posible la medición de la eficiencia y efectividad, para poder controlarlos, dirigirlos y mejorarlos. Finalmente esta propuesta nos permite concluir que bajo este nuevo sistema de gestión la empresa EMPAQUES JOBEA podrá ser más competitiva; además se puede establecer la eficiencia y eficacia de cada individuo.

MARCO TEÓRICO

Gestión por procesos

Un proceso de transformación, o proceso es, una serie de acciones u operaciones que transforman entradas en respuestas. La función del proceso es producir respuestas añadiendo valor a las entradas (Vilar, 1999). Define como proceso el conjunto de actividades o tareas que se ejecutan de manera secuencial y que tienen por objetivo conseguir un resultado que satisfaga los requerimientos de un cliente. Para complementar ésta definición el autor cita a Harrington, J., quien define al proceso como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste, y suministre un producto a un cliente (sea externo o interno).

Creus (2005), nos dice que un proceso consiste en un sistema que ha sido desarrollado para llevar a cabo un objetivo determinado. Los procesos son vitales para la organización del trabajo, determinar los límites de los mismos en función de su nivel estipula las responsabilidades. Cuando se determinan los elementos y factores es viable gestionarlos. Ordinariamente en las empresas tradicionales, sin importar su tamaño o giro, las personas se concentran por departamentos, y cada jefe enfoca su interés en el buen funcionamiento del área, y la coordinación general corresponde al Director o Gerente de la empresa. No obstante la existencia de sistemas de trabajo y supervisores de área, el responsable final del resultado es el Director General de la entidad, esto debido a la estructura vertical o piramidal que en donde la resolución de problemas, decisiones del día a día y dificultades operativas, queda a cargo del jefe.

² Se utiliza un seudónimo para proteger los derechos de marca del nombre de la empresa caso de Estudio

Cada transacción o proceso requiere de un visto bueno, y el dueño del proceso está limitado a ejercer la tarea esperando la aprobación de su desempeño. Esto genera un poco involucramiento en el resultado final y un limitado interés de su colaboración más allá de su posición de trabajo. Las empresas con una visión orientada al cliente han entendido que el enfoque hacia la satisfacción del mismo requiere de mayor colaboración y control interno. El desempeño individual está orientado siempre a un objetivo organizacional. Para ello se requiere de uniformidad y continuidad, y los sistemas de control son aptos para conseguirlo. Medina (2007) menciona que los procesos de por sí por su funcionamiento presionan a la cooperación y a que se cree una cultura más abierta en la organización y con mayor orientación hacia la obtención de resultados.

Considerando esto, se entiende por gestión por procesos a la aplicación de sistemas de calidad y la gestión de operaciones para lograr la eficiencia y eficacia organizacional, a través de los responsables de cada tarea, impulsando acciones de mejora en base a la información clave generada en el seguimiento y control de los mismos. Los indicadores son fundamentales en el logro de objetivos, ya que conforman el seguimiento y la evaluación periódica de las referentes clave internas y externas. Para que una empresa sea líder por posicionamiento, deberá establecer indicadores cimentados en la investigación de la opinión sus usuarios finales, es decir de sus clientes, y de la cadena de distribución. Igualmente deberá considerar sus ventas con la de sus competidores de referencia y vigilar su posición en el mercado considerando los aspectos de innovación, inversiones y la valoración del cliente que tiene de la empresa.

818

La gestión por procesos es, como lo explican Andreu y Martínez-Villanova (2011), volver a los orígenes en donde lo importante era el consumidor; produciendo con una calidad aceptable a precio razonable, adaptándose a los requerimientos del cliente, siendo éste último, el único que decide la calidad del producto o servicio. Medina (2005) cita a Michael Hammer, James Champy y James Harrington, autores reconocidos sobre la gestión del cambio por procesos, para describir al proceso como una manera breve en donde el rol protagónico lo tiene el cliente, y de ahí la importancia de la creación de valor. Por último refiere al concepto de proceso para Medina (2005), en donde comenta que un proceso engloba no sólo la interdependencia de las tareas, sino también roles, personas, departamentos, funciones, que son requeridos para proveer a un cliente interno o externo un servicio, es decir, al producir cambios en el diseño o ejecución de los procesos centrales que constituyen a la organización, impactará en el modelo de la organización y en consecuencia en su gestión. Ante un cambio del proceso se manifiesta radicalmente su forma y el carácter los sectores de la organización que son parte en su ejecución. El cambio en la gestión por procesos contempla cambios radicales en estructura, clima, cultura organizacional, entre otros, que implica un cambio global en el estilo de gestión.

