

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
PARA UNA COMERCIALIZADORA**

**PAOLA ANDREA PATIÑO  
VALENTINA CARVAJAL**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CALI  
2019**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
PARA UNA COMERCIALIZADORA**

**PAOLA ANDREA PATIÑO  
VALENTINA CARVAJAL**

**Propuesta de mejoramiento de procesos y de la gestión administrativa para una  
comercializadora.**

**Director proyecto  
ALEYDA RAMIREZ ESCOBAR**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CALI  
2019**

## Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Introducción</b> .....	<b>7</b>
1.1 Contexto, Justificación y Formulación del Problema.....	7
<b>2 Objetivos</b> .....	<b>10</b>
2.1 Objetivo del Proyecto .....	10
2.2 Objetivos Específicos.....	10
<b>3 Marco de Referencia</b> .....	<b>11</b>
3.1 Antecedentes o Estudios Previos.....	11
3.2 Marco Teórico .....	12
3.2.1 Planificación.....	12
3.2.2 Diagramas .....	¡Error! Marcador no definido.
3.2.3 Teoría de la planificación estratégica como herramienta de gestión .....	15
3.2.4 Niveles de madurez .....	¡Error! Marcador no definido.
3.2.5 Análisis .....	¡Error! Marcador no definido.
3.2.6 Matriz FODA.....	¡Error! Marcador no definido.
<b>4 Metodología</b> .....	<b>19</b>
4.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	19
4.2 Nivel de madurez .....	¡Error! Marcador no definido.
4.3 Diagnóstico FODA .....	¡Error! Marcador no definido.
4.4 Matriz de priorización de oportunidades de mejora .....	20
4.5 Propuesta metodológica .....	20
4.5.1 Estandarización de procesos .....	¡Error! Marcador no definido.
4.6 Informe de prueba piloto.....	¡Error! Marcador no definido.
4.7 Ajustes a la propuesta metodológica.....	¡Error! Marcador no definido.
<b>5 Resultados</b> .....	<b>22</b>
5.1 Presentación y discusión de resultados.....	¡Error! Marcador no definido.
5.2 Conclusiones .....	43
5.3 Recomendaciones .....	44
<b>6 Bibliografía</b> .....	<b>45</b>

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Matriz FODA Fuente: Desconocido. 2018. Planificación y control estratégico - Matriz FODA. [Figura]. Recuperado de <a href="http://daylin-plani.blogspot.com/2018/04/definicion-foda-mefe-y-mefi.html">http://daylin-plani.blogspot.com/2018/04/definicion-foda-mefe-y-mefi.html</a> .....	17
Ilustración 2. Diagrama radar de resultados de nivel de madurez para comercializadora e Importadora el Carpintero S.A.S.....	25
Ilustración 3.. Mapa de procesos de Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S.....	31
Ilustración 4. Matriz de priorización de procesos para Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S Fuente: Elaboración propia .....	32
Ilustración 5. Mapa estratégico para Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S Fuente: Elaboración propia .....	34
Ilustración 6. Línea de acción para prueba piloto Fuente: Elaboración propia .....	36
Ilustración 7. Criterios de evaluación de matriz Modelo PEMM de facilitadores adaptada para Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S Fuente: <a href="https://docs.google.com/file/d/0BzsBzw0ay4joQnp3V19QdkRXa2M/edit">https://docs.google.com/file/d/0BzsBzw0ay4joQnp3V19QdkRXa2M/edit</a> .....	37
Ilustración 8 Resultados criterios de evaluación de matriz modelo PEMM proceso de ventas Fuente: Elaboración propia .....	38
Ilustración 9. Caracterización del proceso de ventas para la empresa Comercializadora e Importadora el Carpintero S.A.S Fuente: Elaboración propia.....	39

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Modelos de madurez existentes</i> Fuente: adaptado de de Bruin, T. (2007), Harmon, P. (2009) .....	13
Tabla 2. <i>Análisis del entorno externo de una organización</i> Fuente: AAKER DAVID A Y DAY GEORGE, S. <i>Investigación de mercados</i> , McGraw-Hill, tercera edición, México 1995. ....	15
Tabla 3 <i>Matriz DOFA para Comercializadora e Importadores El Carpintero S.A.</i> .....	30

## RESUMEN

En este proyecto se realizará una propuesta de mejora para organizar administrativamente la empresa Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S. La organización no tiene bien estructurado sus procesos y por ende se encuentra en un estado de estancamiento. Para este trabajo se utilizará una metodología para evaluar el estado de madurez de la compañía, y a partir de allí, proponer acciones para el mejoramiento de procesos administrativos mediante herramientas de la Ingeniería Industrial tales como análisis DOFA, modelos PEMM, mapas estratégicos, matriz de priorización, entre otros.

**Palabras claves:** Propuesta de mejora, Mejoramiento de procesos, Estancamiento, Madurez, estandarización.

## 1 Introducción

El objetivo de este proyecto es ofrecerle a la empresa Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S una propuesta que les permita mejorar la gestión de los procesos administrativos. De esta forma, se pretende aumentar la permanencia en el mercado en el largo plazo y además incrementar el grado de madurez en el que se encuentra la organización para que pueda ser más competitiva.

El proyecto busca una solución que permita asegurar la calidad en los procesos, la sostenibilidad y la rentabilidad del negocio, diseñar y desarrollar procesos capaces para que de esta forma se alcance los más altos niveles de desempeño y de calidad.

Durante el desarrollo del proyecto, se presentarán tres pilares relevantes: primero, el contexto y la comprensión del estado en el que se encuentra la Comercializadora, y se prosigue con la definición del problema principal. Segundo, un marco de referencia en el que se expone el marco teórico y estudios previos similares a la temática abordada a lo largo del proyecto para tener una guía y una base que permita dar solidez al trabajo que se va a desarrollar. Tercero, la aplicación de una metodología que mida y proponga acciones concretas para aumentar ~~aumentar~~ el nivel de madurez de la empresa, utilizando herramientas relacionadas con la Ingeniería Industrial, que darán solución a la problemática planteada.

Cuando se realice la tercera fase del proyecto, se espera que el entendimiento y el análisis de este material será pertinente para Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S y además para medianas y pequeñas empresas del mismo sector, permitiendo que las compañías interesadas tengan como ejemplo una metodología que evalúe el nivel de madurez y estructure de manera organizada la gestión de sus procesos y los estandarice con niveles altos de calidad.

### 1.1 Contexto, Justificación y Formulación del Problema

Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S, ubicada en la ciudad de Cali, Valle del Cauca, es una mediana empresa con veinte años en el mercado, que se dedica a la importación de artículos de ferretería desde China y a su comercialización a nivel nacional. La compañía desde hace cinco años tiene su propia marca de eléctricos y herramientas, conocida como *Carpinter*, con ella desean ser reconocidos y preferidos por los clientes del sector ferretero.

La organización en los últimos cuatro años ha venido creciendo y ha tenido un notorio incremento en sus ventas, los cuales se evidencia en los ingresos, que para el año 2014 fueron de \$5.106.176.668, mientras que para el año 2018 fueron de \$11.253.653.235. Es decir que hubo un crecimiento del 220% en un lapso de cuatro años, lo cual resulta muy

favorable, pero refleja también el crecimiento vertiginoso que han tenido y que conlleva a que en la actualidad se enfrenten a un traumático manejo.

Por lo anterior, la gestión no se ha estructurado de la manera más adecuada, pues el funcionamiento de la compañía depende exclusivamente del Gerente General. Él es la única persona que conoce todos los procesos y la información, y por ello, nadie se siente en la capacidad de tomar decisiones importantes. Algunos ejemplos que muestran esta situación son: El Gerente tiene que gestionar las órdenes de compra para el exterior y hacerle el seguimiento monitorear el valor del dólar para realizar giros, crear las rutas para despachar la mercancía, realizar los trámites con los bancos, coordinar la labor de los vendedores, tomar pedidos telefónicos, aprobar los créditos a los clientes, mantener el inventario, entre otras actividades y procesos.

Es evidente entonces que esta situación pone en riesgo la permanencia en el mercado de la organización, ya que en la actualidad se encuentra en un estado de estancamiento a nivel operativo y administrativo, no saben cómo crecer más, y la clara centralización administrativa, hace que el Gerente no pueda ausentarse de la empresa.

### **Formulación de la pregunta de investigación u objeto de estudio**

¿Qué componentes de la gestión administrativa debe mejorar La Comercializadora para tener una permanencia en el mercado y un crecimiento sostenido?

### **Justificación o Importancia de la situación objeto de estudio**

El sector ferretero en Colombia genera, en promedio, alrededor de 1,7 billones de pesos al año y contribuye con alrededor del 2,5% del PIB nacional. Según cifras en el país funcionan alrededor 26.407 ferreterías, de las cuales el 35 por ciento son locales de barrio<sup>1</sup>. Este proyecto puede ser útil para ferreterías y pymes en general que se encuentren en una etapa de estancamiento debido a una inadecuada administración o a la falta de organización en sus procesos.

En lo relacionado con la empresa, Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S, el proyecto es relevante pues busca organizar la parte administrativa de tal forma que se adquiera valor. Así, será posible que otras personas, diferentes al Gerente General, puedan administrar o tomar decisiones importantes en cada área para el funcionamiento de la organización.

---

<sup>1</sup> Desconocido. (22 de Agosto de 2017). Ferreterías: 'con todos los fierros' para aprovechar diciembre. *Portafolio* .



Como impactos principales, se pretende que la empresa logre la permanencia en el mercado, mediante la gestión de sus procesos y la definición de una estructura organizacional con responsabilidades y competencias adecuadas para cada uno de los cargos.

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo del Proyecto**

Realizar una propuesta de mejora para gestionar efectivamente un proceso administrativo de la empresa Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Adaptar una herramienta de modelo de madurez que permita evaluar el estado actual de la organización y realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra.
- Identificar las posibles oportunidades de mejora y priorizarlas.
- Definir una propuesta de mejora que incluya las metodologías de acción.
- Realizar una prueba piloto en un proceso del área administrativa de la compañía para validar la metodología propuesta.

#### **2.2.1 Entregables:**

- Herramienta seleccionada para medir la madurez y diagnóstico del nivel de madurez de la empresa.
- Matriz de priorización de oportunidades de mejora.
- Propuesta metodológica para la mejora.
- Prueba piloto.

### **3 Marco de Referencia**

#### **3.1 Antecedentes o Estudios Previos**

Anteriormente se han realizado diversos estudios en el sector ferretero relacionados con el manejo de existencias (inventario de mercancía), la incidencia de las estrategias de marketing en el volumen de ventas, la implementación de herramientas financieras para minimizar costos, entre otros. Además, se han hecho investigaciones muy afines con este proyecto pues desarrollan temas como la creación de nuevas ferreterías y su permanencia en el sector, y la elaboración e implementación de planes estratégicos u operativos que permiten organizar o delimitar las funciones en las compañías. Esto último tiene como fin la estructuración de modelos de gestión que permiten diseñar objetivos que conllevan a los negocios a ser más competitivos en el mercado.

Basándose en planes competitivos y estratégicos se destaca el trabajo de tesis de A.Rosero de la Universidad Politécnica de Salesiana (2012), donde busca implementar un modelo de expansión que permita el desarrollo de nuevas líneas de comercialización de productos de construcción teniendo en cuenta la delimitación presentada por problemas de gerencia centralizada en una sola persona, lo cual se ha visto reflejado en la carencia de planeación en los procesos y en la dificultad a la hora de seguir expandiéndose o lanzar nuevos productos al mercado.

Igualmente es importante destacar la tesis de R.Pugo de la Universidad Politécnica sede Cuenca (2015), ya que presenta una guía amplia para la administración y fundamentos de un plan de negocio, teniendo en cuenta temas relacionados con el marketing, el ciclo de vida de un proyecto, la investigación de mercados, el financiamiento y beneficios del entorno ferretero.

Cabe también resaltar el trabajo de grado presentado por M.Lamprea y L.Mendoza de la universidad de la Salle (2009), en el cual se presentan los pasos y técnicas adecuadas para implementar un plan estratégico y operativo en una Ferretería familiar del Meta teniendo en cuenta datos históricos para posteriormente poder realizar diagnósticos de variables internas y externas.

Analizando también la monografía de B.Amaya e I.Quevedo de la universidad de Medellín (2014), es posible conocer ciertas herramientas útiles para una empresa a la hora de cumplir sus objetivos y lograr una efectividad administrativa que asegure un aumento en la rentabilidad, una disminución de costos y un mejor funcionamiento de la ferretería. Todo eso mediante la identificación de puntos críticos, a través del análisis de gastos y costos, para posteriormente aplicar el modelo Balanced ScoreCard, que permitirá poner en marcha estrategias alineadas con la misión y visión de la organización.

Teniendo en cuenta el concepto encontrado en el libro “Gestión efectiva de las empresas familiares” de la Cámara de Comercio de Bogotá, la expresión “empresa familiar” es utilizada para describir la actividad económica encargada de brindar beneficios a sus propietarios por medio de la interrelación de las instituciones: familia, empresa y propiedad.

Teniendo en cuenta el país donde se desarrolla el proyecto (Colombia), gran parte del desarrollo económico se da por empresas familiares. Según un estudio realizado el 31 de Diciembre del año 2000 se muestra que el 67.8% del total de empresas colombianas corresponde a empresas de familia, reflejando así la preferencia por este tipo de organizaciones<sup>2</sup>. Es importante recalcar que en nuestra nación las empresas familiares son grandes fuentes generadoras de empleo, progreso, bienestar y riqueza, tanto en el interior de las familias como en el entorno donde desarrolla sus actividades.

Igualmente, según estadísticas de la Cámara de Comercio de Bogotá, más del 50% de las empresas familiares desaparecen 5 años después de su creación, sólo el 35% de ellas pasan a la segunda generación (de padres a hijos) y un 25% de ese 35% alcanzan la tercera generación. Por ello es posible afirmar que de 100 empresas familiares creadas perduran muy pocas, ya que se presentan dificultades desde sus líderes a la hora de facilitar entrenamiento, conocimiento y experiencia para continuar con la sucesión empresarial.<sup>3</sup>

Muchas de estas empresas no se preocupan por ampliar su negocio y, si lo hacen nacionalmente, presentan debilidades para expandirse internacionalmente. Del mismo modo, no se enfocan en fortalecer sus estructuras o aumentar su competitividad, desconocen el mejoramiento continuo para implementarlo en sus prácticas y la planeación integral falla a la hora de establecer metas y materializar objetivos.

### **3.2 Marco Teórico**

Para el desarrollo adecuado de este trabajo consideramos pertinente presentar algunos conceptos y teorías que ayudarán a comprender mejor la finalidad de nuestro proyecto.

#### **3.2.1 Niveles de madurez**

Las medianas y pequeñas empresas crecen de manera vertiginosa y no tienen bien estructurado sus procesos. Por ello se conocen ciertos modelos de madurez que constituyen una evolución de las metodologías para gestionar la calidad de las organizaciones que deseen aplicarlos. Un modelo de madurez es un mapa que guía a la organización en la implementación de buenas prácticas, ofreciendo un punto de partida. Describe un camino de mejoramiento evolutivo, desde los procesos inconsistentes hasta

---

<sup>2</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Gestión efectiva en las empresas familiares. Pág. 18.

<sup>3</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Gestión efectiva en las empresas familiares. Pág. 21.

los más maduros de la organización. Estos permiten evaluar el estado de desarrollo de negocio, trazar claramente estrategias de mejora para alcanzar los objetivos previstos e identificar las áreas donde la organización debe enfocarse para mejorar. Si se aumenta la madurez de la compañía, se tendrá mayor competitividad y además será más seguro la permanencia en el mercado. Aunque cabe resaltar que la implementación de los modelos de madurez en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), se dificulta por ser organizaciones que en general están poco estructuradas y en la mayoría de los casos no cuentan con personal calificado y certificado. Por lo general son costosos y no disponen de procedimientos para su implementación.

Aumentar la madurez de la empresa es una meta a largo plazo que sólo cumplirán las compañías que en verdad deseen mejorar su desempeño. Estos modelos permiten realizar benchmarking, evaluar riesgos, evaluar la madurez de BPM en la organización y guiar programas de mejoras para los procesos de la compañía. Este último es el más importante. En la tabla 1 se mostrará los diferentes modelos de madurez existentes.

Modelo de madurez	Año	Desarrollador
Normas ISO 9004.	2009	ISO
Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management, <b>EFQM</b> ).	1991	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad
Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.	1999	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad
CMMI: Capability Maturity Model Integration.	2000	SEI: Software Engineering Institute
Modelo de madurez de procesos de negocios.	2004	David Fisher
BPMMM: Modelo de madurez holístico para BPM.	2005	Michael Rosemann y Tonia de Bruin
BPMM: Modelo de madurez de procesos de negocio.	2005-2006	OMG: Charlie Weber, Bill Curtis y Tony Gardiner
Modelo de madurez de procesos de Gartner.	2005-2006	Consultora Gartner
PEMM: Modelo de madurez de procesos y empresa.	2006-2007	Michael Hammer

**Tabla 1.** Modelos de madurez existentes

Fuente: adaptado de de Bruin, T. (2007), Harmon, P. (2009)

## Norma ISO 9004:2018

La norma ISO 9004:2009 fue renovada en el año 2018 con el propósito de incluir nuevos conceptos clave dentro del ámbito de la calidad. Es un modelo para medir la madurez de una organización y su objetivo fundamental fue adaptarse a una terminología relacionada con los nuevos retos cualitativos cada vez más presentes en las organizaciones, como pueden ser: La Responsabilidad Social Corporativa (RSC); la eficiencia organizacional o la autoevaluación, entre otros.

