UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

TEMA: APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA CENTRAL DE MEDIOS MINDSHAREWORLD

TESIS PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO EN GERENCIA Y LIDERAZGO

TANIA PAOLA CORNEJO MUÑOZ

DIRECTOR: ING. ROBERTO LINCE

Quito, Septiembre del 2012

DECLARACION

Yo Tania Paola Cornejo Muñoz declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; además que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional y que he investigado las referencias bibliográficas que incluyen este documento.

Mediante la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo determinado por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa vigente.

Tania Paola Cornejo Muñoz

CERTIFICACION

Certifico por medio de la presente que el trabajo fue realizado por la Srta. Tania Paola Cornejo Muñoz bajo mi dirección.

Ing. Roberto Lince

Director de Tesis

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por todas las personas que ha puesto en mi camino quienes me ayudaron y apoyaron a que cumpla con la meta establecida de terminar mi carrera siendo mi soporte y apoyo incondicional.

A mis profesores por la enseñanza compartida en este periodo cuyas observaciones y correcciones han permitido enriquecer mi trabajo y desarrollar un trabajo de calidad.

A los empleados de la empresa quienes me colaboraron con su tiempo y conocimiento.

Pero sobretodo quiero agradecer a Giovanny Villalba quien camino junto a mí en este proceso y no me dejo desistir en los momentos de crisis.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mi madre, por enseñarme con su ejemplo a ser una Mujer de Fe, luchadora y perseverante.

A mi sobrino, quien tiene que llegar mucho más lejos y nunca dejar de ser un soñador.

ÍNDICE

ÍNDICE	5
CAPITULO I	15
1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	
1.4 JUSTIFICACION	17
1.5 HIPOTESIS	18
1.5.1 Variable independiente	
1.5.2 Variable dependiente	18
1.6 MARCO METODOLOGICO	19
1.6.1 TIPOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION	19
1.6.2 FUENTES DE INVESTIGACION	20
1.7 MARCO REFERENCIAL	20
1.7.1 MARCO TEORICO	20
1.7.2 MARCO CONCEPTUAL	26
CAPITULO II	29
2.1 Justificación para la Aplicación de la Gestión por Procesos	29
2.2 LOS MODELOS DE GESTIÓN Y EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	33
2.3 LA FAMILIA DE NORMAS ISO 9000	34
2.4 EL MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL DE LA EFQM	36
2.4.1 El enfoque basado en procesos en los modelos de gestión	
2.4.2 El enfoque basado en procesos como principio de gestión	
2.4.3 El Principio de "enfoque en procesos" en el modelo EFQM	40
2.4.4 El enfoque basado en procesos según la norma ISO 9001:2000	41
2.4.5 El enfoque basado en procesos en el modelo EFQM	
2.5 COMO ENFOCAR A PROCESOS UN SISTEMA DE GESTIÓN	46
2.5.1 La identificación y secuencia de los procesos	47
2.6 La descripción de los procesos	55
2.7 Descripción de las actividades del proceso (Diagrama de proceso)	56
2.7.1 Símbolos para la representación de diagramas	<i>57</i>
2.7.2 Descripción de las características del proceso (Ficha de proceso)	60
2.8 Proceso "versus" procedimiento	64
2.9 EL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	66
2.10 INDICADORES DEL PROCESO	68
2.11 EL CONTROL DE LOS PROCESOS	71
2.12 LA MEJORA DE LOS PROCESOS	73
2.13 LA MEJORA CONTINUA Y LA ESTABILIZACIÓN DE LOS PROCESOS	76
2.14 La mejora continua en la norma ISO 9001:2000	77
2.14 RELACIÓN CON LOS CRITERIOS DEL MODELO FEOM	80