Como menciona López-Picazo (2013), la gestión por procesos se caracteriza por descentralizar gran parte de la gestión de la calidad a los dueños de los procesos, quienes tienen responsabilidad directa de su ejecución. El propósito de la gestión por procesos es el resultado, contrario al modelo tradicional que persigue el desempeño o tareas individuales.

En una gestión por procesos, se busca tener siempre un enfoque a los requerimientos del cliente interno y externo. Esto se logra creando una agilidad en el servicio de todas las áreas, permitiendo una ágil respuesta a los cambios. Estar orientados al consumidor evita un interés individual y permite un enfoque homologado por parte de todas las áreas. A su vez, elimina el consumo inadecuado de recursos.

Manifiesta Andrade (2005), que organización es un sistema que se compone de subsistemas técnicos (tecnología, estructuras y procesos administrativos), subsistema estructural (tareas, flujos de trabajo, flujos de información), y subsistema psicosocial (factor humano o las personas que constituyen la organización).

Para lograr los objetivos, existen actividades específicas que deben realizarse. Las organizaciones tienen muchos componentes que interactúan: producción, ventas, contabilidad, investigación y desarrollo, etc. todos los cuales dependen y se retroalimentan entre sí. Esto conlleva a la estructura organizacional, que representa la estructura de los procesos y actividades de una organización. Por último, es importante mencionar la diferencia entre sistema y proceso, ya que no son lo mismo. Un proceso es un conjunto de actividades. Un sistema es un conjunto de elementos empleados para efectuar un proceso. Por lo tanto, los sistemas incluyen a los procesos, así como recursos y controles para que los procesos se lleven a cabo (Biasca, 2001). Comesaña (2012) realizó un estudio en el que buscó el establecimiento de indicadores involucrando al personal operativo, en una empresa mediana fabricante de muebles, los resultados que obtuvo fue un compromiso mayor por parte de los participantes.

Mejora Continua

La mejora continua es la parte de la gestión encargada de ajustar las actividades que desarrolla la organización para brindar una mayor eficacia y eficiencia, no sólo como visión general sino en cada uno de los pasos, se usa en todas las organizaciones que quieren conseguir la excelencia.

En las últimas décadas se han desarrollado diversos métodos para el mejoramiento de los procesos. Algunos de ellos emergieron del enfoque de Kaizen, que se refiere al término japonés que significa mejora continua, y tiene como objetivo primordial el mejoramiento radical de procesos (Chapman, 2006).

Guajardo (1996) menciona que la administración de la calidad surge del desarrollo de conocimientos y acciones para cambiar su posición competitiva, surge como un proceso de mejora. La metodología de los círculos de calidad surge en 1951 en Japón, y fue propuesta por Edward Deming.

Sus miembros son voluntarios, entre ellos eligen al líder de su proyecto considerado que esté relacionado con el ámbito de su proceso y la mejora que de ahí proceda tiene un impacto significativo en la compañía, dado que la implantación de ésta metodología se prioriza en secciones donde el trabajo es relevante (Perez, 1994).

De acuerdo con Chapman (2006), el proceso de mejora continua se rige bajo cuatro principios: manténlo simple; si entran datos erróneos, saldrán datos erróneos; Confiamos en ello, pero vamos a verificarlo; y si no lo puedes medir, no lo podrás gestionar. Así mismo, la mejora continua requiere imperantemente:

- Apoyo en la gestión.
- Retroalimentación y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Indicadores de los resultados de cada proceso
- La mejora debe ser vista como una actividad sostenible en el tiempo, no como una acción correctiva. Para ello:
 - El proceso debe ser definido y documentado.
 - Involucrar a los responsables del proceso de mejora.
 - Dejar constancia de los procesos de mejora acordados, de manera documentada, comunicada y en un marco temporal para asegurar su éxito.

Selener (1997) indica que como parte de los procesos de mejora continua, la información obtenida y lecciones aprendidas puede compartirse de diversas maneras. A continuación se mencionan.

820

- Conferencias y seminarios. Incorporando la información en eventos de la organización, o involucrando otras organizaciones.
- Cursos de capacitación y talleres. El autor sugiere que los directivos de las organizaciones pueden organizar cursos basados en las lecciones aprendidas por la organización.
- Intercambios y visitas a proyectos. A través de intercambios de promotores, técnicos, extensionistas y participantes de proyectos en relación a temas específicos.
- Publicaciones. Publicación de resultados de un proceso de sistematización o mejora.
- Redes formales o informales. Compartir los resultados en la intranet de la empresa.
- Materiales didácticos. Materiales para emplearse en otros proyectos.
- Películas, videos y diapositivas. Materiales que puedan compartir con otros la experiencia aprendida.
- Panfletos. Incluir explicaciones claras acerca de la metodología y resultados.
- Posters. Explicativos, con aspectos teóricos y prácticos basados en la experiencia del proyecto.