No hay que olvidar que la ISO 9004:2018 tiene como objetivo ayudar en la consecución del éxito sostenido en la gestión de la calidad y que esta puede aplicarse a cualquier tipo de

empresa o institución, careciendo de importancia factores como el sector de actuación, el tamaño o cualquier otra característica de la misma.

La peculiaridad de la ISO 9004:2018 quizás radique en que dicha norma presta cierta importancia al concepto de la supervivencia económica, proporcionando un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad, que ya habrá sido desarrollada previamente dependiendo de la necesidad del producto o servicio al que se haya querido aplicar. Por tanto, la 9004:2018 será compatible con cualquier otra certificación de la familia ISO 9000.

### **Modelo PEMM: Modelo de madurez de procesos y empresa según HAMMER**

Este se distingue por permitir medir la madurez de procesos y de la empresa en niveles, su campo de aplicación es amplio, su estructura y facilidad de uso son amigables y no requieren de personal experto. Además dispone de herramientas de evaluación proponiendo una matriz ya elaborada con las características de cada nivel de madurez. Este modelo tiene como objetivo guiar programas de mejoras para los procesos. Para ello se requieren los facilitadores que son para los procesos individuales.

Existen cinco facilitadores que son necesarios:

- Diseño: Cómo se ejecutará el proceso.
- Ejecutores: Destrezas y conocimientos de las personas que ejecutan los procesos.
- Responsable: Alto ejecutivo responsable del proceso y los resultados.
- Infraestructura: Sistemas de información y gestión que apoyan el proceso.
- Indicadores: Para medir resultados y compararlos.

Un proceso que le falte alguno de estos facilitadores fácilmente arrojará resultados a corto plazo, es decir, no perdurarán.

Para los facilitadores se definen cuatro niveles graduales de fortaleza. Los ejecutivos pueden evaluar los niveles de madurez de los facilitadores (P-1, P-2, P-3, P-4) estimando si cada proposición del modelo es en gran medida cierta, algo cierta o en gran medida no cierta respecto a sus organizaciones.

### **3.2.2 Planificación**

Aquellos esfuerzos que se realizan con el fin de lograr objetivos o llevar a cabo propósitos hacen referencia a la acción de planificar. Para esto es necesario seguir estrictamente una serie de pasos empleando diferentes herramientas que ayuden al desarrollo de los mismos.

### **Análisis del contexto**

### **Entorno externo**

Para un análisis del entorno externo de la organización es necesario conocer la fuerzas clave que actúan en el enfoque macro (tecnológico, demográfico-económico, político-legal y socio-culturales) y micro (competidores, distribuidores, proveedores y clientes). Cuando se han identificado las principales amenazas y oportunidades se puede caracterizar la empresa en cuatro ítems:

• Un negocio ideal	Tiene muchas oportunidades importantes y pocos riesgos importantes.
• Un negocio especulativo	Tiene muchas oportunidades y amenazas importantes.
• Un negocio maduro	Tiene pocas oportunidades y pocos riesgos importantes.
• Un negocio en problemas	Tiene pocas oportunidades y muchos riesgos.

**Tabla 2.** Análisis del entorno externo de una organización

Fuente: AAKER DAVID A Y DAY GEORGE, S. *Investigación de mercados*, McGraw-Hill, tercera edición, México 1995.

### **Entorno interno**

Cada empresa necesita conocer claramente sus fortalezas y debilidades para aprovechar con éxito las oportunidades y saber enfrentarse a las amenazas. Como parte de la auditoría del entorno es importante evaluar las relaciones interdepartamentales pues en ocasiones se presenta un desempeño débil no por falta de fortalezas sino porque no hay trabajo en equipo. Las empresas ganadoras son aquellas que desarrollan capacidades superiores dentro de las mismas. De este modo se mantienen procesos básicos que están en capacidad de crear valor por medio del trabajo en equipo interdepartamental.

### **Teoría de la planificación estratégica como herramienta de gestión**

Como sistema de gerencia, la planificación estratégica, surge en los años setenta. Taylor manifestaba que el gerente direccionaba y era el encargado de indicar cómo y cuándo ejecutar las tareas.

La planeación estratégica es un proceso por medio del cual las personas que toman decisiones en determinada empresa obtienen, procesan y analizan información interna y externa, con el objetivo de evaluar la situación actual de la organización. De este modo será posible conocer su nivel de competitividad con la intención de anticiparse a situaciones futuras y tomar decisiones sobre el manejo de la compañía a largo plazo.

La planificación estratégica se basa en un sistema gerencial que pasa del qué lograr, es decir objetivos, al qué hacer, pues ahí se presentan las estrategias que se deberán llevar a

cabo. De este modo, se busca centrarse solo en aquellos objetivos factibles y qué áreas trabajar teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno.

### Mapas Estratégicos

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia y para ello muestra claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor. Dicho término tiene origen concretamente en 1992. Estos proporcionan una representación visual de la estrategia de la organización en una página y el Balanced Score Board traduce los objetivos en indicadores y metas a alcanzar. En este caso, se intenta proveer de información a las empresas para que implementen su estrategia integral con garantías de éxito, valorando las relaciones causales.

Los mapas estratégicos ofrecen información relevante para poder adoptar mejor los procesos o tomar decisiones. En ocasiones se puede conocer el problema de la empresa y los puntos que hay que cambiar, sin embargo, los altos directivos pueden perder la visión de conjunto y, en consecuencia, no direccionarán adecuadamente la organización.

### Matriz FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Por medio de la matriz FODA se pueden determinar los pasos necesarios para disminuir los riesgos y amenazas, utilizando las fortalezas y oportunidades. Los pasos están dados por la teoría, por lo tanto, la complejidad está en la aplicación. Cabe señalar que, si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz. Enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización, a partir de allí se tomarán decisiones eficientes y las acciones pertinentes.

La diversidad de personas y distintas perspectivas es lo más recomendable para realizar un buen análisis, todos los departamentos de una organización deberían participar e inclusive los clientes para llegar a buenos resultados estratégicos. Usualmente, es usado en una **plantilla de análisis FODA** con 4 cuadros, lo primordial es que se haga sencillo y práctico para poder entender los resultados.

<b>Matriz FODA</b>		
<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Oportunidades-O</b> <i>Liste las oportunidades</i>	<b>Amenazas-A</b> <i>Liste las amenazas</i>
<b>Fortalezas-F</b> <i>Liste las fortalezas</i>	<b>Estrategias FO</b> <i>Use las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades</i>	<b>Estrategias FA</b> <i>Use fortalezas para evadir amenazas</i>
<b>Debilidades - D</b> <i>Liste las debilidades</i>	<b>Estrategias DO</b> <i>Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades</i>	<b>Estrategias DA</b> <i>Minimice debilidades y evite amenazas</i>



**Ilustración 1** Matriz FODA Fuente: Desconocido. 2018. Planificación y control estratégico - Matriz FODA. [Figura]. Recuperado de <http://daylin-plani.blogspot.com/2018/04/definicion-foda-mefe-y-mefi.html>

### **3.2.3 Estandarización de procesos**

La estandarización de procesos tiene el objetivo de unificar los procedimientos de las organizaciones que utilizan diferentes prácticas para el mismo proceso. Muestra la manera en la cual se realiza una actividad o se elabora un producto de forma standard o previamente establecida.

Los procesos estandarizados son característicos de las empresas que están en crecimiento, tenerlos estructurados trae consigo muchas ventajas competitivas. Se conoce a detalle cada una de las actividades, elimina variables en las tareas, asegura los resultados que se esperan, optimiza recursos tanto tangibles como intangibles (tiempo), reduce pérdidas de dinero y tiempo, ayuda a la formación de la cultura de la empresa, aumenta la transparencia, reduce la variabilidad en los procesos, entre otros.

Los manuales de procedimiento tienen como objetivo estandarizar el trabajo de modo que proporcione la calidad deseada. Sirven de guía para la ejecución de los procesos, facilitan la formación y ayudan a comprobar la conformidad de las actividades, además de convertirse en una importante fuente de información.

Un buen manual de procedimientos debe contener: la representación gráfica del proceso, las condiciones de inicio, la interfaz con otros procesos, las actividades y las rutas de ejecución del proceso. Además, se deben incluir textos auxiliares con diversas informaciones sobre cada actividad, tales como reglas del negocio, entrada, salida, área responsable, entre otras.

### **Diagramas**

Son representaciones gráficas que permiten explicar distintos procesos de la empresa, alguno de ellos que se usarán son:

- Diagrama de actividades: presenta la secuencia de actividades que se deben llevar a cabo para el funcionamiento de la organización e igualmente muestra casos alternativos que pueden presentarse durante el ciclo de vida de un proceso.
- Diagrama de clases: muestra la estructura del sistema, teniendo en cuenta la relación y atributos entre las entidades.
- Diagrama de secuencias: describe el envío de mensajes entre las partes del negocio.

### **Contribución Intelectual o Impacto del Proyecto**

Desde la ingeniería industrial se busca encontrar y aplicar las mejores herramientas que den solución a los problemas que se presenten en las organizaciones. Para nuestro caso es importante resaltar la falta de organización y centralización de poder en una sola persona dentro de una comercializadora y por ello es necesaria una intervención que le permita a la empresa auto-administrarse y mantenerse en el tiempo a pesar de las fluctuaciones de su entorno.

Este trabajo es de tipo investigativo y aplicativo pues busca indagar, con la ayuda y apoyo en estudios previos, acerca de modelos o tácticas administrativas que permitirán un mejor manejo de los recursos de la organización y la implementación de un plan piloto para conocer la efectividad del análisis realizado, teniendo en cuenta también el conocimiento adquirido en el plan de estudio que se ha llevado a cabo durante los últimos años.

En lo relacionado con el impacto del proyecto, no sólo tiene que estar enfocado a ferreterías o comercializadoras, pues puede ser de utilidad para empresas que cuenten con un recurso humano limitado debido a que todas sus actividades se centran en la responsabilidad de una sola persona, encargada de hacer funcionar los diferentes procesos de la organización, y que el área administrativa no se encuentra bien estructurado.

## **4 Metodología**

Para mejorar un proceso del área administrativa de Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S y cumplir con los objetivos específicos definidos para el proyecto, se lleva a cabo la siguiente metodología.

### **4.1 Medición del Nivel de Madurez y Diagnóstico**

Se realizó una evaluación de los modelos de medición de nivel de madurez que se estudiaron en el marco teórico, y se seleccionaron aquellos que se podían adaptar y aplicar en la empresa.

Se procede a preparar los formatos y llevar a cabo la aplicación en los procesos de la organización. Para esto, se realiza la herramienta que contiene los elementos y criterios con los cuales se va a realizar la medición del nivel de madurez y diagnóstico. Para tener una visión detallada entonces, se recogen todos los datos posibles acerca del sistema de la empresa en estudio. Este proceso fue factible gracias a las visitas realizadas a la Comercializadora, las entrevistas y la explicación e información brindada que permitieron conocer la situación actual.

Posteriormente, se procede a analizar toda la información que se ha recogido y se estudia para evaluar el grado de madurez y las necesidades de mejora.

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se identifica qué procesos del área administrativa de la Comercializadora necesitan prioridad para fortalecerse. De esta forma, se recibirá información especializada que será de gran utilidad en el proceso de mejoramiento.

Con el diagnóstico del estado actual de la compañía se comienza a tener un panorama más claro del enfoque que se le dará al problema planteado. Para completarlo aún más se hará una evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Éste sentará las bases para un plan de acción exitoso, pues el análisis FODA permite tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación en el futuro.

En el desarrollo de este proyecto es importante identificar el entorno de la organización para así detectar las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado. Igualmente, es pertinente el análisis interno por medio del cual se estudian las fortalezas y las debilidades de la empresa, pues de esta forma se conocerán las capacidades de la misma y cómo ésta puede actuar frente a las fluctuaciones de su entorno y a la selección de estrategias.

La información sintetizada del diagnóstico, se presentaron en una reunión con el Gerente para informar los resultados y corroborar su validez y adecuación.

Esta fase comprendió las siguientes actividades:

- Seleccionar la herramienta adecuada para evaluar el grado de madurez de la Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S y definir los formatos y la forma de aplicación
- Aplicación de la herramienta, mediante entrevistas workshop con el personal encargado de los procesos administrativos. Por medio de ellas se busca determinar cuáles son las necesidades y problemas de la empresa teniendo en cuenta lo que dicen sus empleados.
- Identificación de debilidades y oportunidades de mejora.
- Presentación del diagnóstico al Gerente General y recolección de sus expectativas.

#### **4.2 Priorización de oportunidades de mejora**

Es muy importante priorizar las actividades a la hora de tomar cualquier decisión, no todas las tareas tienen el mismo grado de importancia o impacto sobre la organización. Algunas están muy relacionadas con los objetivos mientras que hay otras que son complementarias, es decir, que no tienen gran impacto. Para establecer la diferencia entre ellas se realizó una Matriz de priorización, que facilita la toma de decisiones y la clarificación de soluciones.

Para la ejecución de esta herramienta se definen una serie de criterios que son los que se comparan y se ponderan (cada uno de ellos) para poder generar una jerarquía. De esta forma, se conocen las tareas más importantes y que se deben atender de manera prioritaria.

Con la matriz se pretende identificar el valor que se le da a cada criterio, clarificar problemas, analizar soluciones y así visualizar oportunidades de mejora para la empresa.

#### **4.3 Propuesta metodológica**

Esta es la fase más importante, después de haber entendido el funcionamiento de la organización, realizando su análisis DOFA y priorizando las oportunidades de mejora, se pretende dar solución al problema planteado en el proyecto. En este apartado se desea aumentar el nivel de madurez de Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S, también se realizará una propuesta metodológica para el mejoramiento de los procesos administrativos y se indicará como se deben estandarizar los procesos y que componentes deben considerarse bajo el criterio del ciclo PHVA.

#### **4.4 Prueba piloto de mejoramiento**

En esta fase se realiza la prueba piloto en uno de los procesos priorizados, que consiste en la estandarización, elaborar las normas que aseguran una eficaz planificación, operación y control. Esto con el fin de que en cada puesto de trabajo haya autonomía y el personal se sienta en la capacidad de realizar sus tareas sin estar bajo una supervisión permanentemente.

Se aplica todo lo mencionado anteriormente en un proceso del área administrativa de la empresa en estudio y se entregan los resultados al Gerente General de Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S. Éste contiene toda la información mencionada en la metodología.

Después de entregar la prueba piloto, se realiza una reunión con el Gerente General de la Comercializadora para escuchar su respectiva retroalimentación del proyecto, con el fin de saber si se cumplió con sus expectativas.

## 5 Resultados

### 5.1 Medición del Nivel de Madurez y Diagnóstico

#### 5.1.1 Selección de la herramienta

Se revisan las metodologías de medición de los niveles de madurez y se seleccionan 2 herramientas: Una para realizar una medición global de la organización y otra para medir el nivel de madurez del proceso que será seleccionado para realizar la prueba piloto.

Para medir el nivel de madurez y realizar un diagnóstico general de la organización Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S, se selecciona la herramienta de autoevaluación contenida en el Anexo A de la GTC-ISO 9004 del año 2018. Se selecciona este modelo, por ser una herramienta actualizada, de carácter global para toda una organización, diseñada para ayudar a identificar áreas para la mejora y/o la innovación, y para determinar prioridades para acciones subsiguientes. Los elementos de esta norma, están enfocados en “proporcionar confianza en la capacidad de la organización de lograr el éxito sostenido” (GTC-ISO 9004:2018)

Con esta herramienta se evaluarán los siguientes aspectos: Calidad de una organización y éxito sostenido, Contexto de una organización, identidad de una organización, liderazgo, gestión de los procesos, gestión de los recursos, análisis y evaluación del desempeño de una organización y mejora, aprendizaje e innovación.

**Criterios de calificación:** Se califica de 1 a 5, siendo 1 el nivel de base, 2-3-4 niveles intermedios de madurez y 5 la mejor práctica.

Para la medición del nivel de madurez del proceso específico, se selecciona el Modelo PEMM, el cual tiene criterios más específicos para evaluar procesos.

Con esta herramienta se evaluarán los siguientes aspectos: Diseño, ejecutores, responsable, infraestructura e indicadores.

**Criterios de calificación:** se evalúa en 4 niveles, donde el nivel 1 indica que el proceso es estable, el 2 indica que el proceso entrega resultados superiores, el nivel 3 indica un proceso con desempeño óptimo y el 4 indica que el proceso es óptimo en su clase.

#### 5.1.2 Aplicación de la herramienta

Tal como lo sugiere la norma, la herramienta se aplicó con la colaboración de personal interno con conocimiento de todos los procesos, con el objetivo de obtener una perspectiva general en profundidad de la organización y de su desempeño actual. Los

elementos que se aplicaron son los contenidos en las Tablas A.2 a A.32 del anexo de la guía ISO 9004:2018 y para su interpretación se consideró la explicación del modelo de gestión de la misma norma, contenido en los capítulos 4 a 11.