2.15 FASES PARA LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	82
2.16 Enfoque sistémico de la Gestión por Procesos	86
2.16 LA GESTIÓN POR PROCESOS	87
CAPITULO III	89
3.1 DIAGNOSTICO GENERAL DE LA CENTRAL DE MEDIOS MINDSHAREWORLD	89
3.1.1 Antecedentes de la empresa	89
3.1. 2 Mindshareworld Latam	91
3. 1.3 Estructura Organizacional	92
3.1.4 Herramientas de Servicio del Mercado y Propias	94
3.1.5 Herramientas Sindicalizadas del Mercado y a que medios vinculan	94
3.1.6 Herramientas Propias	100
3.1.6 CARACTERIZACIÓN DEL FODA DE LA CENTRAL DE MEDIOS MINDSHAREWORLD	113
3.1.7 Identificación del Problema	116
3.1.8 Matriz del problema	117
3.1.9 Enfoque Sistémico de Mindshareworld	123
3.1.10 Jerarquía de los procesos	128
3.1.11 Pirámide de procesos	129
3.1.12 Proceso Global	129
3.1.13 Macroprocesos	130
3.1.14 Proceso de análisis e investigación	132
CAPITULO IV	141
FASES DE LA PLANIFICACION DE PROCESOS	141
4.1 FASE DE PLANIFICACIÓN	141
4.1.1 Objetivo de la Aplicación de la Gestión por Procesos en la Central de Medios Mindshareworl	d . 141
4.1.2 Focalización del Área de Estudio	142
4.1.3 Formación del Equipo	143
4.2 FASE DE LEVANTAMIENTO	145
4.2.1 Levantamiento de actividades	145
4.2.1 Desglose de Actividades Planificación en Medios	148
4.2.1.3 Desglose de Actividades Planificador	150
4.3 ESTRUCTURA DEL PROCESO	152
4.3.1 Estructura de Inventario de Procesos	152
4.4 Análisis del Área de Planificación en Medios	152
4.4.1 Flujograma del Proceso del Área de Planificación en Medios	154
4.4.2 Análisis de la cadena de valor del Área de Planificación de la Central de Medios Mindsharev	vorld15
4.4.3 Matriz de Diagnostico del Área de Planificación de la Central de Medios Mindshareworld	159
4.4.4 Determinación de tiempos globales en el proceso seleccionado Planificación en Medios en la	a Centra
de Medios Mindshareworld	160
4.4.5 Cálculos de tiempos de la planificación en medios en Mindshareworld	
4.4.6 Selección de Proceso	162
4.4.7 Tiempo Global Proceso de Planificación en Medios	
4.4.8 Cálculo de Capacidades de Planificación en Medios en la Central de Medios Mindshareworld	1 171
CAPITIILO V	179

Racionalización del Proceso	179
5.1 Antecedentes	179
5.2 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE PLANIFICACIÓN DE LA CENTRAL DE MEDIOS MINDSHAREWORLD	180
5.3 ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL EQUIPO DE MEJORA	183
5.3.1 Objetivos de la Propuesta	183
5.3.2 Mapa de Procesos Mejorado	184
5.3.3 Análisis de comparación del Mapa de valor actual vs. Mapa de valor reestructurado	184
5.4 PLANTEAMIENTO DE PROCESOS MEJORADOS	185
5.4.1 Cuadro de proceso mejorado	186
5.5 IMPORTANCIA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	186
5.5.1 Diagrama de flujo de procesos mejorado	187
5.5.2 Análisis de Mejoramiento del diagrama de flujo de procesos seleccionados	187
5.5.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO MEJORADO	188
5.5.4 Hoja de mejoramiento de subprocesos	191
5.5.5 Hoja de mejoramiento de subprocesos Planificación	193
5.5.6 Hoja de mejoramiento de subprocesos Control y Monitoreo	194
5.5.7 Conclusiones de las Hojas de Mejoramiento	194
5.6 TIEMPO GLOBAL DE PROCESO MEJORADO	196
5.6.1 Análisis e Investigación	196
5.6.2 Planificación	197
5.6.3 CONTROL Y MONITOREO	200
5.6.4 Actividades de los Procesos actuales vs. Procesos propuestos	202
5.6.5 Resumen de tiempo Real y Total del Proceso mejorado de Planificación en medios	203
5.6.6 Análisis de la cadena de valor propuesta en el Proceso de Planificación de medios de la Cen	tral de
Medios Mindshareworld	205
5.6.7 Cálculo de capacidades del área de planificación en medios de la Central de Medios Minds	nareworld
propuestas	206
5.6.8 Resumen de Capacidades Propuestas	208
CAPÍTULO VI	209
Valoración y Control	
6.1 Indicadores de Gestión	
6.2 Objetivo del Manual de Indicadores	
6.3 Beneficio del Manual de Indicadores	
6.4 LOS INDICADORES HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN	
6.5. Medición	
6.6 Instrumentos para realizar la evaluación y control de la gestión	
6.7 Indicador	
6.8 Tipo de Indicadores	
6.9 Características de los Indicadores	
6.10 Manejo de Indicadores	
6.11 Modelo Administrativo	
6.12 Políticas	
6.13 Estrategias	
6. 14 Plan de Acción	220