De acuerdo a Rosander (1991), quien se basa en la filosofía de Deming, existen muchas maneras de entrenar al personal de una organización para conseguir la calidad en el desempeño del trabajo. Por ejemplo:

- Establecer un programa de entrenamiento semestral o anual.
- Entrenar a los nuevos empleados.
- Invertir en el aprendizaje de nuevas tendencias y técnicas.
- Programar y llevar a cabo un entrenamiento especial para aquellos trabajadores con habilidades supervisoras.
- Capacitar a los trabajadores para utilizar métodos estadísticos elementales.
- Entrenar en medidas de seguridad.
- Instruir en el trato a clientes.
- Orientar el comportamiento a la calidad.
- Prevención de errores.
- Mejora en la recopilación y manejo de información.
- Estimular el ahorro de tiempo en todas las áreas y de todo tipo.
- Cumplimiento de promesas de entregas.

La calidad en los servicios tiene como fundamento la relación estrecha con el cliente, y la actitud que se presente ante éste determina la calidad del servicio, por ello es imperante que toda la organización oriente las actividades hacia el cliente, dado que es la razón de ser de la empresa.

De acuerdo con Selener (1997), el proceso de mejora continua, se basa en la aplicación de dos conceptos principales: la mejora sistemática y la mejora reiterativa.

Mejora Continua = Sistemática + Reiterativa

La mejora reiterativa se desprende del concepto de que se repite, o sea, indica repetición o reiteración de aquellas acciones que se llevan a cabo para mejorar los estándares actuales. Se centra en el ciclo de volver a empezar, trabajando en la mejora adicional del proceso ya mejorado o en el siguiente problema, buscando siempre ser lo más eficiente posible. Lo anterior puede aplicarse a todos los procesos usando la metodología conocida como el Ciclo de Deming, PDCA o PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)

Competitividad

Existen diversos autores que definen la competitividad como la capacidad que tienen las compañías de poder afrontar a sus competidores en un mercado determinado.

La creación e innovación son inherentes en la gestión emprendedora para guiar a la organización a una constante de dinamismo y crecimiento, siempre y cuando se cuente con la capacidad de definir estrategias que orienten a ello. En otras palabras, la óptima gestión de la innovación permite que una organización sea vigente y rentable.

Los procesos de creación tienen un punto de partida: un sueño. Mateo (2006) dice que una estrategia de innovación se puede enfocar en dos vertientes: la primera relacionada con los

cambios en los productos que se proponen en el mercado, así como el desarrollo de nuevos productos y servicios que fructifiquen mayor satisfacción y anticipación a los gustos y preferencias de los clientes. Y la segunda, cambios para acrecentar la producción, comercialización y abastecimiento que concedan productos y servicios al menor costo.

Ventaja Competitiva

Cuando progresan estas dos vertientes propician que las la innovación, se favorece el valor de las empresas favoreciendo la competitividad. Las empresas deben apostar al entendimiento de oportunidades de mercado; desarrollo de empresas sean más rentables, es decir, la innovación conlleva a una estrategia competitiva para aprovechar nuevos mercados. Acrecentando la capacidad de gestión de nuevos productos, servicios y procesos; y mejoramiento de los recursos existentes. Para ello, deben de considerar los siguientes aspectos:

- Efectuar un análisis de los productos basado en las tendencias tecnológicas de mercados y los pertenecientes a la competencia.
- Propiciar ideas para la generación de nuevos productos y servicios considerando las variantes del entorno.
- Analizar las inversiones que contribuirán en la competitividad de la compañía.
- Definir indicadores que determinen el impacto de las innovaciones de productos y procesos en la empresa.
- Investigar y analizar las tendencias de los mercados y tecnologías, para conocer sus competidores, y revelar oportunidades de cambios en productos, procesos y materiales.
- Desarrollar habilidades y capacidades críticas en el personal para el fomento del capital intelectual, en pos del incremento del valor de la empresa y el desarrollo sustentable.