El equipo de trabajo se conformó con el Gerente General, el Encargado de Ventas y el Jefe de Cartera y dos personas externas (las investigadoras que están desarrollando el presente proyecto). A ellos se les explica en qué consisten los modelo de madurez y qué se pretende con el que se va a aplicar específicamente, con ello se aspira a que todos estén alineados con el objetivo del plan.

En el Anexo 1 se encuentran adjuntas las plantillas diligenciadas para medir el nivel en el que se encuentra la empresa con los respectivos resultados para cada ítem evaluado para la comercializadora.

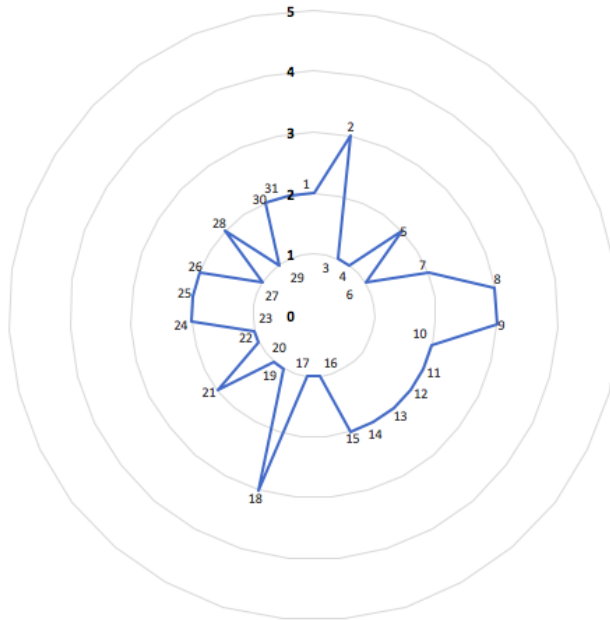
### **5.1.3 Resultados del diagnóstico**

Se evaluaron 31 aspectos, los cuales fueron calificados en una escala de 1 a 5, catalogando el número 5 como la mejor práctica y un desarrollo de alto nivel y el número 1 como un nivel básico e informal. Se encuentra que las calificaciones para los aspectos evaluados se clasifican entre los niveles 1, 2 y 3. A nivel general, se puede concluir que la Comercializadora actualmente se encuentra en un nivel dos (2), lo cual indica que tiene un nivel de madurez incipiente y con muchas oportunidades de mejora.

La ilustración NIVEL DE MADUREZ DE LA COMERCIALIZADORA E IMPORTADORA EL CARPINTERO S.A.S muestra las calificaciones obtenidas en cada aspecto evaluado y la tabla muestra la clasificación de los aspectos evaluados en los niveles asignados.

Diagrama radar de resultados de nivel de madurez para comercializadora e Importadora el Carpintero S.A.S.

Cambiar esta tabla



Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
(3) Misión, visión, valores y cultura	(1) Partes interesadas pertinentes	(2) Cuestiones externas e internas
(4) Liderazgo	(5) Política y estrategia	(8) Gestión de los procesos
(6) Objetivos	(7) Comunicación	(9) Determinación de los procesos
(16) Conocimiento de la organización	(10) Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	(18) Infraestructura y ambiente de trabajo
(17) Tecnología	(11) Gestión de los procesos (gestionar la alineación/vinculación entre los procesos)	
(19) Recursos proporcionados externamente	(12) Gestionar los procesos (alcanzar un mayor nivel de desempeño)	
(20) Recursos naturales	(13) Gestionar los procesos (mantener el nivel alcanzado)	



(22) Indicadores de desempeño	(14) Gestión de los recursos	
(23) Análisis de desempeño	(15) Personas	
(27) Revisión	(21) Análisis y evaluación del desempeño de una organización	
(29) Mejora	(24) Evaluación del desempeño	
	(25) Auditoría Interna	
	(26) Autoevaluación	
	(28) Mejora, aprendizaje e innovación	
	(30) Aprendizaje	
	(31) Innovación	

**Ilustración 2.** Diagrama radar de resultados de nivel de madurez para comercializadora e Importadora el Carpintero S.A.S

A continuación se detallan los resultados encontrados en cada aspecto evaluado:

1. Partes interesadas pertinentes: Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S reconoce las partes que pueden ser afectadas por una decisión y reconoce sus necesidades pero de manera informal.
2. Cuestiones externas e internas: La empresa se compara constantemente con la competencia, tiene en cuenta los requisitos legales y del sector, analiza su desempeño, entre otros, pero todo lo hace de manera informal el Gerente General.
3. Misión, visión, valores y cultura: A pesar de que se han establecido técnicamente estos cuatro pilares no existe una comprensión general de esto a nivel de toda la organización, cabe resaltar además que no cuentan con estrategias definidas para alcanzar las metas propuestas.
4. Liderazgo, Generalidades: La empresa actualmente no cuenta con iniciativas para fomentar la comunicación de la misión, visión y valores del liderazgo. Las personas no están comprometidas con el cumplimiento de los objetivos ya que no se conocen a nivel general. Sólo el Gerente General los tiene claros y algunas personas del área administrativa.
5. Política y estrategia: Las políticas y la estrategia las determina el Gerente de la organización pero sin tener una perspectiva a largo plazo y de manera informal. Todo lo hace con base a su conocimiento y al comportamiento actual de la compañía. No hacen un análisis detallado para establecer políticas ni estrategias que puedan mejorar competitividad.

6. **Objetivos:** La organización actualmente tiene objetivos pero informales, es decir, no documentados, estos sólo los conoce el Gerente General y los socios de la organización. No cuentan con estrategias establecidas para alcanzarlos.
7. **Comunicación:** La compañía tiene claro qué grado de comunicación tiene que haber entre procesos pero no a nivel del sistema. No hay canales para una comunicación efectiva pues la información no fluye igual para todos los niveles.
8. **Gestión de los procesos, Generalidades:** Los procesos están determinados, se saben los resultados que van a entregar, gracias a lo anterior la empresa está muy bien posicionada dentro del mercado a nivel nacional pero podrían mejorar más si éstos estuvieran alineados con la misión, objetivos y la estrategia.
9. **Determinación de los procesos:** Las necesidades y expectativas de las partes interesadas se conocen con claridad y son usadas como entradas para determinar los procesos, sin embargo, no hay documentación de la misma.
10. **Responsabilidad y autoridad relativa a los procesos:** En cada proceso hay un líder designado pero no se tiene un perfil de competencias para ver qué debe tener el dueño del rol, simplemente se asigna. Tampoco se tienen políticas para resolver disputas, no están definidas las responsabilidades formalmente ni los niveles de autoridad en los procesos.
11. **Gestión de los procesos (Vinculación de los procesos):** Como se mencionó anteriormente los procesos son analizados más que todo de manera individual y no se tiene un panorama general. No tienen gráficos, ilustraciones ni documentaciones donde se pueda conocer el flujo de la compañía.
12. **Gestionar los procesos (Alcanzar un mayor nivel de desempeño):** Los procesos no están alineados con la misión, la visión y la estrategia de la organización. En La Comercializadora la única área que está realmente enfocada y preocupada para cumplir con esto es la Gerencia.
13. **Gestionar los procesos (Mantener el nivel alcanzado):** Los procesos no se miden, se sabe qué deben hacer en cada uno de ellos y qué se espera como resultado pero no se tienen en cuenta desviaciones, si se llegan a presentar El Carpintero entra a buscar las posibles causas, sólo si se repite constantemente y lo hacen de manera no formal.
14. **Gestión de los recursos:** La Comercializadora sabe la importancia de la buena gestión de los recursos y los trata de administrar muy bien, un ejemplo que proporciona el Gerente de la organización es que siempre trata de que el personal se sienta importante y motivado, además respecto al dinero se proyectan muy bien para administrar este recurso ya que constantemente tiene que hacer grandes giros para poder traer los contenedores llenos de mercancía. Tienen muy bien definidos los riesgos y las oportunidades de contar con los mismos oportunamente.
15. **Personas:** Anteriormente el personal era contratado sólo por recomendaciones pero actualmente se están implementando perfiles de competencias para atraer las personas más idóneas para los cargos.
16. **Conocimiento de la organización:** Todo el conocimiento de la organización se hace de manera informal y casi todo ha sido ganado por medio de la experiencia. No existen

- procesos para recolectar datos y tampoco se evalúa al personal para mejorar competitividad.
17. Tecnología: Los avances tecnológicos en El Carpintero se realizan sólo cuando se ven muy necesarios, no se evalúan posibles inversiones para contemplar el costo-beneficio, ni si está en constante búsqueda de estas herramientas.
  18. Infraestructura y ambiente de trabajo: En el último año La Importadora ha trabajado fuertemente en este ámbito y ha implementado la nueva área de Salud Ocupacional, por ende se evalúa constantemente los riesgos y se implementan mejoras en todo lo relacionado a la infraestructura y el ambiente laboral.
  19. Recursos proporcionados externamente: La compañía en cuestión no establece relaciones con sus proveedores pues no lo ven necesarios. Sus únicos proveedores actualmente son los de sus productos pero estos son muy transitorios.
  20. Recursos naturales: La compañía no ve necesario tener una buena gestión de los recursos naturales pues sus procesos no lo requieren.
  21. Análisis y evaluación del desempeño de una organización: La compañía recolecta información para ver el desempeño de la misma pero de manera informal, es decir, ven las ventas del año pasado respecto al actual, escuchan las opiniones de las partes interesadas, ven la rotación del inventario, entre otros.
  22. Indicadores del desempeño: No cuentan con indicadores para medir sus operaciones, todo lo hacen con comparaciones a través del tiempo.
  23. Análisis del desempeño: Como se mencionó anteriormente este análisis lo hacen de manera informal con información de los meses o años anteriores pero no cuentan con indicadores, ni estadísticas, ni herramientas para medirlo de una manera más acertada.
  24. Evaluación del desempeño: A pesar de que no cuentan con indicadores ni estadísticas para medir el desempeño, constantemente se están autoevaluando para ver si están cumpliendo con las metas propuestas y analizan las posibles causas que pueden estar ocurriendo. También mantienen analizando sus resultados con los de la competencia.
  25. Auditoría interna: La Comercializadora le hace auditorías internas de vez en cuando a sus procesos aunque de manera informal para ver qué pueden corregir o prevenir. Esto es realizado por cada uno de los dueños de los procesos y por el Gerente General.
  26. Autoevaluación: La Importadora se autoevalúa para identificar sus fortalezas y debilidades pero lo hace de manera informal, sólo lo hace el Gerente General para ver el estado de la compañía frente a sus competidores. Lo hace de manera general y no por niveles.
  27. Revisión: Se hacen revisiones del desempeño, de las auditorías internas y de las autoevaluaciones pero de manera muy informal y de forma regular. No lo hacen para adaptar sus políticas y estrategias sino para ver su estado actual.
  28. Mejora, aprendizaje e innovación: Las mejoras se hacen de manera informal, sólo cuando se ve necesario, más que todo en los productos (Precio y calidad), no hay planificación estructurada para esto.

29. Mejora: Mejoras se realizan de manera informal y no hay documentación ni reglamento para ello.
30. Aprendizaje: El Carpintero no tiene foros, ni eventos para compartir información, esto lo hacen pero para capacitar al personal, no en cuestiones de la empresa, tampoco tratan el aprendizaje en sus políticas, los procesos para compartir la información muchas veces son reactivos.
31. Innovación: La innovación está enfocada más que todo para sus productos pero es muy informal, lo hacen por las necesidades de las partes interesadas.

#### 5.1.4 Análisis DOFA

De acuerdo con las entrevistas realizadas, la información observada y los datos obtenidos, se procedió a realizar la matriz DOFA de la Comercializadora. El estudio que se realizó se basó en audios de entrevistas, imágenes e inspecciones de la empresa y comentarios de trabajadores que eran tomados como apuntes del proceso. Tanto para el análisis interno como externo de la organización se trabajó con datos proporcionados por los participantes de la evaluación, los cuales conocían lo que ocurría dentro de la organización y lo que sucedía en el entorno externo a ella.

Para la elaboración de análisis DOFA se consideró mejorar en los siguientes criterios de evaluación: Partes Interesadas (1); Cuestiones Internas y Externas (2)

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendedores no capacitados y no conocen la mercancía.</li> <li>- Falta de planeación estratégica.</li> <li>- Las personas rotan mucho y son poquitas para el proceso.</li> <li>- No tienen indicadores.</li> <li>- No hay documentación del proceso.</li> <li>- El proceso aún depende en cierta medida del gerente general.</li> <li>- Almacenamiento tiene desordenado el inventario y se cree que hay un producto, pero en realidad no tienen existencias.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las compras tienen buen margen de utilidad.</li> <li>- El sector de la ferretería tiene gran variedad de productos y por ello es posible innovar constantemente el portafolio de la empresa.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las ventas están aumentando significativamente.</li> <li>-Posicionamiento de marca en el sector Ferretero</li> <li>- Buena rotación de inventarios</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alza del dólar.</li> <li>-La competencia maneja costos muy bajos porque tienen rentabilidades muy bajas.</li> <li>-Contrabando.</li> </ul>

#### 5.1.5 Presentación del diagnóstico a la Dirección

Se procede a hacer una reunión con la dirección, la cual está conformada por los tres socios de la organización, para tratar los siguientes temas:

### 5.1.5.1 Presentación del diagnóstico a la Dirección

Se presentan los resultados generales y específicos por cada aspecto evaluado

### 5.1.5.2 Presentación y ajuste del análisis DOFA identificado y documentación o definición de estrategias

Tomando como base el análisis DOFA realizado, y teniendo en cuenta la información adquirida se desarrollaron una serie de estrategias que se basaron en:

1. Usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades.
2. Superar debilidades aprovechando las oportunidades del entorno.
3. Usar fortalezas para evadir amenazas.
4. Minimizar debilidades al igual que evitar las amenazas.

En esta reunión, el equipo de trabajo complementa el análisis DOFA, definiendo las estrategias que actualmente se están trabajando o las que se identifican que se deben de trabajar, ya que esta información no estaba debidamente documentada.

Con base a lo anterior se logra recolectar la información pertinente y además agregar estrategias que no se tenían en cuenta, todas ellas aprobadas por el Gerente con el fin de tener certeza de que sean alcanzables. En la Tabla 3 se muestra lo mencionado.

<p><b>Comercializadora e Importadora el Carpintero S.A.S.</b></p>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las compras tienen buen margen de utilidad.</li> <li>- El sector de la ferretería tiene gran variedad de productos y por ello es posible innovar constantemente el portafolio de la empresa.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alza del dólar.</li> <li>- La competencia maneja costos muy bajos porque tienen rentabilidades muy bajas.</li> <li>-Contrabando.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las ventas están aumentando significativamente.</li> <li>- Posicionamiento de marca en el sector Ferretero</li> <li>- Buena rotación de inventarios</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debido al aumento de las ventas y el buen margen de utilidad sería bueno aumentar las compras y buscar llegar a un sector más amplio de clientes.</li> <li>- Posicionar la marca en más regiones del país.</li> <li>- Aprovechar la buena rotación de inventarios y el alza en las ventas para ingresar nuevos productos que innoven el portafolio de la empresa.</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar el posicionamiento de la marca y la calidad de los productos para superar o hacer frente a la competencia, un bajo costo no asegura calidad y al contar con ambas cosas se adquiere ventaja en cuanto a las ferreterías del sector o productos de contrabando los cuales en ocasiones no ofrecen garantías.</li> </ul>
<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendedores no capacitados y no conocen la mercancía.</li> <li>- Falta de planeación estratégica.</li> <li>- Las personas rotan mucho y son poquitas para el proceso.</li> <li>- No tienen indicadores.</li> <li>- No hay documentación</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debido al buen margen de utilidad invertir en capacitación de empleados y en un equipo de recursos humanos para realizar el proceso de selección.</li> <li>- Aprovechar la disposición y actitud de los buenos vendedores para incentivarlos a aprender y llegar a hacer de la mejor forma su trabajo, proponer metas entre los trabajadores y recompensar los esfuerzos y logros de objetivos.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar jornadas de capacitación a los vendedores que ya forman parte de la organización.</li> <li>- Para el caso de querer llegar a otras regiones del país contar con un proceso de selección de personal capacitado con habilidades, aptitudes, formación y conocimiento en el desempeño de sus actividades.</li> <li>- Organizar el proceso administrativo con la documentación pertinente del mismo, conocer</li> </ul>

<p>del proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso aún depende en cierta medida del gerente general.</li> <li>- Almacenamiento tiene desordenado el inventario y se cree que hay un producto, pero en realidad no tienen existencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovar el portafolio de la empresa constantemente y aprovechar la oportunidad para organizar conjuntamente con almacenamiento el inventario nuevo que se va a recibir teniendo en cuenta las existencias. Que no sea posible recibir nuevo inventario si no se conoce claramente con lo que se cuenta hasta el momento. Por ello sería también importante integrar procesos con compras para así tener conocimiento de qué falta o qué se puede comprar.</li> </ul>	<p>quiénes son los proveedores y clientes del mismo al igual que impulsar la creación de indicadores para un mejor control del desempeño en ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegar responsabilidades a una persona que conozca adecuadamente el proceso para estar en capacidad de tomar decisiones sobre el mismo y no depender directamente del gerente General.</li> <li>- Desarrollar un sistema de control de inventarios como mecanismo a través del cual se llevará la administración eficiente del movimiento y almacenamiento de las mercancías y del flujo de información o recursos que surge a partir de esto.</li> </ul>
---	---	---

Tabla 3. Matriz DOFA para Comercializadora e Importadores El Carpintero S.A.