6.15 Monitoreo de las Actividades	221
6.16 Estimado del Costo Beneficio del Proyecto	223
CAPÍTULO VII	224
DOCUMENTACION DEL PROCESO	224
7.1 MANUAL DE PROCESOS	224
7.2 OBJETIVOS DEL MANUAL POR PROCESOS	225
7.3 COMPONENTES PRINCIPALES DEL MANUAL DE PROCESOS	227
7.3.1 Presentación	227
7.3.2 Objetivo general	228
7.3.3 Identificación e interacción de procesos	228
7.3.4 Relación de procesos y procedimientos	229
7.3.5 Descripción de los procedimientos	229
7.3.6 Simbología	236
7.3.7 Registro de ediciones	236
7.3.8 Distribución	237
7.3.9 Validación	237
CAPITULO VIII	238
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	238
8.1 CONCLUSIONES	238
8.2 RECOMENDACIONES	239
BIBLIOGRAFIA	241

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico № 1	Pasos claves para la gestión por procesos	30	
Gráfico № 2	Armonía de los Recursos		
Gráfico № 3	sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos		
Gráfico № 4	Modelo EFQM		
Gráfico № 5	Proceso		
Gráfico № 6	Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos.	42	
Gráfico № 7	Criterios Modelo EFQM	44	
Gráfico № 8	Mapa de procesos	49	
Gráfico № 9	Proceso en cascada	51	
Gráfico № 10	Mapa de procesos en tres agrupaciones	52	
Gráfico № 11	Mapa de procesos en cuatro agrupaciones	53	
Gráfico № 12	Descripción de procesos de diagrama y fichas	56	
Gráfico № 13	Símbolos para la representación de diagrama	57	
Gráfico № 14	Diagramado proceso relacionado para un proceso de compra	58	
Gráfico № 15	Seguimientos de los procesos	67	
Gráfico № 16	El control de los procesos	71	
Gráfico № 17	Mejora continua	73	
Gráfico № 18	Mejora continua y la estabilización de los procesos	76	
Gráfico № 19	Ciclo SDCA	77	
Gráfico № 20	Mejora Continua en ISO 9000	78	
Gráfico № 21	Análisis de Datos	79	
Gráfico № 22	Enfoque sistémico de las organizaciones	86	
Gráfico № 23	Share de Inversión 2010	92	
Gráfico № 24	Organigrama Estructural de la Central de Medios Mindshareworld	92	
Gráfico № 25	Análisis FODA Central de medios Mindshareworld	112	
Gráfico № 26	Enfoque Sistémico Central de Medios Mindshareworld	125	
Gráfico № 27	Jerarquía de Procesos	126	
Gráfico № 28	Diagrama de proceso Global	128	
Gráfico № 29	Diagrama de proceso Global	129	
Gráfico № 30	Macroprocesos	130	
Gráfico № 31	Macroprocesos Claves o de Valora Agregado	133	
Gráfico № 32	Procesos de Análisis e Investigación	133	
Gráfico № 33	Procesos de Control y Monitoreo	135	
Gráfico № 34	Macroprocesos de apoyo	137	
Gráfico № 35	Responsable del proceso Planificación de medios	140	
Gráfico № 36	Mapa de Operativo del Proceso de Planificación en medios	142	
Gráfico № 37	Cadena de valor del Área de Planificación de la Central de Medios Mindshareworld	153	
Gráfico № 38	Mapa de Proceso Mejorado	176	
Gráfico № 39	Diagrama de zonas mejoradas	179	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla № 1	Variables e indicadores para la operacionalizar la hipótesis	18
Tabla № 2	Principios de la Gestión de la calidad	38
Tabla № 3	Siete herramientas clásicas	75
Tabla № 4	Análisis Externo	112
Tabla № 5	Análisis Interno	114
Tabla № 6	Situación problemática Mindshareworld	116
Tabla № 7	Calificación y Valores	120
Tabla № 8	Impacto en el Proceso	121
Tabla № 9	Impacto en el Cliente	121
Tabla № 10	Resumen de Tiempo Real y Total de Planificación en medios	162
Tabla № 11	Capacidad de Análisis e Investigación	166
Tabla № 12	Capacidad de Planificación	166
Tabla № 13	Capacidad de Planificación por Medio	167
Tabla № 14	Capacidad de Monitoreo	168
Tabla № 15	Resumen de Capacidades Área Planificación en Medios	169
Tabla № 16	Tabla de herramientas Mindshareworld y Usos	174
Tabla № 17	Procesos Actuales vs. Mejorados Análisis e Investigación	193
Tabla № 18	Procesos Actuales vs. Mejorados Planificación	193
Tabla № 19	Procesos Actuales vs. Mejorados Control y Monitoreo	194
Tabla № 20	Resumen de Tiempo Real y Total del proceso mejorado de Planificación en Medios	194
Tabla № 21	Capacidad de Análisis e Investigación mejorado	196
Tabla № 22	Capacidad de Planificación Mejorado	197
Tabla № 23	Capacidad de Planificación Mejorado por Medio	197
Tabla № 24	Resumen de Capacidades Propuestas Área de Planificación en Medios	198
Tabla № 25	Indicadores Central de Medios Mindshareworld	204
Tabla № 26	Fases para la implementación de Mejora	210
Tabla № 27	Monitoreo y Evaluación de las Actividades	212
Tabla № 28	Análisis Costo Beneficio	213