Cuando la empresa opta por celebrar una estrategia de innovación, el autor también propone verificar los resultados que obtiene actualmente considerando su porcentaje de ventas por nuevos productos, el desarrollo de ventas en nuevos mercados, porcentaje de reducción de los costos de distribución de productos; clientes al año, desarrollo de nuevos mercados, rentabilidad en los productos, y por último, novedades aplicadas en los productos y servicios. Para innovar es importante establecer una adecuada estructura que permita el apoyo necesario y mantener la operatividad a largo plazo.

Arrayales (2007), establece que la ventaja competitiva proviene de seis factores: calidad, precio, ubicación, selección, servicio, rapidez/recuperación. Sugiere que es importante considerar la importancia de desarrollar y comunicar directamente, por medio de su producto/servicio y acciones, su ventaja competitiva.

Porter (2009) define la ventaja competitiva como la propuesta de valor única que surge de la cadena de producción que se traduce en un sistema de contrapartidas diferente al de los rivales. Igualmente menciona que el rendimiento de cualquier compañía es atribuible al sector y la rentabilidad de la compañía en ese sector. Una empresa debe de efectuar un diagnóstico competitivo para determinar si es o no competitiva. La competencia por obtener beneficios trasciende a los rivales consolidados de una industria para conseguir así mismo a otras fuerzas competidoras: clientes, proveedores, posibles aspirantes, y productos suplentes. Esto es lo que denomina *Las cinco fuerzas competitivas*, factores que moldean la competencia en un sector, examinan la acción de la industria, la cadena de producción de valor, y el efecto de la ventaja competitiva en un campo de desarrollo constante.

El objetivo primordial de dicho diagnóstico es dar apoyo a la definición de políticas en la empresa para determinar su dirección, y debe dar respuesta al cuestionamiento de si es competitiva la compañía, de no ser así ¿por qué no lo es?, ¿es grande el deterioro de la competitividad? ¿qué tiempo se necesita para mejorar la situación? y, ¿qué estudios se deben realizar para evaluar el estado de la organización?.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs)

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) concentran la mayor proporción salarial de un país. De acuerdo con Hatten referido por Arrayales (2007), el término *entrepreneur* (emprendedor), proviene de la palabra francesa que data del siglo XVII. Se traduce literalmente como “mediador”, y se les denominaba originalmente de ésta manera a las personas que coordinaban y presidían expediciones y tácticas de milicia.

Los emprendedores son personas que identifican una oportunidad, aferrándose a ella, la cual generará un provecho económico que propiciará el desarrollo económico de la entidad donde se desarrolle.

Si a la par se impulsa una cantidad local o regional de actividades emprendedoras, contribuye al dinamismo económico, de ahí la importancia de las pequeñas y medianas empresas en la economía local.

Jaques (2011) establece la perspectiva que han tenido diversos autores respecto a los tipos de empresarios. Comienza citando a Smith, en donde clasifica a los tipos de empresarios en dos tipos: el artesano (refiriéndose a la persona del oficio que emprende su negocio); y el emprendedor de negocios (la persona que está al acecho de oportunidades).

Se describe una tipología de propietarios dirigentes de PyMEs basada en un estudio hecho a partir del estudio de centenares de empresarios de PyMEs, y que a la vez empleó la metodología de los sistemas flexibles de Checkland, y fue adaptada por Filión, para comprender el contexto en el cual trabajan los empresarios PyMEs. Para ello, se enfocó en los valores y objetivos de los propietarios dirigentes, y en particular en los que tienen relación estrecha con las bases de su empresa. De ahí surgió la clasificación de seis tipos de dirigentes de PyMEs (Tabla 1).

Tabla 1.

Tipos de propietarios dirigentes de PyMEs, estrategia y visión

<i>TIPOS DE PROPIETARIO DIRIGENTE</i>	<i>FUNDAMENTOS DE LA EMPRESA</i>	<i>TIPOS DE ESTRATEGIA</i>	<i>TIPOS DE VISIÓN</i>
Leñador	Supervivencia, éxito	Continua	Centrada en los productos y los clientes
Mariposa	Beneficios	Circunstancial	Centrada en los mercados, los productos y las ganancias
Libertino	Ocio	Racional	Centrada en el ocio y los clientes
Aficionado	Realización personal	Evolutiva	Centrada en los productos y los mercados
Converso	Seguridad	Revolucionaria	Centrada en los productos y los valores
Misionero	Conquista	Progresiva	Centrada en los mercados, la organización, el desarrollo internacional

Fuente: Elaboración propia basada en Jaques L.F. (2011, p.63)

La finalidad de estos estudios (tipologías), es permitir que los futuros emprendedores comprendan que pueden siendo ellos mismos, y a la vez puedan desarrollar sus habilidades empresariales a partir de sus destrezas actuales. Permiten ofrecer puntos de referencia para prever comportamientos, y entender la subjetividad de las relaciones interpersonales, las cuales tienen un impacto en la administración y dirección de las PyMEs. Ayudan a delimitar de mejor manera el sistema de valores y las intenciones del dirigente, comprender sus orientaciones estratégicas, la forma en cómo toma decisiones y la elaboración de su proceso visionario. Es decir, a partir del análisis del actor clave de las pequeñas y medianas empresas, se comprende la cultura, el clima y aprendizaje organizacionales, y su interactuar en la dirección de la empresa, para otorgarle objetividad en su toma de decisiones.