Fuente: Elaboración propia

### **5.1.5.3 Definición de los procesos de la organización para facilitar la priorización y la selección del proceso en el cual se aplicará la prueba piloto**

Para evaluar el estado actual de la organización se obtuvo información general de la misma. En el caso de Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S, es necesario comenzar con la creación de un mapa de procesos con los datos recopilados, pues la empresa no cuenta con éste. Lo mencionado anteriormente, es relevante ya que permite identificar aquellos procesos que tienen un impacto más fuerte en la madurez global de la empresa y por tanto deben ser priorizados.

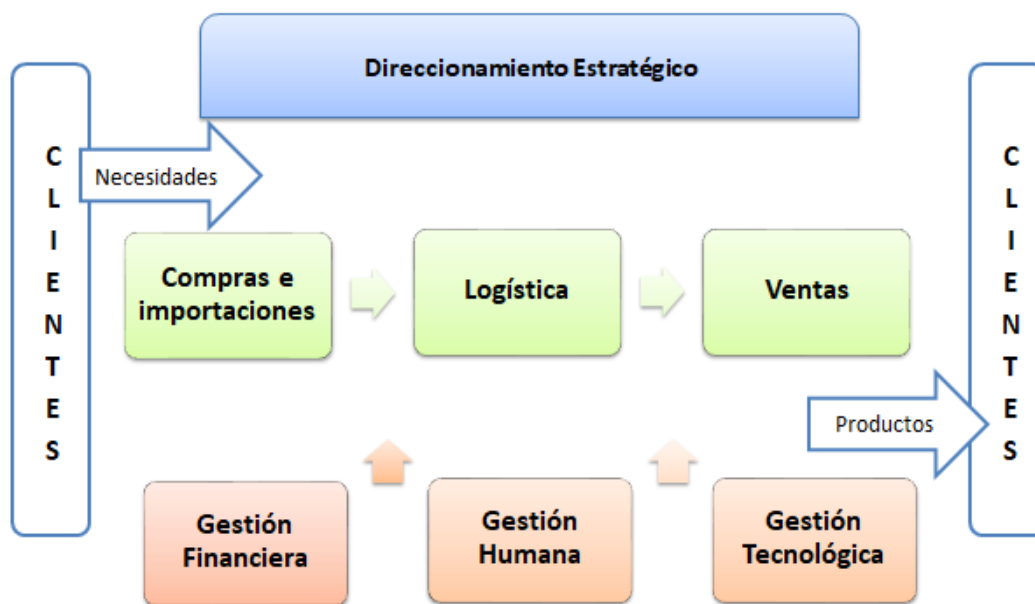
Para la elaboración del mapa de procesos se identificaron 3 tipos de proceso:

**Estratégicos:** Un proceso responsable de definir las directrices estratégicas para definir el rumbo de la organización, las estrategias y realizar el seguimiento.

**Operativos:** Tres procesos de la cadena de valor, responsables de satisfacer las necesidades de los clientes: Compras e Importaciones, Logística y Ventas

**Apoyo:** Tres procesos, responsables de proveer los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización: Gestión Financiera, Gestión Humana, Gestión Tecnológica.

## Mapa de Procesos



*Ilustración 3.. Mapa de procesos de Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S*

*Fuente: Elaboración propia*

Para la definición del Mapa de procesos se consideraron los siguientes criterios de evaluación: Gestión de Procesos (8); Determinación de Procesos (9).

“Las organizaciones entregan valor mediante actividades conectadas dentro de una red de procesos. Los procesos a menudo cruzan los límites de las funciones dentro de la organización. Los resultados coherentes y predecibles se consiguen de manera más eficaz y eficiente cuando la red de procesos funciona como un sistema coherente. (GTC ISO 9004, 2018)

### **5.2 Priorización de Oportunidades de Mejora**

Para realizar un plan general de la empresa de acuerdo con los resultados de la evaluación y al análisis DOFA, se realizó reunión con el equipo directivo, para priorizar las

oportunidades de mejora que se pueden implementar en la organización acorde con los beneficios obtenidos. Para ello, se revisaron los aspectos evaluados y el análisis DOFA.

Se procede a hacer una reunión con la dirección, la cual está conformada por los tres socios de la organización, y se decide para una primera etapa, enfocar los esfuerzos en el mejoramiento de su direccionamiento estratégico y la gestión por procesos, que incluyan los siguientes aspectos:

**Gestión Estratégica:** Definición de un marco estratégico que considere los aspectos relacionados con: Partes Interesadas; Cuestiones Internas y Externas; Estrategia; Objetivos

**Gestión de Procesos:** Mejoramiento de los procesos en su estandarización, indicadores, análisis de desempeño y mejora. Dado que los procesos identificados, son siete (7), se procede a evaluar la prioridad a aplicar basados en 3 criterios: Complejidad, Cumplimiento de estrategias y Cumplimiento de la Promesa de valor. La ilustración 4 muestra los resultados de la priorización.

PROCESOS	COMPLEJIDAD	CUMPLIMIENTO ESTRATEGIAS	CUMPLIMIENTO DE PROMESA VALOR
Direccionamiento Estratégico	Alta	Alto	Alto
Compras e Importaciones	Alta	Alto	Alto
Logística	Alta	Alto	Alto
Ventas	Alta	Alto	Alto
Gestión Humana	Alta	Medio	Medio
Gestión de Recursos Tecnológicos	Alta	Medio	Medio
Gestión Financiera	Media	Medio	Medio

*Ilustración 4. Matriz de priorización de procesos para Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S*

*Fuente: Elaboración propia*

Al realizar el análisis de la priorización de procesos, se observa que la prioridad se concentra en los procesos de Direccionamiento Estratégico, Compras e Importaciones, Logística y Ventas.

Para la realización de la Prueba Piloto, se seleccionan Direccionamiento Estratégico y Ventas. Los argumentos se basan en que el Gerente General en el último año ha delegado muchas de las funciones que él ejecutaba y en la actualidad no tiene claro lo que debe hacer su cargo, además de ello manifestó que para las ventas no tienen indicadores, estrategias, estudios de mercados, metas, entre otros y por ende se puede evidenciar que no tienen bien definido su direccionamiento estratégico.

### 5.3 Propuesta metodológica

La propuesta metodológica contiene 2 componentes:

**5.3.1 Desarrollo del Marco Estratégico:** Observamos que la parte más crítica es la estratégica y lo tomamos como punto de partida ya que si no se conoce la misma, no se



tiene un rumbo para tomar acciones hacia donde se quiere dirigir la organización teniendo claro qué quiere hacer, cómo lo quiere hacer y quiénes lo van a hacer. Para el desarrollo de este componente se utiliza la metodología de mapas estratégicos propuesta por Kaplan y Norton (Kaplan & David, 2004) que consiste en:

1. **Creación del Mapa Estratégico:** para lo cual se tendrá en cuenta las directrices estratégicas que la comercializadora tiene definidas y el Análisis DOFA realizado. Partiendo de la base de que la empresa ya cuenta con una misión y visión se usarán dichos aspectos para el desarrollo del mapa estratégico de la misma.
2. **Identificar los Objetivos Estratégicos** que están relacionados con los proceso y Definir los Indicadores, Metas y Estrategias, siguiendo la metodología propuesta por Kaplan y Norton (Kaplan & David, 2004)

Para la definición de esta etapa se tendrán en cuenta los siguientes criterios evaluados: Partes Interesadas (1); Cuestiones Internas y Externas (2); Misión, Visión, Valores y Cultura (3); Política y Estrategia (5); Objetivos (6); Gestionar procesos – alcanzar un mayor nivel de desempeño (12); Indicadores (22)

### 5.3.2 Definición de la Gestión por Procesos

Una vez definido el marco estratégico para la comercializadora, el siguiente paso es definir una gestión por procesos acorde con las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.

Los pasos para desarrollar esta etapa son:

1. **Aplicar la herramienta de evaluación de madurez del proceso:** Para desarrollar esta actividad se utiliza la herramienta de nivel de madurez del Modelo PEMM , la cual permite evaluar específicamente el proceso que se va a trabajar, y se diligencia con el personal directamente involucrado con el proceso.
2. **Realizar una Caracterización del Proceso,** donde se describan las entradas, salidas, actividades realizadas, responsables y participantes del proceso.
3. **Elaborar los documentos para estandarizar el proceso:** De acuerdo con las actividades incluidas en la caracterización, se identifica la necesidad de crear procedimientos y formatos que definan los criterios, condiciones y controles para obtener resultados válidos

Para la definición de esta etapa se tienen en cuenta los siguientes criterios evaluados: Objetivos (6); Gestión de Procesos (8); Determinación de Procesos (9); Responsabilidades y Autoridades relativas a los procesos (10); Gestionar la alineación y vinculación entre procesos (11); Indicadores (22)

## 5.4 Prueba piloto de mejoramiento

Como se definió anteriormente en la priorización, la prueba piloto se enfoca en dos componentes de trabajo: El estratégico y el de Gestión de Procesos.

### 5.4.1 Mapa estratégico y Objetivos

Con base en las directrices estratégicas con las que cuenta la Comercializadora, y el Análisis DOFA, se propone la creación de un mapa estratégico que permita establecer las bases para ejecutar dicha estrategia y posteriormente realizar el seguimiento de la Comercializadora por medio de indicadores de gestión que permitan medir si se cumplieron los objetivos. En la ilustración 5 se presenta detalladamente el mapa que se construyó a partir de la información obtenida en la empresa.

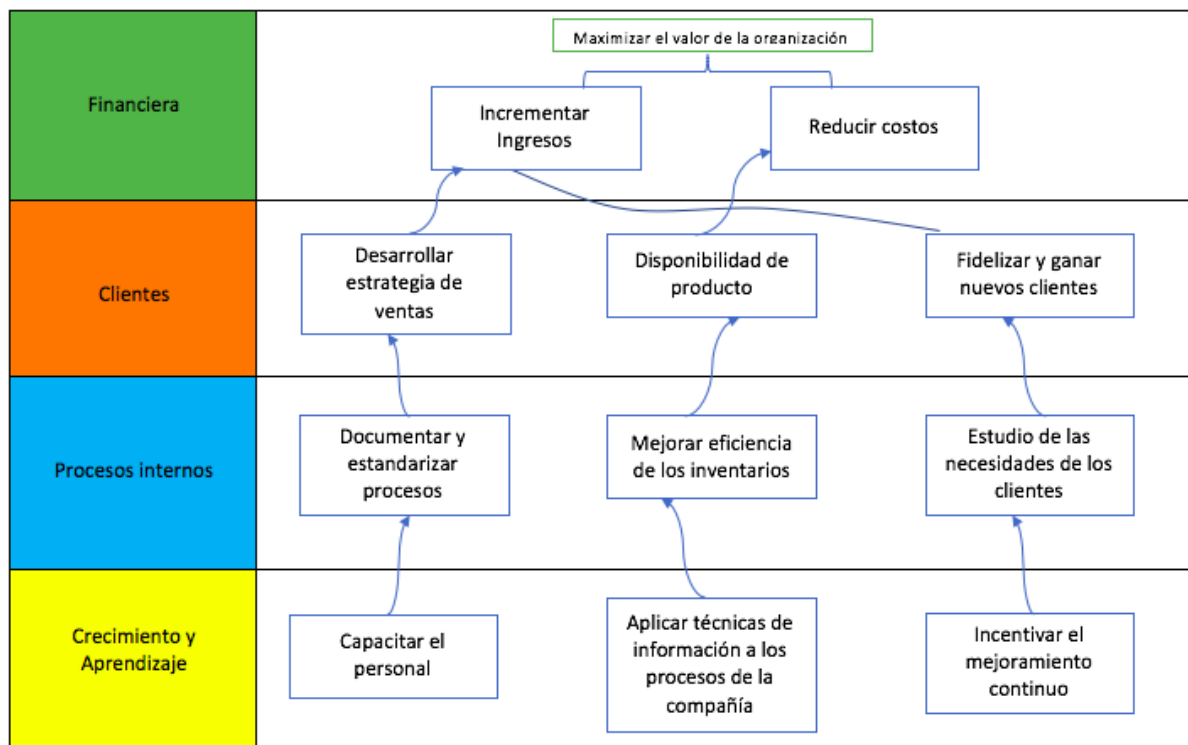


Ilustración 5. Mapa estratégico para Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S  
Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, debido a que a lo largo del trabajo hemos definido que uno de los problemas de la Comercializadora se encuentra en el área de ventas y en la mala planeación estratégica, entonces, del mapa se procede a escoger una línea de acción, en este caso se selecciona la de capacitar el personal, documentar y estandarizar procesos, desarrollar estrategia de ventas, incrementar ingresos y maximizar el valor de la organización.

La metodología que se va a realizar consiste en definir un objetivo para cada uno de los cuadros de la línea de acción mencionados en el párrafo anterior, se plantean unos

indicadores con sus respectivas metas y se describe un plan para saber qué se debe hacer para lograr lo esperado. Cabe anotar que, las metas fueron definidas junto con el Gerente General, pues éstas deben ser alcanzables.

A continuación se procede a realizar lo anteriormente mencionado:

Línea de acción	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta
<b>Capacitar el personal</b>	Aumentar las capacitaciones de los empleados en un 90% para el año 2021	Horas invertidas en capacitación	$(\text{Horas por empleado destinadas a capacitación en un semestre} / \text{Total de empleados}) * 100$	90%
		Cobertura de capacitación	$(\text{Número de funcionarios capacitados} / \text{Número promedio de funcionarios}) * 100$	90%
<b>Documentar y estandarizar procesos</b>	Tener la documentación y la estandarización de procesos en cada una de las áreas al menos en un 85% para el año 2021	Cobertura de documentación	$(\text{Cantidad de actividades documentadas por proceso} / \text{Total de actividades por proceso}) * 100$	85%
		Cobertura de estandarización	$(\text{Cantidad de actividades estandarizadas por proceso} / \text{Total de actividades por proceso}) * 100$	85%
<b>Desarrollar estrategia de ventas</b>	Incrementar el desempeño del área de ventas en un 15% para el año 2021	% cumplimiento ventas	$(\text{Total ventas en un periodo} / \text{Presupuesto ventas ese periodo}) * 100$	15%
		% crecimiento ventas	$((\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo anterior}) / \text{Ventas periodo anterior}) * 100$	15%
<b>Incrementar ingresos</b>	Aumentar los ingresos sin cambiar el margen de utilidad en un 20% para el año 2021	Margen Bruto	$((\text{Ingresos} - \text{gastos variables}) / \text{Ingresos}) * 100$	20%
		Margen de utilidad bruta	$(\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas}) * 100$	20%
<b>Maximizar valor de la organización</b>	Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 20% para el año 2021	Rentabilidad económica	$(\text{Rentabilidad de la empresa} / \text{Rentabilidad media de las empresas de su sector}) * 100$	20%
		Margen Neto	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas}) * 100$	20%

<b>Línea de acción</b>	<b>Estrategia para cumplir meta</b>
<b>Capacitar el personal</b>	Evaluar las competencias de cada colaborador para capacitarlos en aquellos aspectos que no domina totalmente y crear una cultura de aprendizaje continuo mediante incentivos (bonos) o reconocimiento público para aquellos que estén realmente comprometidos con los programas. También, se debe elaborar un cronograma con fechas ya definidas de las capacitaciones. Además, se debe medir el impacto de la capacitación para seguir reforzando este tema.
<b>Documentar y estandarizar procesos</b>	Realizar Diagramas de Flujo para cada proceso, establecer los dueños de los procesos, documentar las actividades en forma de instructivos, procedimientos, registros, entrenar al personal, establecer la fecha de lanzamiento de los nuevos procedimientos para su ejecución rutinaria. Este listo a escuchar opiniones y solucionar dudas del personal. Es posible aún hayan mejores formas de hacer las cosas. Hacer seguimiento del desempeño del proceso con los nuevos estándares.
<b>Desarrollar estrategia de ventas</b>	Tener vendedores muy capacitados respecto al tema de ventas y al conocimiento de los productos que ofrece la Comercializadora, que manejen sistemas de información en tiempo real (fidelizar al cliente), desarrollar nuevos canales de venta, realizar Benchmarking, manejo de redes sociales para adquirir más consumidores, brindar un excelente servicio al cliente, trazar objetivos y metas para el área y crear incentivos (bonos y reconocimientos) para los vendedores.
<b>Incrementar ingresos</b>	Conseguir más clientes nuevos, incrementar el valor medio de la compra (que los consumidores gasten más en cada transacción que hagan con la empresa), incrementar el Marketing, hacer promociones, nuevos productos y servicios, mejorar habilidades comerciales del equipo, realizar eventos especiales, ofrecer productos cruzados (venta de varios productos complementarios al que el cliente desea comprar inicialmente), experiencia del cliente superior a los demás, etc.
<b>Maximizar valor de la organización</b>	Tener una excelente Gestión de los Recursos Humanos (calidad y profesionalidad), crear ventajas competitivas, diversidad de clientes y productos, control estricto de la contabilidad, proyección estricta de costos y ventas, aumentar perspectivas de crecimiento, sistematización de procesos, seguimiento de indicadores, plan de crecimiento por escrito, entre otros.