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro № 1 Sistemas d	le Gestión	34
Cuadro № 2 Normas de	la familia ISO 9000	34
Cuadro № 3 Principales	s diferencias entre ISO 9001 a ISO 9004	35
Cuadro № 4 Concepto f	undamentales de la Excelencia	41
Cuadro № 5 Pasos para	el establecimiento, implantación y mantenimiento de un SGC	43
Cuadro № 6 Estructura	de desarrollo del Criterio 5 "Procesos" del modelo de EFQM	45
Cuadro № 7 Principales	s factores para la identificación y selección de los procesos	47
Cuadro № 8 Ficha para	un proceso de Revisión de Requisitos del Producto	60
Cuadro № 9 Ficha de Pi	roceso	61
Cuadro Nº 10 Proceso vs	s. Procedimiento	65
Cuadro Nº 11 Diferencia	entre Procedimiento y Proceso	66
Cuadro Nº 12 Pasos gene	erales para el establecimiento de Indicadores en un proceso	70
Cuadro Nº 13 Relación c	on los criterios del modelo EFQM	80
Cuadro № 14 Cuadro de	Clientes Mindshareworld	94
Cuadro № 16 TV Data		96
Cuadro Nº 17 Print Plan		97
Cuadro Nº 18 Next		98
Cuadro Nº 19 TGI		99
Cuadro Nº 20 Mercados y	y Proyectos	100
Cuadro Nº 21 Herramient	as Propias	101
Cuadro Nº 22 Mindware		102
Cuadro Nº 23 AdResponse	e	103
Cuadro № 24 AdSelect		104
Cuadro № 25 Curvas de A	Icance	105
Cuadro № 26 Ad Mix		106
Cuadro № 27 AdPhase		107
Cuadro № 28 Carry Over		108
Cuadro № 29 Wear Out		109
Cuadro № 30 Media Mark	cet Map	110
Cuadro Nº 31 Figaro		111
Cuadro № 32 Purple Ratin	ng Points	112
Cuadro Nº 33 Símbolos AN	NSI	235

Terminología Básica de Planificación en Medios

Cobertura.-Capacidad de llegada que tiene un medio o un impreso. Tiene que ver con la emisión de la señal. (Local, Regional, Nacional).