METODOLOGÍA

Planteamiento del Problema

Generalmente las organizaciones admiten la trascendencia que las mediciones poseen en la valoración de los resultados de la entidad. Muchas de ellas definen sus objetivos de acuerdo a la producción de sus máquinas, a un estimado financiero. Pero, ¿cuentan las PyMEs con un adecuado sistema de gestión para estimar el desempeño de su organización de acuerdo a los requerimientos de sus clientes?

Los avances en la tecnología y los procesos de producción han propiciado controles más estrictos en los procesos administrativos para mantener la competitividad de una compañía en todas sus áreas, desarrollando así habilidades que le permitan prosperar en el futuro.

Pregunta Central

¿De qué manera una Pequeña y Mediana Empresa (PyMEs) del sector industrial en el Estado de Querétaro, puede establecer indicadores competitivos para gestionar sus procesos óptimamente?

Preguntas complementarias

Derivada de ésta interrogante, surgen los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuáles son los procesos clave de una empresa PyME industrial?
- ¿Cuáles son los indicadores ideales en una PyME industrial para ser competitiva?
- ¿Qué tipo de metodología emplearía un Director o Gerente General de una PyMEs?
- ¿De qué forma pueden participar todas las áreas en el cumplimiento de objetivos?

Proposiciones

Se fundamentan las siguientes proposiciones:

- La metodología que emplearía un Director o Gerente General de una PyMEs para una efectiva gestión y toma de decisiones es el control de gestión, ya que a partir de las herramientas como el establecimiento de procedimientos, uso de Cuadro de mando integral, entre otros puede establecer un óptimo desarrollo de sus recursos y habilidades.
- Los indicadores ideales pueden ser establecidos a partir de la metodología del Cuadro de mando integral en una PyMEs industrial para ser competitiva. A partir del desarrollo del Cuadro de Mando Integral en la organización, se fomentará la participación del personal de la organización, para el cumplimiento de objetivos estratégicos y mejora continua.

- Al identificar los procesos clave, se implementarán indicadores y personas responsables, así como la periodicidad de la revisión de objetivos a manera de evitar duplicidad de funciones y el logro de los objetivos organizacionales.

Objetivos

Objetivo General

El propósito central que se plantea en este trabajo de investigación es diseñar una propuesta de gestión que permita la administración y control estratégico de una empresa PyMEs industrial perteneciente al estado de Querétaro.

Objetivos Específicos

Del propósito antes señalado, se derivan los siguientes objetivos específicos:

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, efectuar un análisis FODA, e identificar los procesos clave de la organización.
- Determinar los indicadores ideales en una PyMEs industrial para que sea competitiva.
- Diseñar el modelo óptimo de gestión para la empresa, que facilite el control y seguimiento de la ejecución de la estrategia.
- Definir un método de trabajo en el que exista participación de todas áreas de la organización para el cumplimiento de objetivos.

Caso de Estudio

Empaques JOBEA se ubica dentro de un parque industrial de la ciudad de Querétaro. Ésta pequeña empresa pertenece al sector industrial de termoformado de películas plásticas (PVC, PET, PS y otros) para manufactura de empaques y charolas industriales. Los productos que oferta son Blister, clamshell, charola, press pack, sellado de empaques, maquila de empaques. Empaques JOBEA se encuentra en el estrato medio del mercado, considerando para esta clasificación básicamente la capacidad industrial del proceso (máquinas), los volúmenes de producción y las soluciones que aporten al cliente.

La empresa tiene más de 15 años en el mercado, surgió como una empresa familiar per se, operando en los primeros 10 años exclusivamente en el Distrito Federal y sin ninguna formalidad como empresa. Al ver el crecimiento del taller, el Director y fundador de la compañía tomó la decisión de dar formalidad a su empresa y se expandió, abriendo una segunda locación de la compañía en la Ciudad de Querétaro, con el propósito de estar cerca de sus clientes, y generar mayores oportunidades de crecimiento. La segunda planta inició con cuatro operadoras, una persona responsable de mantenimiento y capacitador de máquinas, y una encargada de planta, quién tenía como función la gestión administrativa y supervisión general.