**Ilustración 6. Línea de acción para prueba piloto**

Fuente: Elaboración propia

La metodología descrita en la Ilustración 6 (indicadores con objetivos y recomendaciones), debe seguir siendo implementada por la compañía en cuestión, de esta manera se espera que haya una mejora significativa y se solucionen muchos de los problemas mencionados a lo largo de este informe. Antes de ejecutar esto como un plan de acción se realiza una prueba piloto en el área de ventas para corroborar su eficiencia.

## 5.4.2 Mejora de la gestión de los procesos

### 5.4.2.1 Aplicar la herramienta de evaluación de madurez del proceso

Para mejorar el desempeño de la comercializadora en su proceso de ventas, la herramienta que se va a implementar es una matriz en excel aplicada al Modelo PEMM, diseñada por Hammer con algunas modificaciones para adaptarla a la empresa en cuestión como se muestra en el anexo 2. Se usó dicho modelo para este análisis pues se adapta mejor a los procesos específicos y permite realizar una valoración más detallada. En el anexo también se encuentran los resultados obtenidos para la empresa según datos obtenidos por entrevistas Workshop en la empresa con el Gerente General y encargados o participantes del proceso de ventas.

El método de evaluación de la empresa se realiza de acuerdo a tres colores: Por un lado el verde simboliza que la característica es cierta en gran medida ya que se encuentra por encima del 80% en cuanto a su cumplimiento. Por otro lado, el color amarillo representa un valor mayor al 20% pero menor al 80% lo que quiere decir que la característica se cumple en algún grado. Por último, el color rojo significa un porcentaje menor al 20% lo cual refleja que no es cierta en gran medida.

En cuanto a los niveles, estos indican si el proceso es estable, si entrega resultados superiores, si entrega un desempeño óptimo o si éste ya alcanzó un nivel óptimo en su clase, tal como se muestra a continuación:

Cierta en gran medida	Cierta en algún grado	En gran medida No cierta
> 80%	> 20% y < 80%	< 20%

<p>En el nivel P-1 : El proceso es estable En el nivel P-2 : El proceso entrega resultados superiores En el nivel P-3 : El proceso entrega un desempeño óptimo En el nivel P-4 : El proceso es óptimo en su clase</p>
---

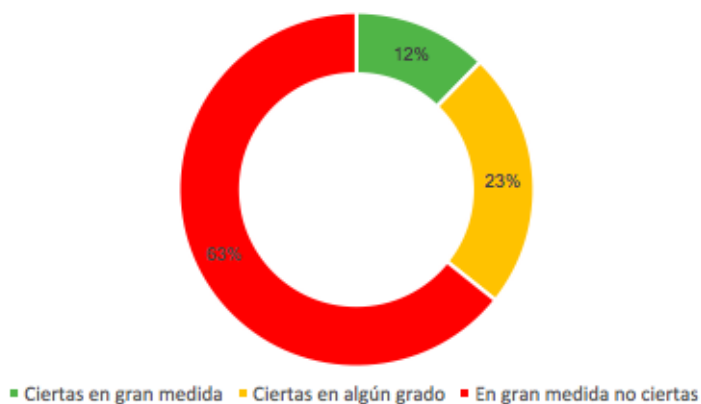
**Ilustración 7.** Criterios de evaluación de matriz Modelo PEMM de facilitadores adaptada para Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S

Fuente: <https://docs.google.com/file/d/0BzsBzw0ay4joQnp3V19QdkRXa2M/edit>

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la herramienta seleccionada, la empresa en cuestión presenta solo 6 características que son ciertas en gran medida, esto para los facilitadores de diseño, ejecutores, responsable e infraestructura. Dichos facilitadores no están impidiendo la capacidad del proceso para lograr desempeño, sin embargo, todos se encuentran en el nivel 1 y por lo tanto solo se habla de un proceso estable en esos aspectos. En lo relacionado con las características que son ciertas en algún grado,

muestran áreas donde la empresa tiene mucho por hacer, ahí se encontraron 3 en el nivel 1, 6 en el nivel 2, 2 en el nivel 3 y 1 en el nivel 4. Por último, las características restantes representan obstáculos al desempeño del proceso, un resultado preocupante pues muestra que hay muchas mejoras por hacer y tareas a ejecutar que hasta el momento no se están llevando a cabo. La parte más crítica es lo relacionado con el facilitador de indicadores pues para esa parte la evaluación no cumplió con ningún nivel y su evolución total fue en gran medida no cierta.

**Criterios de evaluación matriz modelo PEMM**



**Ilustración 8** Resultados criterios de evaluación de matriz modelo PEMM proceso de ventas  
Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2.2 Realizar una Caracterización del Proceso

Para realizar la caracterización del proceso de ventas en comercializadora e importadora el carpintero S.A.S se tuvo en cuenta aspectos relacionados con las entradas del proceso, la transformación de las mismas y las salidas que éste genera. En la transformación se aplicó el ciclo PHVA de acuerdo con los elementos de entrada. Igualmente se tomaron en cuenta indicadores de gestión y los recursos que necesita el proceso. Se planteó como responsable del proceso al jefe de ventas y como objetivo del proceso se estableció la venta de los productos de la empresa en cuestión al igual que mejorar la relación con los clientes.

<b>PROCESO:</b>		<b>VENTAS</b>					
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>		<b>JEFE DE VENTAS</b>					
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>							
Vender los productos de la empresa y mejora de la relación con el cliente.							
<b>ENTRADAS</b>		<b>TRANSFORMACIÓN</b>			<b>SALIDAS</b>		
<b>ELEMENTO</b>	<b>PROCESO</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>PROCESO</b>	<b>S A L I D A S</b>	<b>E N T R A D A S</b>
<b>PLANEAR:</b>							
Políticas de ventas	Gestión Gerencial	1.	Elaborar el presupuesto de ventas	Presupuesto de Ventas	Cliente Compras		
Políticas de precios		2.	Entregar a compras el presupuesto de ventas por producto				
Solicitud de cotización	Cliente	3.	Determinar precios				
<b>HACER:</b>							
Producto terminado	Despachos	1.	Cotizar al cliente y tomar solicitud del pedido simultáneamente	Programación de despachos	Despacho		
Solicitud de pedido	Cliente	2.	Recibir solicitud pedido u Orden de compra				
Solicitud de cambio en las especificaciones de venta		3.	Verificar saldo y cupo a la fecha del cliente				
		4.	Pasar el pedido u Orden de compra a despacho				
<b>VERIFICAR:</b>							
			Evaluar la satisfacción del cliente				
Pedido	Despacho	1.	Confirmar el pedido u Orden de compra	Remisión	Despachos		
		2.	Seguimiento de la venta				
<b>ACTUAR:</b>							
Quejas y reclamos	N/A	1.	Realizar modificación del pedido (si se requiere)	percepción cliente	Gerencia		
		2.	Recibir y solucionar quejas y reclamos del cliente				
		3.	Brindar Asistencia Técnica				
<b>INDICADORES GESTIÓN SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b>		<b>RECURSOS</b>					
Quejas y Reclamos. Cumplimiento al presupuesto de ventas. Satisfacción del cliente.		Asistentes técnicos, Computador-Impresora-Teléfono-Fax-Papelería, Orion, Vehículo, equipos de análisis.					

Ilustración 9. Caracterización del proceso de ventas para la empresa Comercializadora e Importadora el Carpintero S.A.S  
Fuente: Elaboración propia

### 5.4.2.3 Elaborar los documentos para estandarizar el proceso

Para estandarizar el proceso de ventas fue necesario establecer:

#### 1. OBJETIVO.

- Establecer la metodología para realizar el proceso de ventas de los productos en Comercializadora e Importadora El Carpintero S.A.S.
- Asegurar la capacidad de cumplir con los requisitos del cliente para satisfacer sus necesidades

#### 2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable a las ventas que la empresa efectúa de manera directa.

#### 3. DEFINICIONES.

**3.1 Cliente:** Organización o persona que recibe un producto o servicio.

**3.2 Cliente Potencial:** Persona u organización que está en potencialidad de recibir un producto o servicio, es decir, puede convertirse en determinado momento en comprador.

**3.3 Venta:** Intercambio de un bien o servicio por otro bien o dinero.

**3.4 Condiciones de Venta:** Parámetros con los cuales se realiza una negociación entre dos partes. Las condiciones de venta pueden estar referidas a precio, información técnica del producto, forma de empaque, plazo de pago, y cantidad entre otras.

**3.5 Factura de venta:** Documento que establece la legalización de la venta. En él se definen las condiciones de venta acordadas entre el cliente y el proveedor.

#### 4. CONDICIONES GENERALES.

4.1. Toda venta debe estar soportada por la capacidad operativa de la empresa

<b>ELABORÓ:</b>	<b>REVISÓ:</b>	<b>APROBÓ:</b>
<b>Nombre: Jaime Realpe</b> <b>Cargo: Vendedor</b> <b>Fecha: 12-10-2019</b>	<b>Nombre: Arturo Patiño</b> <b>Cargo: Jefe Ventas</b> <b>Fecha: 12-10-2019</b>	<b>Nombre: Fernando Patiño</b> <b>Cargo: Gerente General</b> <b>Fecha: 12-10-2019</b>

4.2 Toda venta debe estar respaldada por una orden de compra del cliente o en su defecto por el pago.

4.3 La proyección mensual de ventas se realiza con base en los registros históricos.

4.4 Toda venta que se efectuó a un cliente nuevo debe estar respaldada en el suministro de la siguiente información: nombre, domicilio, empleo del producto, actividad económica, etc.

4.5 Para conceder ventas a crédito el Jefe Comercial solicita al cliente diligenciar el formato de formato FO-ADC-01 Solicitud de crédito y suministrar la siguiente información:



- Certificado de existencia y representación legal.
- Referencias comerciales y bancarias.
- Declaración de renta y estados financieros.
- Cámara de Comercio
- RUT
- Datacredito

A partir del estudio de esta información el Gerente y el asistente de tesorería conceden un cupo de crédito al cliente.

**4.6** Toda venta a crédito debe ser autorizada por el Jefe de Cartera o por el Gerente General, previo a una verificación del cupo de crédito del cliente.

**4.7** Diariamente, el Jefe de Ventas realiza programación de los despachos basado en los pedidos pendientes y las nuevas órdenes.

## **5. CONTENIDO.**

### **5.1 VENTAS DIRECTAS**

**5.1.1 Elaborar cotización y tomar pedido simultáneamente:** Las cotizaciones son elaboradas por escrito, previo a una solicitud de información del cliente enviada en forma telefónica, directa o escrita. En ésta, el cliente va preguntando el precio de cada producto del cual está interesado y simultáneamente se va creando la Solicitud del pedido. Lo anterior es elaborado por los vendedores que hacen visitas a domicilio o por las personas encargadas de ventas en la oficina, esto se realiza directamente desde el sistema, ellos son responsables de verificar si la empresa está en capacidad de cumplir con lo requerido.

**5.1.2. Confirmar pedido:** El pedido es enviado por los vendedores mediante el sistema y lo recibe el Jefe de Cartera, cabe resaltar que cuando no se hace de esta forma y el cliente no envía orden de compra, el pedido puede ser tomado telefónicamente y se registra en el programa Orion, en este caso el asesor debe leer al cliente los datos suministrados para confirmar la orden.

**5.1.3. Verificar cupo y saldo a la fecha del cliente:** Después de recibir el pedido ya verificado, el Jefe de Cartera es el encargado de revisar el saldo del cliente a la fecha para saber si se le puede hacer efectiva la compra y además debe verificar si tiene cupo disponible, todo este paso se hace en el programa Orion. Posteriormente, si es aprobada la orden del pedido se envía directamente al Jefe de Bodega para que éste realice la programación de los despachos.

**5.1.4 Modificaciones al pedido:** En caso de que existan modificaciones posteriores solicitadas por el cliente, es necesario que el Jefe de Cartera confirme por escrito las nuevas condiciones de aceptación del pedido, o que solicite al cliente que elabore una nueva orden de compra. En caso de ser necesario, los cambios deberán ser consultados e

informados al Jefe de Ventas y al Jefe de Bodega, antes de comprometerse a aceptar las nuevas condiciones del pedido.

**5.1.5 Alistar pedido:** El Jefe de Bodega junto con los Auxiliares alistan el pedido y verifican que esté completo. En caso de que al momento de empacar, el inventario haya cambiado y ya no tengan disponible ciertas referencias, se modifica la orden de compra.

**5.1.6 Elaborar factura:** El Jefe de bodega emite la orden del pedido ya con las modificaciones pertinentes al encargado de facturación para finalmente elaborar la factura de venta, esta se realiza mediante el programa Orion. Se elabora una original y dos copias: original para el cliente y dos copias para recaudos y archivo.

**5.1.7 Entrega y despacho:** El Jefe de Bodega junto con los Auxiliares efectúa la entrega o despacho del producto según las condiciones negociadas en el pedido.

**5.1.8 Seguimiento a la entrega del pedido:** Después del despacho o entrega del producto, el Jefe de Ventas verifica con las remisiones devueltas por el transportador que el pedido haya sido recibido a satisfacción del cliente.

## **6. DOCUMENTOS Y/O REGISTROS REFERENCIADOS**

Orden de Compra del Cliente

Factura de Venta

## 6 Conclusiones

La parte estratégica de una organización representa fielmente su visualización a futuro y las medidas que deberá tomar para llevar a cabo sus objetivos. Es sumamente relevante tener claro el estado actual de la compañía para tener una base y empezar a desarrollar proyectos de acuerdo a ello, pues de esta forma se podrá evaluar constantemente el funcionamiento de la organización para tener certeza de que están funcionando efectivamente. Utilizar la herramienta para lograr el cometido fue de gran ayuda ya que con base a ella se pudo tener un mejor panorama del nivel de madurez de la compañía para así abordar los problemas más críticos y pensar en soluciones acordes a lo encontrado.

La empresa Comercializadora e Importadora el Carpintero S.A.S presentó déficit en cuanto al direccionamiento de la empresa y la organización de sus procesos. Si bien es cierto que se distinguen las entradas, salidas y transformaciones de la actividad en general, no existía una documentación que validara dicha información. La gerencia se desarrollaba de manera informal y ello derivaba problemas de organización y gestión a la hora de desempeñarse competitivamente en el mercado. Después del trabajo realizado fue posible llegar a un proceso más estandarizado de ventas, a partir de herramientas las cuales se pueden seguir aplicando en las demás áreas de la empresa, pues por medio de ellas será posible medir el nivel de madurez de cada proceso, identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y priorizar oportunidades de mejora.

Como se mencionó al principio del informe toda la gestión de la Comercializadora estaba en manos del Gerente, sólo él tenía pleno conocimiento de cada área y por ende si éste no estaba direccionando todo, los procesos no podían funcionar eficientemente. Además de lo anterior, la compañía no tenía estrategias ya que no establecían que desde la Gerencia tenían que implementar objetivos y metas para mejorar su desarrollo. Con este proyecto se pudo establecer objetivos estratégicos, indicadores, propuestas para alcanzar las metas, documentos para que cualquier persona que llegara a ocupar cierto puesto tuviera una base sólida para entender el proceso, entre otros.

Después de presentar todo el informe al Gerente General de la compañía se obtuvo una respuesta positiva por parte de él. Por un lado, mostró mucho interés en la ejemplificación de cómo descentralizar el poder por medio de definición de actividades, responsables y documentos. Por otro lado, estuvo muy satisfecho con la manera en que se mostró la definición de metas y de cómo hacerles un seguimiento.

En cuanto a las limitaciones del esquema propuesto es que las personas que vayan a implementarlo en otros procesos de la organización no tengan suficiente conocimiento para ello, por eso será necesario capacitar al personal o designar a una persona conocedora del tema. Igualmente establecer metas del tiempo que se espera lograr el nivel de madurez máximo por medio de indicadores y planeación estratégica en el negocio.

## 7 Recomendaciones

A modo de recomendación es pertinente hacer énfasis en el estado actual de la organización y lo que se quiere lograr, por ello se considera tener en cuenta:

**Recomendaciones a la empresa o sector de aplicación:** La empresa en cuestión presenta fallas en lo relacionado con la documentación de los procesos y el direccionamiento de la empresa. Ya que se realizó el trabajo para el proceso de ventas sería de gran utilidad aplicarlo a todas las áreas de la misma paulatinamente. Con las herramientas suministradas, la propuesta metodológica y la prueba piloto se facilita la ejecución de los pasos a seguir.

Asimismo, se espera que se manejen indicadores en cada proceso para poder tener un seguimiento de sus actividades y tener objetivos estratégicos para tener más competitividad en el mercado y lograr la permanencia en éste a través de los años.

**Recomendaciones para investigaciones futuras:** Para el desarrollo de proyectos futuros es fundamental conocer el estado del proceso a analizar, al ver en qué estado de madurez se encuentra será posible tomar medidas al respecto y evaluar las posibles oportunidades de mejora que se deberían llevar a cabo con prioridad. Para futuros trabajos de grado se recomienda estar al tanto de nuevas herramientas que permitan evaluar el nivel de madurez de la empresa y de los procesos de la misma, pues dichas herramientas pueden ofrecer mayores novedades útiles para realizar diagnósticos en la organización. Sin embargo, este trabajo brinda las pautas y pasos necesarios para lograr evaluar el estado actual de una organización y la metodología de acción a emplear en el desarrollo de un plan estratégico.