Penetración.- Número de personas u Hogares que poseen receptor de un medio TV, Radio, o impresos. Tiene que ver con la recepción de la señal o medio.

Rating.- Es el porcentaje de personas u hogares que vieron un canal de televisión en un tiempo determinado.

Rating en Miles.- Rating en miles es la audiencia de un programa, canal o bloque expresado en miles de personas.

Alcance.- Es el porcentaje de personas u hogares que vieron al menos un minuto un programa o un canal de televisión

Trp's.- (target rating points): sumatoria de puntos de rating target. Rating Target x No. de comerciales.

Afinidad.- Este indicador toma como base 100 En la medida que este indicador sea mayor el programa es más afín al target analizado.

Frecuencia.-Es el número de veces que en promedio vieron el spot, cada persona alcanzada por una pauta publicitaria.

CPR.- Es el valor en dinero (US\$) de un punto de rating o TGRP (target gross rating point), basado en la tarifa de un canal.

Target.- Grupo pre seleccionado de demográficos a quien se le dirige un mensaje.

CPM.- Costo por alcanzar a mil personas.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta tesis es la Aplicación de la Gestión por Procesos en la Central de Medios Mindshareworld,

El identificar los procesos en una empresa es una tarea que permite contar con herramientas para trabajar eficazmente y con calidad. Al tomar en cuenta que las empresas son tan eficientes como los procesos se realizaron varias tareas en la Central de Medios Mindshareworld trabajare bajo un sistema de procesos que permitirá que la empresa incrementará al máximo su eficiencia y competitividad, para lograr que se desarrolle la iniciativa, creatividad y responsabilidad de todos los involucrados.

Mindshareworld, durante 6 años ha formado parte de las Centrales de Medios siendo una de las más importantes de este grupo en servicio y facturación. Está conformada por 42 empleados, dos oficinas (Quito y Guayaquil) y un total de 30 clientes.

A pesar de que los resultados finales que ofrece la Central de Medios Mindshareworld son alto nivel y competitividad en el mercado ecuatoriano, su grupo de trabajo no logra coaccionar generando desconocimiento por parte de los jefes de grupo las tareas en las que se encuentra cada una de las áreas que trabajan con ellos, provocando que cada miembro del equipo trabaje por su lado y se desconozcan tiempos y estatus de trabajo; si sumamos a esto la falta de capacitación en las herramientas propias y del mercado existe dentro de la empresa barreras departamentales que aumentan la duración de los procesos, causan errores, crean confusión y aumentan costos.

La poca información en los lineamientos y parámetros para realizar un plan o pauta de medios por parte de los clientes y jefes de grupo, ocasiona que los planes se los reajuste de forma continua generando tiempos de demora en la entrega de trabajo al cliente El realizar trabajos administrativos quita tiempo a los planificadores quienes podrían utilizar ese tiempo para tener una mayor capacitación sobre sus herramientas.

Con la finalidad de mejorar los procesos actuales del Área de Planificación en la Central de Medios Mindshareworld, se busca la participación específica de todos los involucrados en el proceso; para ello se debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución de los procesos y la más importante fuerza de su empresa.

Además de la capacitación y utilización de las herramientas en cada uno de los planes de medios para optimizar recursos y tiempo logrando de esta forma un proceso mucho más efectivo y que se alineé con las necesidades y respectivas del cliente.

CAPITULO I

1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA

Aplicación de la Gestión por Procesos en la Central de Medios Mindshareworld.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo tan cambiante y competitivo la industria ecuatoriana se ha visto obligada a cambiar y mejorar sus procesos con el fin de volverse más competitiva y ofrecer productos y servicios de calidad.

El acelerado crecimiento de la globalización y las nuevas tendencias de consumo, hacen que las diferentes marcas busquen aliados estratégicos con el fin de no perder espacio dentro de su grupo objetivo y mantenerlos siempre al tanto de sus innovaciones de productos y servicios.

Dentro de estos aliados encontramos a las agencias de publicidad, centrales de medios y empresas de investigación de mercados que se convierten en un vehículo de ayuda a los distintos sectores económicos para mantener y mejorar su posición dentro la mente de sus consumidores.