RESULTADOS

En este capítulo se muestra el trabajo de investigación que se efectuó en la empresa EMPAQUES JOBEA durante 78 días, los cuales fueron parte de un plan que se presentó a la Dirección de ésta compañía para respetar el tiempo de sus colaboradores y hacer efectiva ésta investigación de manera estructurada. El proyecto se dividió en cuatro fases: presentación, diagnóstico de la empresa, proceso de investigación, resultados y conclusiones

Aplicación de entrevistas

Se aplicaron entrevistas semi estructuradas a los empleados de la empresa PyME del sector industrial Empaques JOBEA, sobre la apreciación que tienen respecto la gestión de procesos en su compañía, objetivos e indicadores. Para ello, las entrevistas semi estructuradas se formularon como preguntas abiertas a manera de recolectar la mayor información posible en el enriquecimiento de la investigación. Del total de 16 entrevistas aplicadas el 25%(4 personas) corresponde al área de producción;12.5% (2 personas) a Calidad; 12.5% a Mantenimiento (2 personas); 12.5% (2 personas) al área de Diseño y Proyectos; 6.25% (1 persona) a Ventas, 6.25% (1 persona) a Recursos Humanos, 6.25% (1 persona) al área de Compras; 6.25% (1 persona) al área de Maquinados; 6.25% (1 persona) al área de Almacén; y por último 6.25% (1 persona) a Contabilidad. Lo cual muestra que se consideró personal administrativo y operativo, así como personal directo y de servicio.

El 44% de la población considera que los indicadores actuales son competitivos, siendo que el 56% restante no lo considera así de los cuales el 19% de ellos indica que pueden mejorar. Al referirse como la mayoría que no está satisfecha, se denota que los indicadores no cubren las expectativas de los colaboradores ya que no los consideran competitivos. Al encontrar estos resultados, se dio la pauta a que los entrevistados pudieran sugerir al Director de la Compañía para que fuera tomada en consideración.

En esta parte de la entrevista se da la libertad al colaborador de sugerir los indicadores que consideren sean importantes para considerar y hacer productiva la empresa. El 25% de ellos que corresponde a la mayoría de opiniones considera que las ventas juegan un factor importante en los indicadores protagonistas de la organización

Por ello, se debe de poner énfasis dado que éstos también indican el futuro de la empresa, pieza clave en las acciones estratégicas de la compañía

Para poder tener un mejor entendimiento de la situación que los empleados tienen frente al concepto de Gestión por procesos y qué es un proceso clave, se formularon las preguntas para diagnosticar el grado de conocimiento que se tiene de los conceptos de procesos, proceso clave y gestión por procesos en la organización. Todos respondieron ambos cuestionamientos, y mencionan los aspectos primordiales de cada uno (enfoque a cliente, procesos, organización, orden, control, etc.), así como la importancia de éstos en la organización. Esto indica que los empleados sin importar área en que laboran, rango o antigüedad se encuentran familiarizados con los procesos y su forma de gestionarlos. Así mismo se solicitó su opinión para saber qué procesos consideran clave en la organización.

De los resultados obtenidos el 22% de ellos coincidió en que Atención a Clientes en un proceso imperante en la organización, así como producción (25%) y Ventas (16%). Cabe mencionar que durante el tiempo de aplicación de cuestionarios, al llegar a ésta pregunta fue común escuchar que consideraron procesos clave a estas elecciones, dado que son los procesos que identifican como de mayor impacto y riesgo en la organización.

REFLEXIONES FINALES

El trabajo de investigación de éste caso práctico fue útil para establecer un control en la misma de acuerdo a los parámetros de calidad que le permitan ser competitiva en el mercado en que se desenvuelve. La sugerencia que se proporciona en éste trabajo de investigación, para la empresa PyME industrial EMPAQUES JOBEA, es que primordialmente se atienda el control interno para retener el mercado actual, mejorar procesos y mejorar el proceso de garantías, eliminar costos y ofrecerla mejor calidad en el producto que ofrecen a nuevos y actuales clientes.

Para ello, es imperante llevar a cabo una revisión de los procesos continua, tal como se efectuó en éste trabajo de investigación, en los que está involucrada la atención al cliente de manera directa, como lo son el trámite de crédito, la programación física y administrativa de la entrega de una unidad nueva y de servicio; el seguimiento al cliente antes y después de la compra, el proceso de reabastecimiento de piezas en refacciones y la evaluación del personal. Todo esto con el fin de realizar una reestructuración en donde posiblemente se tendrá que realizar la eliminación de formatos o actividades internas que no son necesarios o que de alguna manera entorpecen en los procesos.