## 8 Bibliografía

Pulido, H. G., & Salazar, R. d. (2013). Control estadístico de la calidad y seis sigma. En H. G. Pulido, R. d. Salazar, & P. E. Roig (Ed.), *Control estadístico de la calidad y seis sigma* (Tercera edición ed., Vol. I, págs. 134-171). Guadalajara, México: Mc Graw Hill.

Mergarejo, E. P., & Ileana Pérez Vergara, Y. R.-R. (2014). *Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas*. Artículo, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Universidad de San Buenaventura Seccional Cali.

Desconocido. (22 de Agosto de 2017). Ferreterías: 'con todos los fierros' para aprovechar diciembre. *Portafolio* .

Kaplan, R., & D. N. (2004). *Mapas Estratégicos* (Vol. 1). Barcelona: HBS PRESS.

Certificación, I. C. (2018). *Guía Técnica Colombiana. GESTIÓN DE LA CALIDAD. CALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN. ORIENTACIÓN PARA LOGRAR EL ÉXITO SOSTENIDO* . Norma, Bogotá.

## ANEXOS

### Anexo 1. Plantilla ya diligenciada para medir el nivel de madurez de la empresa en cuestión.

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>
5.2 Partes interesadas pertinentes	1	Se determinan las partes interesadas, incluyendo sus necesidades y expectativas, y si los riesgos y oportunidades asociados son informales o ad hoc.		
	2	Se establecen procesos para cumplir con las necesidades de algunas partes interesadas.	X	
		Las relaciones existentes con las partes interesadas se establecen de manera informal o ad hoc.	X	
	3	Se dispone de procesos para determinar qué partes interesadas son pertinentes.		
		Los procesos para determinar la pertinencia de las partes interesadas incluyen consideraciones sobre aquellas que son un riesgo para el éxito sostenido si no se cumplen sus necesidades y expectativas y sobre aquellas que pueden proporcionar oportunidades para aumentar el éxito sostenido.		
		Se identifican las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes.		
		Se establecen procesos para cumplir las necesidades y expectativas de las partes interesadas.		
	4	Se establecen procesos para evaluar la pertinencia de las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes, y se usan para determinar cuáles es necesario tratar.		
		Se tratan y se revisan las necesidades y expectativas de las partes interesadas clave, de manera tal, que en algunas de estas relaciones existentes se evidencie mejora del desempeño, entendimiento común de los objetivos y valores y una mayor estabilidad		
	5	Los procesos y las relaciones con las partes interesadas pertinentes se cumplen de acuerdo con las necesidades y expectativas pertinentes determinadas. Esto se ha realizado como parte de la comprensión de los beneficios, riesgos y oportunidades de las relaciones existentes.		
Las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes se tratan, analizan, evalúan y revisan, de manera que hay un desempeño mejorado y sostenido, una comprensión común de los objetivos y valores, y una mayor estabilidad, incluyendo el reconocimiento de los beneficios derivados de las relaciones existentes.				
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.				
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	SÍ	Resultado/comentario <sup>b</sup>
5.3 Cuestiones externas e internas	1	Los procesos para determinar y tratar las cuestiones externas e internas son informales o ad hoc.		
	2	Se dispone de procesos para determinar y tratar las cuestiones.		
		Los riesgos y oportunidades relacionados con las cuestiones identificados se determinan de manera informal o ad hoc		
	3	Se identifican los procesos para determinar las cuestiones internas que pueden afectar a la capacidad de la organización de lograr el éxito sostenido.	X	
		Se identifican los procesos para determinar las cuestiones externas que pueden afectar a la capacidad de la organización de lograr el éxito sostenido.	X	
	4	Se determinan las cuestiones externas e internas, y tienen en consideración factores como los requisitos legales, reglamentarios y específicos del sector, la globalización, la innovación, las actividades y los procesos asociados, la estrategia y los niveles de competencia y de conocimiento de la organización.		
		Se determinan los riesgos y oportunidades, y tienen en consideración la información sobre la situación pasada y actual de la organización.		
		Se establecen, implementan y mantienen procesos para tratar cuestiones consideradas como riesgos para el éxito sostenido, o como oportunidades para aumentar el éxito sostenido.		
	5	Se establecen, implementan y mantienen procesos para hacer el seguimiento, la revisión y la evaluación continuos de las cuestiones externas e internas, actuándose sobre las acciones que surgen de este proceso.		
	<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.			
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión		
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>	
6.2 Misión, visión, valores y cultura	1	Los procesos para determinar la identidad de la organización, junto con el establecimiento de la misión, la visión, los valores y la cultura, son informales o ad hoc.	X		
	2	Existe una comprensión básica de la misión, la visión y los valores de la organización.			
		La comprensión de la cultura actual, y de si es necesario cambiarla, es informal o ad hoc.			
	3	La alta dirección está involucrada en la determinación de la misión, la visión y los valores, basándose en procesos que tienen en cuenta la definición y el mantenimiento del contexto de la organización en relación con su identidad definida.			
		Se dispone de una comprensión de la cultura actual, junto con un proceso para considerar la necesidad de cambios en dicha cultura.			
		Los cambios en la identidad de la organización se comunican de manera informal a las partes interesadas percibidas.			
	4	La cultura de la organización está alineada con su misión, su visión y sus valores.			
		Se implementa y mantiene una comprensión claramente definida de la cultura actual, junto con un proceso para considerar la necesidad de cambios en dicha cultura.			
		La dirección estratégica de la organización y su política están alineadas con su misión, su visión, sus valores y su cultura.			
		Los cambios en cualesquiera de estos elementos de identidad se comunican dentro de la organización y a sus partes interesadas, según sea apropiado.			
	5	Se dispone de un proceso bien establecido y mantenido para que la alta dirección revise estos elementos a intervalos planificados. Esto incluye considerar las cuestiones externas e internas como parte de la verificación de la alineación entre los elementos de la identidad de la organización, su contexto, su dirección estratégica y su política.			
	<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.				
	<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				



Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>
7.1 Liderazgo. Generalidades	1	Se llevan a cabo de manera informal o ad hoc procesos para definir, mantener y comunicar la visión, la misión y los valores del liderazgo, y para fomentar un ambiente interno en el que las personas participan y están comprometidas con el logro de los objetivos de la organización.	X	
	2	Se determinan los procesos clave, como aquellos relacionados con establecer la identidad de la organización, una cultura de confianza, la integridad y el trabajo en equipo, los recursos necesarios, la formación y la autoridad para actuar, asegurándose de que los atributos de comportamiento están definidos, y apoyando el desarrollo del liderazgo.		
		Sólo se determinan algunas interrelaciones entre liderazgo y compromiso, incluyendo el mantenimiento de una estructura organizacional competitiva, manteniendo la unidad de propósito y dirección, y el refuerzo de los valores y de las expectativas.		
	3	Se tienen en cuenta los procesos y las interacciones de las actividades relacionadas con la identidad de la organización, sus aspectos culturales, la provisión de recursos, la formación, la autoridad para actuar y los factores de comportamiento.		
		Se establece una estructura organizacional competitiva y una unidad de propósito.		
		Se establecen y comunican los valores y las expectativas.		
		Se define el desarrollo del liderazgo.		
		Se actúa sobre los procesos para mantener la cultura y promover la rendición de cuentas.		
	4	Se incluye en la determinación de los procesos el mantenimiento de la estructura organizacional y de la unidad de propósito en relación con el contexto de la organización, reforzando los valores y las expectativas personalmente y/o regularmente.		
		Se determinan sistemáticamente los procesos y sus interacciones de tal manera que las salidas y los resultados sean concisos y generen un ambiente interno en el que las personas participan y están comprometidas con el logro de los objetivos de la organización, y de manera que se fomente la comprensión y se apoye la capacidad de la organización para lograr el éxito sostenido.		
	5	Al determinar los procesos se tienen en cuenta todos los factores pertinentes y sus interrelaciones.		
		Los procesos y las interacciones del liderazgo con todos los niveles de la organización se determinan dinámicamente y se utilizan para establecer y sostener el éxito de la organización.		
	<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.			
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>
7.2 Política y estrategia	1	Los procesos para determinar la política y la estrategia de la organización se llevan a cabo de manera informal o ad hoc.		
	2	Se determinan la política y la estrategia, y el marco de trabajo básico de la estrategia.	X	
	3	Se definen los procesos y las interacciones relacionadas con la política y la estrategia, para tratar todos los aspectos, modelos y factores aplicables.		
		Se determinan la identidad de la organización, el contexto de la organización y la perspectiva a largo plazo, un perfil competitivo y una consideración de los factores competitivos.		
		La alta dirección revisa las decisiones sobre la política y la estrategia para lograr la idoneidad continua, y las cambia según se considere necesario.		
	4	Se determinan sistemáticamente los procesos y sus interacciones para asegurarse de que la política y la estrategia proporcionan un marco de trabajo completo para la gestión de los procesos, para apoyar el despliegue y facilitar los cambios, así como para tener en cuenta de manera eficaz los aspectos y factores aplicables.		
		Se determinan los procesos para mantener un modelo estandarizado o personalizado de marco de trabajo para la estrategia y la política. Estos procesos tratan y ayudan en la mitigación de riesgos, al tiempo que aprovechan las oportunidades.		
	5	Se determinan dinámicamente los procesos y las relaciones entre la política y la dirección estratégica, teniendo en cuenta todos los aspectos y factores aplicables, tales como que exista un marco de trabajo completo que apoye el establecimiento, el mantenimiento y la gestión de los procesos.		
Se tratan las necesidades de todas las partes interesadas, y la política y la estrategia se utilizan para gestionar el negocio de manera comprensiva.				
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.				
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	SÍ	Resultado/comentario <sup>b</sup>
7.3 Objetivos	1	Los procesos para determinar los objetivos de la organización se llevan a cabo de manera informal o ad hoc.	X	
		Sólo se definen los objetivos a corto plazo.	X	
	2	Se definen los procesos para determinar los objetivos, y los objetivos muestran alguna interrelación con la política y la estrategia.		
		Los objetivos son cuantificables, cuando sea posible, pero no se comprenden con claridad.		
		Se definen los procesos y las interacciones de los objetivos a corto y largo plazo con la política y la estrategia, incluyendo la capacidad de demostrar liderazgo y compromiso fuera de la organización.		
	3	Se dispone de procesos para definir, mantener y desplegar los objetivos, incluyendo la relación con la política y la estrategia, y se mantienen, incluyendo la necesidad de establecer objetivos claramente comprensibles y cuantificables a corto y largo plazo que además demuestran el liderazgo y el compromiso fuera de la organización.		
		Se definen los objetivos a corto y largo plazo, y la relación con la política y la estrategia es evidente.		
	4	Se determinan y mantienen dinámicamente los procesos y las relaciones entre la política, la estrategia y el liderazgo y el compromiso demostrados fuera de la organización.		
	5	Los objetivos a corto y largo plazo son cuantificables, se comprenden con claridad, se despliegan y se actualizan para mantener la relación con la política y la estrategia, de manera que el liderazgo y el compromiso de la alta dirección se demuestran tanto internamente como fuera de la organización.		
	<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.			
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>
7.4 Comunicación	1	Los procesos para comunicar la política, la estrategia y los objetivos se llevan a cabo de manera informal o ad hoc.		
	2	Se definen los procesos para determinar los tipos y el grado de comunicación necesarios.	X	
	3	Se definen los procesos de comunicación, que facilitan la comunicación significativa, oportuna y continua a medida de las distintas necesidades de los receptores en lo que respecta a la política, la estrategia y los objetivos pertinentes.		
		Las interrelaciones de esta comunicación están claras con respecto a las distintas necesidades de los receptores y la manera en que la política, la estrategia y los objetivos pertinentes se utilizan para ayudar en el éxito sostenido de la organización.		
		Se dispone de un mecanismo de retroalimentación que incorpora provisiones para tratar de manera proactiva los cambios en el contexto de la organización.		
	4	El proceso de comunicación facilita sistemáticamente la comunicación relativa a la política, la estrategia y los objetivos a todas las partes interesadas pertinentes, apoyando el éxito sostenido de la organización, a la vez que tiene en cuenta la necesidad de desplegar la comunicación cuando se realizan cambios.		
		Los métodos de comunicación muestran una relación directa con el contexto de la organización y el mecanismo de retroalimentación está bien definido y se ha desplegado eficazmente.		
	5	Los procesos para comunicar la política, la estrategia y los objetivos son dinámicos, transmitiendo claramente las interrelaciones de la política, la estrategia y los objetivos a todos los receptores, de manera que se tengan en cuenta las distintas necesidades de cada uno.		
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.				
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión		
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	SÍ	Resultado/comentario <sup>b</sup>	
8.1 Gestión de los procesos. Generalidades	1	Los procesos se gestionan de manera informal o ad hoc.			
	2	Se gestionan los procesos clave, como los relacionados con la satisfacción del cliente y las operaciones relativas a los productos y servicios.			
		La eficacia de los procesos se mide individualmente, y se actúa sobre ella. Las interacciones entre procesos no están bien gestionadas.			
	3	Los procesos y sus interacciones se gestionan como un sistema. Los conflictos de las interacciones entre procesos se identifican y se resuelven de manera sistemática.	X		
		Los procesos entregan resultados predecibles.	X		
		El desempeño de los procesos ha alcanzado al de las organizaciones promedio en el sector en el que la organización opera.	X		
	4	La gestión de procesos está integrada con el despliegue de la política, la estrategia y los objetivos de la organización.			
		La eficacia y la eficiencia de los procesos y de sus interacciones se revisan y mejoran sistemáticamente.			
		El desempeño de los procesos ha superado al de las organizaciones promedio en el sector en el que la organización opera.			
	5	Se gestionan de manera proactiva todos los procesos pertinentes y sus interacciones, incluyendo los procesos contratados externamente, para asegurarse de que son eficaces y eficientes, a fin de lograr las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.			
		Los procesos y sus interacciones se adaptan y se optimizan al contexto de la organización.			
		El desempeño de los procesos ha alcanzado al de las organizaciones líderes en el sector en el que la organización opera.			
	<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.				
	<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>
8.2 Determinación de los procesos	1	Los procesos se determinan de manera informal o ad hoc.		
	2	Se determinan los procesos clave, como los relativos a la satisfacción del cliente y las operaciones relacionadas con los productos y servicios.		
		Las interacciones entre procesos no están bien determinadas.		
	3	Los procesos y sus interacciones se determinan para tratar no sólo las operaciones relacionadas con los productos y servicios, sino también la provisión de recursos y las actividades de gestión (por ejemplo, planificación, medición, análisis, mejora).	X	
		Las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas se utilizan como entradas para la determinación de procesos.	X	
	4	Los procesos y sus interacciones se determinan sistemáticamente para asegurarse de que sus salidas continúan cumpliendo las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.		
		Se consideran todas las partes interesadas para la determinación de los procesos.		
5	Los procesos y sus interacciones se determinan y se cambian de manera flexible de acuerdo con las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.			
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable. <sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	SÍ	Resultado/comentario <sup>b</sup>
8.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	1	Las responsabilidades relativas a los procesos se definen de manera informal o ad hoc.		
	2	Se designa un dueño del proceso para cada proceso.	X	
		No se definen las competencias requeridas para las personas asociadas con los procesos individuales.	X	
	3	Para cada proceso, se designa un dueño del proceso que tiene definidas las responsabilidades y autoridades para establecer, mantener, controlar y mejorar el proceso.		
		Existe una política para evitar y resolver las disputas potenciales en la gestión de los procesos.		
		Se definen las competencias requeridas para los dueños de los procesos.		
	4	Se designa un dueño del proceso para cada proceso, con la suficiente responsabilidad, autoridad y competencia para establecer, mantener, controlar y mejorar el proceso y su interacción con otros procesos.		
		Las competencias requeridas para las personas asociadas con procesos individuales están bien definidas y se mejoran continuamente.		
	5	Las responsabilidades, autoridades y roles de los dueños de los procesos se reconocen en toda la organización.		
		Las responsabilidades y autoridades relativas a las interacciones entre procesos están bien definidas.		
		Las personas asociadas con los procesos individuales tienen las competencias suficientes para las tareas y actividades involucradas.		
	<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.			
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	SÍ	Resultado/comentario <sup>b</sup>
8.4 Gestión de los procesos (gestionar la alineación/vinculación entre los procesos)	1	Los procesos se alinean y vinculan de manera informal o ad hoc.		
	2	Se debate la alineación/vinculación entre los procesos, pero la principal preocupación de los directores está en los procesos individuales.	X	
	3	La red de procesos, su secuencia y sus interacciones se visualizan en un gráfico para comprender los roles de cada proceso en el sistema y sus efectos sobre el desempeño del sistema.		
		Los procesos y sus interacciones se gestionan como un sistema para aumentar la alineación/vinculación entre los procesos.		
	4	Se determinan los criterios para las salidas de los procesos. Se evalúan y mejoran la capacidad y el desempeño de los procesos.		
		Se tratan los riesgos y las oportunidades asociados con los procesos, y se implementan las acciones necesarias para prevenir, detectar o mitigar los eventos indeseados.		
		Los procesos y sus interacciones se revisan de manera regular y se toman las acciones adecuadas para su mejora para apoyar procesos sostenibles y eficaces.		
	5	La capacidad y el desempeño de los procesos son suficientes para lograr de manera eficaz y eficiente el desempeño esperado por el sistema.		
Los equipos o comités interdisciplinarios bajo el liderazgo de la alta dirección facilitan la revisión y la mejora de los procesos.				
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable. <sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				