En el Ecuador existen alrededor de 80 agencias de publicidad y un total de seis Centrales de Medios que ofrecen similares servicios y siempre buscan un elemento diferenciador para alcanzar un share más alto en la Industria Publicitaria.

Mindshareworld, durante 6 años ha formado parte de las Centrales de Medios siendo una de las más importantes de este grupo en servicio y facturación. Esta conformada por 42 empleados, dos oficinas (Quito y Guayaquil) y un total de 30 clientes.

A pesar de que los resultados finales que la empresa ofrece a sus clientes son de alto nivel, el desconocimiento de los procesos internos hacen que cada área dentro de la organización opere con un comportamiento de escasa integración y que las responsabilidades suelan estar poco definidas, creando de esta manera barreras departamentales que aumentan la duración de los procesos, causan errores, crean confusión y aumentan costos.

Si se crea un sistema de control que garantice la aplicación de Gestión por Procesos, se dará mejoras en el desempeño de la organización, previniendo posibles fallos y se logrará que todas las áreas den lo mejor de sí mismas en busca de un esfuerzo u objetivo común de satisfacer las necesidades del cliente. Además que cada área se responsabilice de la calidad de su trabajo rompiendo así barreras departamentales y ofreciendo en cada una de sus actividades un valor de calidad que se convierte en un valor al cliente.

El principal objetivo de este proyecto es mejorar los servicios a través de los procesos adecuados que permitan optimizar los tiempos del servicio disminuyendo errores y costos, definiendo procesos mucho más precisos y estableciendo mecanismos de mejora continua.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar el mecanismo que garantice la aplicación de la Gestión por Procesos en la Central de Medios Mindshareworld.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar las condiciones operativas actuales y el funcionamiento en la Central de Medios Mindshareworld.
- Diseñar el mecanismo para la aplicación de la gestión por procesos de la Central de Medios Mindshareworld
- Operativizar la aplicación de la gestión por procesos a partir de un área determinada de la empresa.

1.4 JUSTIFICACION

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en sus Procesos. Entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado o una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Al existir un conocimiento claro del funcionamiento interno de la empresa y cada una de sus actividades, se genera un mayor involucramiento y responsabilidad en cada una de las áreas administrativas, facilitando las labores de auditoría, evaluación del control interno y ayuda a determinar si tanto jefes como empleados están realizando adecuadamente su trabajo.

Además, que el tener claro los procesos reduce costos al aumentar la eficiencia general y otras ventajas competitivas como el tomar correctivos y proporcionar recomendaciones sobre la mejora del desempeño en la organización como guía para cumplir los estándares de un servicio de calidad a través de la mejora continua en los sistemas, procedimientos y métodos.

1.5 HIPOTESIS

La Gestión por Procesos va a contribuir y garantizar una mejor toma de decisiones administrativas basándose en los Indicadores de Gestión.

Para operacionalizar la hipótesis se manejará las siguientes variables:

1.5.1 Variable independiente.- "Es aquella que el experimentador modifica a voluntad para averiguar si sus modificaciones provocan o no cambios en las otras variables", siendo *la gestión de indicadores* la variable independiente dentro de esta hipótesis.

1.5.2 Variable dependiente.- "Es aquella que toma valores diferentes en función de las modificaciones que sufre la variable independiente" en este caso la *toma de decisiones administrativas es la variable dependiente en esta hipótesis*.

Tabla.1 Variables e indicadores para operacionalizar la hipótesis

VARIABLE	DEFINICION	INDICADOR	INDICE
Variable Independiente Gestión de Indicadores	Operación que permite hacer una medición y un seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión	Eficiencia o Resultado Eficiencia o Gestión	Número de clientes que me califican mayor o igual a 8/10 en todas las áreas
Variable Dependiente Toma de decisiones por la gestión financiera administrativa	La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las posibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial. Estas decisiones pueden ser programadas o no programadas y desarrollarse en ambientes de certeza, riesgo o incertidumbre	Facturación, Nuevos clientes	Ingresos

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

1.6 MARCO METODOLOGICO

1.6.1 TIPOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION

Para la aplicación de la Gestión por Procesos en la Central de Medios Mindshareworld, vamos a realizar una **investigación histórica** para así poder interpretar y deducir las posibles soluciones a los problemas presentes y futuros, mediante el análisis y la presunción de acontecimientos pasados.