La metodología que emplearía un Director o Gerente General de una PyMEs para una efectiva gestión y toma de decisiones es el control de gestión; ya que a partir de la definición de los procesos como las vías sustantivas del trabajo institucional, a partir de los cuales se definen funciones, atribuciones y responsabilidades, se delegarán actividades participativas para todos los niveles de la organización encausadas a un propósito el cual ya está definido en el objetivo de la organización. Los empleados de la organización enfocaran sus esfuerzos de acuerdo a objetivos estratégicos por área sin depender de un premio, castigo o la supervisión de un jefe porque se fomentará el autocontrol y autogestión de procesos. Y para ello, es importante hacer uso de las herramientas de gestión como: como el establecimiento de procedimientos, identificar y robustecer procesos claves, sentido al cliente, mejora continua, uso de Cuadro de Mando integral, entre otros, para establecer un óptimo desarrollo de sus recursos y habilidades.

Es necesario distinguir *las operaciones* de control, de *la función* de control. La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación. Cuando mayor delegación se necesite, se requiere de mayor control. Por lo mismo, el control como función sólo corresponde al administrador. El control es imposible si no existen *estándares* de alguna manera prefijados y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares. El control es comparación de lo realizado con lo esperado, supone siempre una

base de comparación previamente fijada. La regla de afinar y perfeccionar los estándares, como un medio de preparar el control, esto es a través de la identificación de procesos clave. Al identificar los procesos clave, se implementarán indicadores y personas responsables, así como la periodicidad de la revisión de objetivos a manera de evitar duplicidad de funciones y el logro de los objetivos organizacionales. Los indicadores ideales pueden ser establecidos a partir objetivos estratégicos como factores competitivos de éxito. A partir de ellos, se fomentará la participación del personal de la organización, los cuales se integran a continuación.

Los factores competitivos de éxito sugeridos para la empresa Empaques JOBEA son:

- Gestión eficiente de los procesos. El objetivo estratégico de éste factor competitivo es reforzar el control. Esto se llevará a cabo al vigilar el cumplimiento de los procedimientos y sistemas de control de operaciones (producción, scrap, tiempos de paro, horas/hombre, etc.); realizar auditorías internas cero tolerancia; Incluir y formalizar procesos.
- Gestión eficiente de los costos/gastos. Los objetivos estratégico de éste factor competitivo son el control presupuestal, optimizar costos de operación, y eficientar gastos administrativos. Tener un control presupuestal que contenga un presupuesto de gastos anualizado y por área con revisiones, así como una revisión mensual de estados financieros con detalle de gastos. Para optimizar los gastos de operación se sugiere contemplar el desarrollo de proveedores nacionales con mejores precios, y que también estén certificados en sistemas de gestión de calidad para asegurar la calidad y tiempos de entrega. Para la optimización de costos de operación también es importante vigilar estrictamente el consumo de materia prima y mano de obra en cada orden de trabajo, y comparar contra presupuesto de órdenes de compra; igualmente reducir inventarios y eliminar stocks innecesarios que pueden elevar costos y generar obsoletos. Por último para eficientar gastos administrativos es importante analizar el costo/beneficio/consumo de telefonía celular, transporte, y otros diversos. Los factores críticos de competitividad son: ventas, crecimiento, rentabilidad sobre capital empleado, rentabilidad de los fondos de los accionistas y flujo de caja.
- Desarrollo de crecimiento y desarrollo de capital humano. El objetivo estratégico de éste factor es el plan de desarrollo del personal para que tengan habilidades que permitan su desarrollo, liderazgo y toma de decisiones en los procesos de la empresa. Primordialmente es imperante ampliar y fortalecer las competencias del personal. Para garantizar el éxito de la implantación de la gestión de procesos es importante que la gente de la organización tenga la capacidad de llevarla a cabo, comprenderla y mejorar las incidencias que se lleguen a presentar (áreas de oportunidad). Es importante la capacitación para reforzar los conocimientos de la propia empresa. A través de la detección de necesidades desde capacitación, desarrollar y vigilar un

programa de capacitación interno para desarrollar habilidades dentro de la organización, y externo para ayudar a concluir y certificar sus estudios profesionales a través de un organizaciones externas como el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), e implantar *job posting* para privilegiar la promoción de personal antes de que busquen una oferta externa. Por último, implantación, monitoreo y mejora de sistema de remuneraciones ligadas al cumplimiento de metas/objetivos.