Apartado	Nivel de madurez		Conclusión		
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>	
8.4 Gestionar los procesos (alcanzar un mayor nivel de desempeño)	1	Los procesos y sus interacciones se mejoran de manera informal o ad hoc.			
	2	La mejora de los procesos y de sus interacciones está vagamente relacionada con las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.	X		
	3	Los procesos y sus interacciones se mejoran basándose en las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.			
		El logro de los objetivos para la mejora de los procesos y de sus interacciones se revisa de manera regular.			
	4	Los procesos y sus interacciones se mejoran sistemáticamente para lograr las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.			
		Se determinan los planes de acción para alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta los recursos necesarios y su disponibilidad.			
		Se motiva a las personas para que participen en las actividades de mejora y propongan oportunidades para la mejora en los procesos de los que están a cargo.			
	5	La mejora de los procesos y de sus interacciones se gestiona dinámicamente a través de las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.			
		Se considera la necesidad de desarrollar o adquirir nuevas tecnologías, o de desarrollar nuevos productos y servicios o características de ellos, para añadir valor.			
		El logro de los objetivos para la mejora, el progreso de los planes de acción, y los efectos sobre las políticas, la estrategia y los objetivos relacionados de la organización se revisan de manera regular, y se toman las acciones correctivas necesarias.			
	<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.				
	<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>
8.4 Gestionar los procesos (mantener el nivel alcanzado)	1	Los procesos y sus interacciones se operan de manera informal o ad hoc.		
	2	Se determinan procedimientos para los procesos pertinentes, pero no se respetan bien.	X	
		Los dueños de los procesos no se preocupan por las desviaciones.	X	
	3	Se determinan procedimiento para cada proceso, incluyendo los criterios para sus salidas y sus condiciones operacionales.		
		Se tienen en cuenta la educación y la formación.		
		Los directores toman las acciones correctivas necesarias cuando no se siguen los procedimientos.		
		Se ponen a disposición los recursos necesarios para que las personas sigan los procedimientos.		
		Se hace el seguimiento regular de los procesos para detectar desviaciones.		
	4	Los procedimientos aseguran la conformidad de las salidas respecto a los criterios.		
		Las personas tienen el conocimiento y las habilidades suficientes para seguir los procedimientos y comprender los impactos de no seguir los procedimientos.		
		Se tienen en cuenta la motivación y la prevención de los errores humanos.		
		Se determinan puntos de verificación e indicadores de desempeño relacionados para detectar desviaciones (que están principalmente causadas por cambios en las personas, los equipos, los métodos, los materiales, la medición y el ambiente para la operación de los procesos) y para tomar las acciones apropiadas cuando sea necesario.		
	5	Se establece un sistema para determinar el conocimiento y las habilidades necesarias para cada proceso, evaluando el conocimiento y las habilidades de los operadores del proceso, y proporcionando cualificaciones para la operación del proceso.		
		Las personas participan en el desarrollo o la revisión de los procedimientos.		
		Los riesgos y las oportunidades en los procedimientos se identifican, se evalúan y se reducen, por medio de la mejora de los procedimientos.		
		Los cambios en los procesos se aclaran y se comparten para prevenir desviaciones.		
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable. <sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>
9.1 Gestión de los recursos. Generalidades	1	Los procesos para gestionar los recursos para apoyar la operación de una organización se desempeñan de manera informal o ad hoc.		
		Se determinan algunos de los procesos de gestión de recursos para apoyar el logro de los objetivos.		
	2	Se define de manera limitada el apoyo para el uso eficaz y eficiente de los recursos.	X	
		Se dispone de un enfoque básico para considerar los riesgos y las oportunidades, incluyendo los efectos de no tener los recursos suficientes de manera oportuna.	X	
		Se determinan los procesos clave para determinar y gestionar los recursos necesarios para el logro de sus objetivos.	X	
		Los usos eficientes y eficaces de los recursos no están bien definidos.	X	
		Se dispone de procesos para la gestión de los recursos y de las interacciones para obtener y asignar recursos, alineados con los objetivos de la organización.		
	3	Algunos procesos incluyen un enfoque para la aplicación eficaz y eficiente de los recursos,		
		Se implementan sistemáticamente los procesos para la gestión de los recursos y de las interacciones para obtener y asignar recursos, alineados con los objetivos de la organización.		
	4	Se establecen controles para apoyar el uso eficaz y eficiente de los recursos en todos los procesos.		
		La organización confirma la accesibilidad de los recursos proporcionados externamente.		
		La organización anima a los proveedores externos a implementar mejoras en el uso eficiente y eficaz de los recursos.		
		Se dispone de un proceso de planificación estratégica para la obtención y la asignación de los recursos, y está alineado con los objetivos de la organización a fin de lograr un desempeño eficaz y eficiente que apoye el éxito sostenido.		
	5	El uso de recursos proporcionados externamente muestra una mejora continua.		
		Hay iniciativas conjuntas con los proveedores externos para evaluar e incorporar mejoras y promover innovaciones en el uso de los recursos.		
	<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.			
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>
9.2 Personas	1	Las personas competentes, comprometidas, empoderadas y motivadas se consideran un recurso de manera informal o ad hoc.		
		El desarrollo de competencias se proporciona de manera informal o ad hoc.		
	2	Se implementan procesos para atraer personas competentes, comprometidas, empoderadas y motivadas.	X	
		Los procesos para determinar, desarrollar, evaluar y mejorar los recursos son evidentes en algunos casos.	X	
		Se han implementado algunas revisiones de competencias.	X	
	3	Se aplica en todos los niveles de la organización un enfoque planificado, transparente, ético y socialmente responsable.		
		Las revisiones y las evaluaciones de la eficacia de las acciones tomadas aseguran que las competencias personales (tanto a corto como a largo plazo) están de acuerdo con la misión, la visión y los objetivos.		
	4	La información, el conocimiento y la experiencia se comparten para proporcionar crecimiento personal.		
		El aprendizaje, la transferencia de conocimiento y el trabajo en equipo dentro de la organización son evidentes.		
		Se proporciona desarrollo de competencias para desarrollar habilidades para la creatividad y la mejora.		
		Las personas son conscientes de sus competencias personales y de dónde pueden contribuir mejor a la mejora de la organización.		
		El plan de carrera está bien desarrollado.		
	5	Los resultados logrados por las personas competentes, comprometidas, empoderadas y motivadas se comparten y son buenos al compararlos con otras organizaciones.		
		Las personas a lo largo de la organización participan en el desarrollo de nuevos procesos.		
		Se reconocen las mejores prácticas.		
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.				
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	SÍ	Resultado/comentario <sup>b</sup>
9.3 Conocimiento de la organización	1	Los procesos para capturar el conocimiento base actual de la organización son informales o ad hoc.	X	
		Los procesos para desarrollar el conocimiento de la organización son informales o ad hoc.	X	
	2	Se dispone de algunos procesos para mantener y proteger el conocimiento documentado de la organización.		
	3	Se dispone de actividades para determinar si existe conocimiento explícito o tácito, y algunas están documentadas.		
		Existen procesos para identificar la información importante y asegurarse de la distribución eficaz de dicha información a lo largo de los ciclos de vida de los productos y/o servicios pertinentes.		
	4	Existen procesos para recopilar y analizar los datos competitivos.		
		Se dispone de procesos para evaluar el conocimiento del personal sobre el conocimiento pertinente de la organización.		
		Existen métodos para que los dueños de los procesos evalúen las competencias del uso de los procesos.		
		Se dispone de métodos para determinar y comunicar los roles de los dueños de los procesos al gestionar al personal.		
	5	Hay procesos para recopilar y analizar datos de las partes interesadas.		
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.				
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>
9.4 Tecnología	1	Los avances en la tecnología actual se hacen de manera informal o ad hoc.	X	
	2	Algunos procesos para identificar las últimas innovaciones y desarrollos tecnológicos existen dentro de la organización o en los sectores con los que se relaciona directa o indirectamente.		
	3	Se dispone de procesos para evaluar los beneficios, los riesgos y las oportunidades para las innovaciones y las tecnologías emergentes identificadas. Estos procesos apoyan la idoneidad de las estrategias para el producto y/o servicio.		
		Se dispone de procesos para estimar el costo/los beneficios de adoptar innovaciones y/o tecnologías emergentes adecuadas.		
		Se dispone de procesos para evaluar la comerciabilidad de las innovaciones y/o las tecnologías emergentes seleccionadas.		
	4	La organización dispone del conocimiento y de la capacidad de recursos necesarios para adaptar las innovaciones y/o los cambios o avances tecnológicos.		
		Se dispone de procesos para evaluar los riesgos y las oportunidades de adoptar las innovaciones y/o los cambios o avances tecnológicos seleccionados.		
	5	Se dispone de procesos para considerar las necesidades de las partes interesadas y ofrecer un conjunto de innovaciones como soluciones para cumplir las expectativas del cliente.		
		La organización toma medidas para mantenerse informada de las nuevas tecnologías y metodologías y de sus posibles beneficios.		
		Se hace el seguimiento y la evaluación regulares del impacto de las nuevas tecnologías y las nuevas prácticas, teniendo en cuenta los efectos internos y externos, incluyendo las partes interesadas y el medio ambiente.		
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.				
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>
9.5 Infraestructura y ambiente de trabajo	1	Las necesidades de infraestructura y ambiente de trabajo se tratan de manera informal o ad hoc.		
	2	Se dispone de algunos procesos para tratar las necesidades de infraestructura y ambiente de trabajo.		
	3	Se dispone de procesos que tratan los riesgos y las oportunidades aplicables y que implementan actividades para la determinación, asignación, provisión, medición o seguimiento, mejora, mantenimiento y protección de la infraestructura y del ambiente de trabajo.	X	
	4	Se dispone de procesos que implementan técnicas avanzadas para mejorar el desempeño y asegurar la máxima eficiencia en el uso de los recursos de la infraestructura y del ambiente de trabajo.		
		Estos procesos operan de manera proactiva y contribuyen al logro de los objetivos de la organización, incluyendo el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.		
	5	La manera en que se gestionan la infraestructura y el ambiente de trabajo se convierte en una contribución clave en el logro de los resultados deseados.		
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable. <sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>
9.6 Recursos proporcionados externamente	1	El concepto de alianza con los proveedores externos es informal o ad hoc.	X	
		Los proveedores externos se ven como transitorios y la organización no ve valor en desarrollar relaciones.	X	
	2	Hay una comprensión limitada con respecto al valor de tener proveedores externos regulares que proporcionen un suministro uniforme.		
	3	Hay una buena relación de trabajo entre las dos organizaciones, con comunicaciones regulares sobre temas relacionados con el producto o servicio relacionado.		
	4	La alta dirección está comprometida a desarrollar una relación cercana con los proveedores externos, con acciones para desarrollarla al nivel de la gestión intermedia, donde se lleva a cabo la cooperación cercana.		
		Se lleva a cabo alguna coordinación de proyecto según se corresponda con procesos específicos de la realización del producto.		
	5	Ambas organizaciones aprecian plenamente el valor de la relación.		
		Hay una interacción cercana entre el personal de la alta dirección en las dos organizaciones.		
		Se comparte alguna información comercial sensible pertinente.		
		Ambas organizaciones participan en proyectos de desarrollo de negocio de interés común.		
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable. <sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>
9.7 Recursos naturales	1	No se gestionan los recursos naturales.	X	
		La organización utiliza los recursos naturales según lo requieren sus procesos sin considerar los impactos potenciales sobre sus productos y servicios en el futuro.	X	
	2	La organización implementa algunas buenas prácticas en su aplicación y uso actual de los recursos naturales.		
	3	La gestión de los recursos naturales está alineada dentro de la estrategia del sistema de gestión de la organización. Hay alguna evidencia de mejorar el uso actual y de minimizar el impacto potencial del uso de los recursos naturales.		
	4	La organización reconoce su responsabilidad con la sociedad por la gestión de los recursos naturales.		
		La organización ha implementado algunas de las mejores prácticas en su aplicación actual de los recursos naturales.		
	5	La organización reconoce su responsabilidad con la sociedad por la gestión de los recursos naturales relacionada con el ciclo de vida de los productos y servicios.		
		La gestión de los recursos naturales está generalizada en todas las áreas de la organización.		
		La organización trata el uso actual y futuro de los recursos naturales requeridos por sus procesos.		
		La organización es consciente de las nuevas tendencias y tecnologías para el uso eficiente de los recursos naturales, y en relación con las necesidades y las expectativas de las partes interesadas.		
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable. <sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>
10.1 Análisis y evaluación del desempeño de una organización. Generalidades	1	La necesidad de actualizar y comprender el contexto, las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización se determina de manera informal o ad hoc.		
	2	Se recopila alguna información sobre el desempeño de la organización, el estatus de sus actividades y recursos internos, los cambios en sus cuestiones externas e internas, y las necesidades y expectativas de las partes interesadas, y se analiza para actualizar y comprender el contexto, las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.	X	
	3	Se recopila la información disponible para actualizar y comprender el contexto, las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización de manera planificada.		
	4	La necesidad de actualizar y comprender el contexto, las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización se determina basándose en análisis y revisiones completos de la información disponible.		
	5	Se establece un enfoque sistemático para recopilar, analizar y revisar la información disponible y para determinar la necesidad de actualizar y comprender el contexto, las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización, y para identificar las oportunidades de mejora, aprendizaje e innovación de las actividades de liderazgo de la organización.		
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable. <sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				



Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>
10.2 Indicadores de desempeño	1	Sólo se utilizan los indicadores de desempeño básicos (por ejemplo, criterios financieros, entregas puntuales, número de quejas de los clientes, avisos legales, multas).	X	
		Los datos no son siempre fiables.		
	2	Hay un conjunto limitado de indicadores de desempeño relacionados con las políticas, la estrategia y los objetivos y los procesos principales de la organización.		
		Los indicadores de desempeño se basan principalmente en el uso de datos internos.		
		Las decisiones se apoyan parcialmente en indicadores clave de desempeño (KPI).		
	3	Se identifica el progreso en el logro de los resultados planificados respecto a las políticas, la estrategia y los objetivos en los procesos y funciones pertinentes, y se hace su seguimiento mediante indicadores de desempeño prácticos.		
		Al seleccionar los KPI medibles, se tienen en cuenta las necesidades y las expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.		
		Las decisiones se apoyan adecuadamente en KPI fiables, usables y medibles.		
	4	Se seleccionan sistemáticamente KPI medibles para hacer el seguimiento del progreso en el logro de los resultados planificados respecto a la misión, la visión, las políticas, la estrategia y los objetivos, a todos los niveles y en todos los procesos y funciones pertinentes en la organización, para recopilar y proporcionar la información necesaria para las evaluaciones del desempeño y la toma de decisiones eficaz.		
		Los KPI medibles proporcionan información que es precisa, fiable y usable, a fin de implementar planes de acción cuando el desempeño no es conforme con los objetivos, o para mejorar e innovar la eficiencia y la eficacia de un proceso.		
	5	Se ha establecido un proceso para hacer el seguimiento del progreso en el logro de los resultados planificados y tomar decisiones usando KPI medibles.		
		Los KPI medibles contribuyen a buenas decisiones estratégicas y tácticas.		
Al seleccionar los KPI medibles, se tiene en consideración la información relativa a los riesgos y oportunidades.				
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.				
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	SÍ	Resultado/comentario <sup>b</sup>
10.3 Análisis del desempeño	1	El desempeño de la organización se analiza de manera informal o ad hoc.	X	
	2	Hay un análisis limitado del desempeño de la organización.		
		Se utilizan algunas herramientas estadísticas básicas.		
	3	Se analiza el desempeño de la organización para identificar temas y oportunidades potenciales.		
		El amplio uso de herramientas estadísticas apoya un proceso de análisis sistemático.		
	4	Se analiza el desempeño de la organización para: <ul style="list-style-type: none"> <li>- identificar recursos insuficientes;</li> <li>- identificar competencias y conocimiento de la organización insuficientes o ineficaces y comportamientos inapropiados;</li> <li>- determinar las necesidades de nuevo conocimiento de la organización;</li> <li>- identificar los procesos y actividades que muestran un desempeño destacado y que podrían usarse como modelo para mejorar otros procesos.</li> </ul>		
		La eficacia del proceso de análisis se aumenta compartiendo los resultados del análisis con las partes interesadas.		
	5	El desempeño de la organización se analiza completamente para identificar fortalezas potenciales a fomentar con respecto a las actividades de liderazgo de la organización, así como debilidades en los roles y actividades de liderazgo de la organización, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- el establecimiento y la comunicación de la política;</li> <li>- la gestión de los procesos;</li> <li>- la gestión de los recursos;</li> <li>- la mejora, el aprendizaje y la innovación.</li> </ul>		
		Para el análisis, se utiliza un marco de trabajo claro para demostrar las interrelaciones entre sus roles y actividades de liderazgo y sus efectos sobre el desempeño de la organización.		
	<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.			
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/comentario <sup>b</sup>
10.4 Evaluación del desempeño	1	El desempeño de la organización se evalúa de manera informal o ad hoc.		
	2	Existe evaluación limitada del desempeño de la organización.	X	
		La alta dirección apoya la identificación y difusión de buenas prácticas.		
	3	Se evalúan y comparan algunos productos de los competidores clave.	X	
		Los resultados logrados sobre el desempeño de la organización se evalúan frente a los objetivos aplicables.		
		El desempeño de la organización se evalúa desde el punto de vista de las necesidades y expectativas de los clientes.		
	4	El desempeño de la organización se evalúa usando comparaciones con estudios comparativos establecidos o acordados.		
		Cuando no se alcanzan los objetivos, se investigan las causas con una revisión apropiada del despliegue de las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización y la gestión de los recursos de la organización.		
		Los resultados de la evaluación se comprenden completamente, y la resolución de cualquier brecha identificada se prioriza basándose en sus impactos sobre las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.		
		La mejora lograda en el desempeño de la organización se evalúa desde una perspectiva a largo plazo.		
	5	El desempeño de la organización se evalúa desde el punto de vista de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.		
		Los estudios comparativos se utilizan sistemáticamente como una herramienta para identificar oportunidades de mejora, aprendizaje e innovación.		
		Las entidades externas solicitan frecuentemente a la organización ser un aliado que participe como referencia en estudios comparativos con las mejores prácticas.		
	<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.			
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/ comentario <sup>b</sup>
10.5 Auditoría interna	1	Las auditorías internas se llevan a cabo de manera reactiva en respuesta a problemas, quejas de los clientes, etc.		
		Los datos recopilados se utilizan principalmente para resolver problemas con los productos y servicios.		
	2	Se realizan auditorías internas de los procesos clave de manera regular.	X	
		Los datos recopilados se utilizan sistemáticamente para revisar la gestión de los procesos.	X	
		Los datos recopilados se empiezan a utilizar de una manera preventiva.	X	
	3	Las auditorías internas se realizan de manera uniforme, por personal competente que no está involucrado en la actividad que se examina, de acuerdo con un plan de auditoría.		
		La auditoría interna identifica los problemas, las no conformidades y los riesgos, además de hacer el seguimiento del progreso en el cierre de los problemas, las no conformidades y los riesgos identificados previamente.		
	4	Los problemas, las no conformidades y los riesgos identificados se analizan exhaustivamente para determinar debilidades en el sistema de gestión.		
		La auditoría interna se centra en la identificación de buenas prácticas (que pueden tenerse en cuenta para utilizarse en otras áreas de la organización) así como en las oportunidades de mejora.		
	5	Se establece un proceso para la revisión de todos los informes de auditoría interna a fin de identificar tendencias que puedan requerir acciones correctivas en toda la organización u oportunidades para la mejora.		
La organización involucra a otras partes interesadas en sus auditorías, a fin de ayudar a identificar oportunidades adicionales para la mejora.				
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable. <sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/ comentario <sup>b</sup>
10.6 Autoevaluación	1	La autoevaluación no está implementada.		
	2	La autoevaluación es limitada, informal o ad hoc.	X	
	3	La autoevaluación se realiza de manera uniforme, y los resultados se utilizan para determinar la madurez de la organización y para mejorar su desempeño global.		
	4	La autoevaluación se utiliza para determinar las fortalezas y debilidades de la organización, así como sus mejores prácticas, tanto a nivel general como a nivel de los procesos individuales.		
		La autoevaluación ayuda a la organización a priorizar, planificar e implementar mejoras y/o innovaciones.		
	5	La organización realiza autoevaluaciones a todos los niveles.		
		Los elementos de un sistema de gestión se comprenden completamente, basándose en las relaciones entre los elementos y sus impactos sobre la misión, la visión, los valores y la cultura de la organización.		
		Los resultados de la autoevaluación se comunican a las personas pertinentes en la organización y se utilizan para compartir la comprensión sobre la organización y su dirección futura.		
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable. <sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/ comentario <sup>b</sup>
10.7 Revisión	1	Hay un enfoque ad hoc para las revisiones.	X	
		Cuando se realiza una revisión, a menudo es de manera reactiva.	X	
	2	Se realizan revisiones para evaluar el progreso en el logro de las políticas, la estrategia y los objetivos, y para evaluar el desempeño del sistema de gestión.		
		Durante las revisiones se evalúan los proyectos y las acciones de mejora pertinentes, a fin de evaluar el progreso con respecto a sus planes y objetivos.		
	3	Se llevan a cabo revisiones sistemáticas a intervalos planificados y periódicos de los KPI medibles y de los objetivos relacionados, para permitir determinar las tendencias, así como para evaluar el progreso de la organización hacia el logro de sus políticas, su estrategia y sus objetivos.		
		Cuando se identifican tendencias adversas, se actúa sobre ellas.		
		Las revisiones permiten la toma de decisiones basadas en evidencias.		
	4	La información resultante de la medición del desempeño, de los estudios comparativos con las mejores prácticas, de los análisis y evaluaciones, de las auditorías internas y de las autoevaluaciones se revisa completamente para identificar oportunidades para la mejora, el aprendizaje y la innovación, así como para identificar cualquier necesidad de adaptar las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.		
		Los resultados de las revisiones se comparten con las partes interesadas, como una manera de facilitar la colaboración y el aprendizaje.		
	5	Se utilizan revisiones sistemáticas para identificar las oportunidades para la mejora, el aprendizaje y la innovación de las actividades de liderazgo de la organización.		
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.				
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	SÍ	Resultado/comentario <sup>b</sup>
11.1 Mejora, aprendizaje e innovación. Generalidades	1	Las actividades de mejora se realizan de manera informal o ad hoc.		
	2	Se dispone de procesos básicos de mejora, incluyendo correcciones y acciones correctivas, basados en las quejas de las partes interesadas.	X	
	3	Los esfuerzos de mejora, aprendizaje e innovación pueden demostrarse en la mayoría de los productos y algunos procesos clave.		
	4	Se implementan procesos para hacer el seguimiento continuado de las cuestiones externas e internas que podrían conducir a mejoras, aprendizaje e innovación, que están alineados con las metas estratégicas.		
	5	La mejora, el aprendizaje y la innovación están integrados como actividades rutinarias a lo largo de toda la organización y son evidentes en las relaciones con las partes interesadas.		
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable. <sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

Tabla A.30. Autoevaluación de los elementos detallados del apartado 11.2

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	SÍ	Resultado/comentario <sup>b</sup>
11.2 Mejora	1	Las actividades de mejora se realizan de manera informal o ad hoc.	X	
		Se proporcionan los recursos necesarios para lograr la mejora.	X	
	2	Se proporcionan objetivos para la mejora de productos o servicios y procesos.		
		Se aplica de manera uniforme un enfoque estructurado.		
	3	El foco de los procesos de mejora está alineado con la estrategia y los objetivos, y la alta dirección está visiblemente involucrada en las actividades de mejora.		
		Se dispone de esquemas para empoderar a los equipos y a los individuos para generar estratégicamente mejoras pertinentes.		
		Los procesos de mejora continua incluyen a las partes interesadas pertinentes.		
	4	Las mejoras y la innovación tienen como resultado el aprendizaje y mejoras adicionales.		
	5	El foco de la mejora del desempeño es la capacidad sostenida para aprender, cambiar y lograr el éxito a largo plazo.		
	<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable. <sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.			

Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/ comentario <sup>b</sup>
11.3 Aprendizaje	1	Se aprenden algunas lecciones como resultado de las quejas.		
		El aprendizaje es a nivel individual, sin que se comparta el conocimiento.		
	2	El aprendizaje se genera de manera reactiva del análisis sistemático de los problemas y de otra información.	X	
		Existen procesos para compartir la información y el conocimiento, pero todavía de manera reactiva.	X	
	3	La alta dirección apoya iniciativas para el aprendizaje y lidera con el ejemplo.		
		Hay actividades planificadas, eventos y foros para compartir la información.		
		Se implementan procesos para determinar las brechas de conocimiento y para proporcionar los recursos necesarios para que suceda el aprendizaje.		
		Se dispone de sistemas para reconocer los resultados positivos de las sugerencias y de las lecciones aprendidas.		
	4	El aprendizaje se trata en la estrategia y en las políticas.		
		El aprendizaje se reconoce como un tema clave.		
		La alta dirección estimula la formación de redes, la conectividad y la interactividad para compartir conocimiento.		
	5	La capacidad de aprendizaje de la organización integra la competencia personal y la competencia global de la organización.		
		El aprendizaje es fundamental para los procesos de mejora y de innovación.		
		La cultura de la organización permite asumir riesgos y aprender de los errores.		
Hay compromisos externos para el propósito del aprendizaje.				
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.				
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				



Apartado	Nivel de madurez		Conclusión	
	Nivel	Elemento <sup>a</sup>	Sí	Resultado/ comentario <sup>b</sup>
11.4 Innovación	1	Hay una innovación limitada.		
		Se introducen nuevos productos y servicios sin planificar el proceso de innovación.		
	2	Las actividades de innovación están basadas en datos relacionados con las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	X	
	3	Los procesos de innovación para los nuevos productos y servicios son capaces de identificar los cambios en las cuestiones externas e internas, a fin de planificar las innovaciones.		
		Se tienen en consideración los riesgos asociados con las innovaciones planificadas.		
		La organización apoya las iniciativas de innovación con los recursos necesarios.		
	4	Las innovaciones se priorizan, con una consideración equilibrada entre la urgencia, la disponibilidad de recursos y la estrategia de la organización.		
		Los proveedores externos y los aliados están involucrados en los procesos de innovación.		
		La eficacia y la eficiencia de los procesos de innovación se evalúa regularmente como parte del proceso de aprendizaje.		
		La innovación se utiliza para mejorar la manera en que la organización opera.		
	5	Las actividades de innovación anticipan los posibles cambios en el contexto de la organización.		
		Se desarrollan planes de prevención para evitar o minimizar los riesgos identificados que acompañan a las actividades de innovación.		
		La innovación se aplica en todos los niveles, mediante cambios en la tecnología, los procesos, la organización, el sistema de gestión, y el modelo de negocio de la organización.		
<sup>a</sup> Los elementos destacados en los niveles 3 a 5 pretenden ser una progresión del pensamiento que está basado en la orientación proporcionada en el apartado aplicable.				
<sup>b</sup> Esto puede incluir el reconocimiento de aspectos en los que la organización está cumpliendo parcialmente un nivel de madurez.				

## Anexo 2. Matriz ya diligenciada para el proceso de ventas.

		P-1	P-2	P-3	P-4	P-1	P-2	P-3	P-4
<b>DISEÑO</b>	<b>Propósito</b>	El proceso no se ha diseñado de punta a cabo. Los ejecutivos utilizan el diseño que venía rigiendo como contexto para la mejora del desempeño funcional.	El proceso se ha rediseñado completamente para mejorar su desempeño.	El proceso se ha diseñado para ajustarse a otros procesos de la empresa y a sus sistemas de TI a fin de optimizar el desempeño de la empresa.	El proceso se ha diseñado para ajustarse a los procesos de los clientes y los proveedores a fin de optimizar el desempeño interempresa.				
	<b>Contexto</b>	Se han identificado los insumos, productos, proveedores y clientes del proceso.	Las necesidades de los clientes del proceso son conocidas y existe acuerdo sobre ellas.	El responsable del proceso y los responsables de los otros procesos con los que este interactúa, han definido sus expectativas mutuas de desempeño.	El responsable del proceso y los responsables de los procesos de los clientes y proveedores con los que este interactúa, han definido sus expectativas mutuas de desempeño.				
	<b>Documentación</b>	La documentación del proceso es principalmente funcional, pero identifica las interconexiones entre las organizaciones involucradas en ejecutar el proceso.	Hay documentación completa del diseño del proceso.	La documentación del proceso describe sus interacciones con otros procesos y sus expectativas respecto a estos y vincula al proceso con el sistema y con la arquitectura de datos de la empresa.	Una representación electrónica del diseño del proceso apoya su desempeño y gestión y permite analizar los cambios ambientales y las recorrigaciones de proceso.				
<b>EJECUTORES</b>	<b>Conocimiento</b>	Los ejecutores pueden dar nombre al proceso que ejecutan e identificar los indicadores claves de su desempeño.	Los ejecutores pueden describir el flujo global del proceso; como su trabajo afecta a los clientes, a otros empleados del proceso y al desempeño del proceso (diferenciand	Los ejecutores están familiarizados tanto con los conceptos fundamentales de negocios como con los impulsores del desempeño de la empresa y pueden describir cómo afecta su	Los ejecutores están familiarizados con las tendencias en el sector de la empresa y pueden describir cómo afecta su trabajo al desempeño interempresa.				

			o el nivel de desempeño real del requerido).	trabajo a otros procesos y al desempeño de esta.					
	<b>Destrezas</b>	Los ejecutores son diestros en técnicas de resolución de problemas y de mejora de procesos.	Los ejecutores son diestros en trabajo en equipo y en gestionarse personalmente (son proactivos)	Los ejecutores son diestros en la toma de decisiones del negocio.	Los ejecutores tienen capacidades de gestión e implementación del cambio.				
	<b>Conducta</b>	Los ejecutores profesan cierta lealtad al proceso pero deben máxima lealtad a su función.	Los ejecutores tratan de seguir el diseño del proceso, ejecutarlo correctamente y trabajar de forma que permita a otras personas que ejecutan el proceso, hacer eficazmente su trabajo.	Los ejecutores se esfuerzan por asegurarse de que el proceso entregue los resultados necesarios para lograr las metas de la empresa.	Los ejecutores buscan señales de que el proceso debería cambiar y proponen mejoras al proceso				
<b>RESPONSABLE</b>	<b>Identidad</b>	El responsable del proceso es una persona o grupo encargado informalmente de mejorar el desempeño del proceso.	Los líderes de la empresa han creado un papel oficial de responsable del proceso y han colocado en ese puesto a un alto ejecutivo con influencia y credibilidad.	El responsable da máxima prioridad al proceso en términos de asignación de tiempo, preocupación y metas personales.	El responsable es miembro de la unidad de más alto rango en la toma de decisiones de la empresa.				
	<b>Actividades</b>	El responsable identifica y documenta el proceso, lo comunica a todos los ejecutores y patrocina pequeños proyectos de cambio.	El responsable comunica las metas del proceso y una visión de su futuro, patrocina esfuerzos de rediseño y mejora, planifica su implementación y se asegura de que se cumpla el diseño del proceso.	El responsable colabora con otros responsables de proceso para integrar procesos y lograr las metas de la empresa.	El responsable desarrolla un plan estratégico de extensión del proceso, participa en planificación estratégica a nivel de empresa y colabora con sus contrapartes que trabajan donde clientes y proveedores para patrocinar				

					iniciativas interempresa de rediseño de proceso.				
	<b>Autoridad</b>	El responsable hace lobby por el proceso, pero solamente puede alentar a los ejecutivos funcionales a provocar cambios	El responsable puede reunir a un equipo de rediseño de procesos e implementar el nuevo diseño y tiene cierto control sobre el presupuesto de tecnología para el proceso.	El responsable controla los sistemas de TI que apoyan el proceso y cualquier proyecto que cambie el proceso y tiene cierta influencia sobre las asignaciones y evaluaciones de personal así como sobre el presupuesto del proyecto.	El responsable controla el presupuesto del proceso y ejerce fuerte influencia sobre las asignaciones y la evaluación de personal.				
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>Sistema de Información</b>	El proceso es apoyado por sistemas fragmentados de TI.	El proceso es apoyado por un sistema de TI creado a partir de componentes funcionales.	El proceso es apoyado por un sistema integrado de TI cuyo diseño considera el proceso y adhiere a los estándares de la empresa.	El proceso es apoyado por un sistema de TI con arquitectura modular, que se adhiere a los estándares del sector para la comunicación interempresa.				
	<b>Sistema de RRHH</b>	Los ejecutivos funcionales recompensan el logro de excelencia funcional y la resolución de problemas funcionales en un contexto de proceso	El diseño del proceso impulsa los roles, las descripciones de cargo y los perfiles de competencias. La capacitación se basa en documentación de proceso.	Los sistemas de contratación, desarrollo, reconocimiento o recompensa enfatizan las necesidades y los resultados del proceso y los equilibran con las necesidades de la empresa.	Los sistemas de contratación, desarrollo, recompensa y reconocimiento o refuerzan la importancia de la colaboración intra e interempresarial, el aprendizaje personal y el cambio organizacional.				
<b>INDICADORES</b>	<b>Definición</b>	El proceso tiene ciertos Indicadores básicos de costo y calidad.	El proceso tiene indicadores de extremo a extremo derivados de	Los indicadores del proceso, así como los indicadores entre procesos se han	Los Indicadores del proceso se han derivado de metas interempresa				

			los requerimientos de los clientes.	derivado de las metas estratégicas de la empresa.	reales.				
	<b>Usos</b>	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para monitorear su desempeño, identificar las causas fundamentales de desempeño defectuoso e impulsar mejoras funcionales.	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para comparar su desempeño con los benchmarks, el desempeño mejor en su clase y las necesidades de los clientes y para fijar objetivos de desempeño.	Los ejecutivos presentan los indicadores a los ejecutores de procesos para motivar y crear conciencia. Usan tableros basados en indicadores para la gestión cotidiana del proceso.	Los ejecutivos revisan y actualizan regularmente los indicadores y objetivos del proceso y los usan al planificar la estrategia de la empresa.				