Además, utilizaremos la **investigación inductiva**, para extraer conclusiones generales como consecuencia de la observación a los hechos individuales, aplicando un sistema de entrevistas técnicamente estructuradas a un grupo objetivo.

Finalmente, utilizaremos el **método de investigación deductivo** para identificar el uso de procesos lógicos y adecuados en donde partiremos de lo general a lo particular, es decir a conclusiones particulares. Este método nos permitirá tener referencia de los procesos ya establecidos por la empresa para poder identificar los problemas ya existentes.

Los métodos mencionados anteriormente se utilizarán para levantar y analizar las mejoras en los procesos actuales.

Dentro del desarrollo de la propuesta del mejoramiento se aplicarán las siguientes técnicas para la recopilación de datos.

1.6.2 FUENTES DE INVESTIGACION

1.6.2.1 Fuentes primarias.- Nos permitirán obtener datos provenientes de encuestas, entrevistas y consultas que se realizarán a los clientes, proveedores y personal que labora en la organización.

1.6.2.2 Fuentes secundarias.- Acudiremos a fuentes existentes como libros, revistas, documentos informes, manuales, Internet, etc. relacionadas con la industria publicitaria, la administración por procesos, la administración de calidad total, las operaciones y logística para poder contar con el marco teórico adecuado y desarrollar un mecanismo idóneo y aplicable a la organización.

1.7 MARCO REFERENCIAL

1.7.1 MARCO TEORICO

1.7.1.1 Teoría general de sistemas

La idea de la teoría general de sistemas fue desarrollada por L. Von Bertalanffy alrededor de 1930, posteriormente un grupo de personas unieron sus inquietudes en lo que se llamó la Sociedad para la Investigación de Sistemas Generales, establecidas en 1954 junto con AnatolRapoport, Kenneth Boulding, Ralph Gerard y otros.

.Objetivos

 Posibilitar que el estudiante tenga una visión sistémica de las organizaciones o de algunos aspectos de ellas.

- Introducir los conceptos propios de sistemas y sus aplicaciones a la administración, en especial el de sistema abierto y el de intercambio con el ambiente.
- Proporcionar una idea del enfoque sistémico de Katz y Kahn.
- Dar una idea del enfoque sociotécnico de Tavistock.
- Evaluar de modo crítico la teoría de sistemas.

La teoría de sistemas (TS), rama específica de la Teoría General de Sistemas (TGS), representa la plenitud del enfoque sistémico en la TGA a partir de 1960.

1.7.1.2 Características de los sistemas

El aspecto más importante del concepto sistema es la idea de un conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados. Es lo que denominamos emergente sistémico: una propiedad o característica que existe en el sistema como un todo y no en sus elementos particulares.

La delimitación de un sistema depende del interés de la persona que pretende analizarlo. El sistema total está representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la consecución de un objetivo, dado cierto número de restricciones. El objetivo del sistema total define la finalidad para la cual fueron ordenados todos los componentes y relaciones del sistema, mientras que las restricciones son limitaciones que se introducen en su operación y permiten hacer explícitas las condiciones, bajo las cuales debe operar.

1.7.1.3 Tipos de Sistemas

Existe una gran diversidad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos, de acuerdo con ciertas características básicas.

En cuanto a su constitución:

- Sistemas físicos o concretos: Compuestos de equipos, maquinarias, objetos y elementos reales. Pueden describirse en términos cuantitativos de desempeño.
- Sistemas abstractos: Compuestos de conceptos, planes, hipótesis e ideas.
 Los símbolos representan atributos y objetos que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas.

En cuanto a su naturaleza:

- ➤ Sistemas cerrados: No presentan intercambio con el ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Los autores han denominado sistemas cerrados a aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinista, programado y operan con un pequeño intercambio de materia y energía con el ambiente. Son los llamados sistemas mecánicos, como máquinas y equipos.
- Sistemas abiertos: Presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía continuamente. La adaptación es un proceso constante de aprendizaje y auto-organización.