- Desarrollo del área de Ventas y Servicio al cliente. El objetivo estratégico de éste factor de competitividad de éxito es incentivar la orientación de todos los procesos al cliente. La importancia de tener procesos eficientes y eficaces desarrollados dentro de la planta pierde su validez si no se refleja ante un excelente servicio y producto al cliente. Para ello se debe de fortalecer la permanencia con los clientes actuales, optimizar los tiempos de entrega a través del seguimiento estrecho de órdenes y la eliminación de pasos innecesarios durante el proceso de fabricación, capacitación del personal del área de ventas para profesionalizar el conocimiento de la propia industria. Los factores a controlar para ésta área son: porcentaje de no conformidades externas, índice de nuevos clientes, índice de satisfacción al cliente e índice de rotación de clientes.

A partir del desarrollo de estos factores competitivos se puede llevar a cabo la implantación de un cuadro de Mando Integral el cual contribuye a tener un proceso de los procesos, establecer indicadores en todas las áreas, a través de las cuatro perspectivas que establece la teoría.

Éstos indicadores deberán ser gestionados de manera diaria, en el día a día, a manera de que sea parte de una cultura organizacional, dado que permitirán a los colaboradores auto gestionarse diariamente y presentar resultados a Dirección. De ésta manera supervisores y gerentes de evitaren estar *obligados* a llenar formato de último momento para presentarlos ante una junta directiva, con información poco productiva y con poco grado de certidumbre para evitar regaños o actas administrativas. Finalmente, citado en el contexto teórico de éste trabajo de investigación es indispensable crear en los directivos de la necesidad conciencia de involucrar al personal de la empresa para que todos sean promotores de la calidad.

REFERENCIAS

- Andrade H. (2005) *Comunicación Organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. España. Editorial Netbiblo.
- Andreu, A.E., Martínez-Villanova, M. R. (2011). *Cómo gestionar una PyMEs mediante el cuadro de Mando*. Madrid: ESIC
- Arrayales, J., (2007) *Tu potencial emprendedor*: México. Pearson Educación.
- Biasca, R. (2001) *¿Somos competitivos? Análisis estratégico para crear valor*. México. Ediciones Granica.
- Chapman S.N. (2006) *Planificación y control de la producción*. México. Pearson Educación.
- Comesaña, B. J.A., Prado, P. J. C. (2012). Implementing key performance indicators in small and medium-sized enterprises through personnel participation. A case study. *Revista de Dirección, Organización y Administración de empresas*. Num. 48 pp 17-22.
- Creus S.A., (2005) *Instrumentación Industrial*: España. Marcombo. pp. 485
- Fernández L.J.D. (2005) *Sistemas organizacionales. Teoría y práctica*. Colombia. EDUCC.
- Guajardo G.E.,(1996) *Administración de la Calidad Total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. México. Editorial Pax México.
- Jacques L.F., Cisneros Martínez L.F., Mejía-Morelos J.H., (2011) *Administración de PyMEs*: México. Pearson
- López-Picazo F.J.J. (2013) *Manual para el diseño de procesos*. España. Murcia.
- Lorenzo, S. Bacigalupe, M. Arcelay, A. (2002). Aplicación de la Gestión por procesos a las Unidades de atención al usuario. *ELSEVIER, revista de calidad asistencial* Vol. 17, Num. 06, agosto 2002.
- Mateo Campoy D. (2006) *Gestión Emprendedora. Estrategias y Habilidades para el emprendedor actual*: España. Ideas propias
- Medina, A.G. (2005) *Gestión por procesos y creación del valor público. Un enfoque analítico*. Santo Domingo: Nueva Gestión pública.

Medina, L. A., Nogueira, R. D., Hernández, N. A. (2007). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Revista de Dirección, Organización y Administración de empresas*. Num. 28 pp. 5-11

Pérez F.V.J.A., (1994) *Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad Total*. Madrid. ESIC

Porter M., (2009) *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada*: España. DEUSTO.

Rosander A.C., (1991) *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios* Díaz de Santos. España.

Selener D., Zapata G., Purdy C., (1997) *Manual de sistematización participativa. Documentando, evaluando y aprendiendo de nuestros proyectos de desarrollo*. Ecuador .Editorial AbyaYala.

Vilar B.J.F., (1999) *Cómo mejorar los procesos en su empresa. El control estadístico de procesos (SPC), herramienta fundamental en el incremento de la competitividad*: España. Fundación Confemetal

Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.