1.7.1.4 Calidad total (Mejora Continua)

La Gestión de Calidad Total (abreviada TQM, del inglés *Total Quality Management*) es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los

procesos organizacionales. La TQM ha sido ampliamente utilizada en manufactura, educación, gobierno e industrias de servicio. Se le denomina «total» porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella.

La gestión de calidad total está compuesta por tres paradigmas:

> **Gestión**: el sistema de gestión con pasos tales como planificar, organizar, controlar, liderar, etc.

> Total: organización amplia.

> Calidad: con sus definiciones usuales y todas sus complejidades

En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad".

La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial

El concepto de calidad total distingue a dos tipos de clientes, los cuales son identificados como internos y externos.

• Se consideran *clientes internos* a los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.

• El *cliente externo* es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener otra relación con esta.

Por lo mismo la calidad total es un proceso en el cual se suman esfuerzos para alcanzar una meta establecida y superarla de forma relevante y mejorar el producto o servicio a oferta.

1.7.1.5 Gestión por procesos y las nuevas normas ISO

Los sistemas de calidad implantados según la nueva versión de la norma ISO promueven explícitamente dos enfoques en los que previamente no se hacía suficiente énfasis: el enfoque a procesos y la mejora continua.

Las primeras versiones de la norma ISO 9000 en sistemas de calidad orientados a entornos industriales quizá no hacían tan necesario explicitar un enfoque a procesos que venía claramente marcados por los flujos de materiales. Sin embargo, la aplicación de la norma al mundo de los servicios ha hecho cada vez más latente la necesidad de explicitar los procesos con el fin de lograr una estructura documental más sencilla que disminuya la tendencia hacia una burocratización excesiva.

Otro de los cambios fundamentales de la norma ha sido la incorporación de mecanismos demostrables de mejora continua en el sistema de calidad. El análisis del funcionamiento de los mecanismos de mejora continua en una organización no es una tarea sencilla, sin embargo la aplicación de este enfoque derivado del ciclo PDCA propuesto por Deming, sólo permite obtener resultados sostenibles a largo plazo cuando acaba incorporándose en la cultura de la organización. Desde esta perspectiva, la aplicación del enfoque de mejora continua necesita de un fuerte liderazgo basado en el compromiso mutuo entre la empresa y los trabajadores durante un largo período que permita el desarrollo de la confianza de las personas en los objetivos de mejora y en las medidas de cambio establecidas en la mejora del sistema socio-técnico donde se pretende implantar la calidad.

Los sistemas de calidad y su aplicación tienen su origen en procesos de tipo físico donde el desarrollo tecnológico ha permitido conseguir una fiabilidad y control del proceso de medidas, la forma de medir tiene una disciplina. Sin embargo la extensión de estos sistemas al mundo de los servicios (demandada por la aplicación de nuevos conceptos de calidad total), suscita nuevos problemas, aún no resueltos en el establecimiento y la fiabilidad de las medidas. La importancia del elemento humano y la no "tangibilidad" de este tipo de procesos hacen que la dificultad de la medición se incremente sustancialmente.

Las dificultades anteriormente expuestas han suscitado la necesidad de establecer una definición de los procesos mucho más precisa, por otra parte, la naturaleza cambiante de muchos procesos ha suscitado la necesidad de establecer mecanismos de mejora continua. La nueva versión de las normas ISO 9000:2000 reconoce de forma explícita estas necesidades y por tanto facilita la aplicación de muchos de los temas de calidad a procesos relacionados con servicios que la empresa presta tanto a sus clientes internos como a sus clientes externos.

No hay que olvidar tampoco que la visión por procesos en la que los sistemas de excelencia tipo EFQM (European Foundation for Quality Model) no es sino un reconocimiento implícito de que cada organización se conjuga como un complejo sistema socio-técnico formado por una red de procesos interrelacionados, muchos de los cuales se refieren precisamente a procesos de transformación (no física).

En este sentido, los nuevos enfoques hacia la *calidad total* están todavía en una fase de desarrollo tanto teórico como práctico incipiente y su desarrollo futuro vendrá condicionado en buena medida por el desarrollo del conocimiento y el análisis de los mecanismos de funcionamiento de los sistemas socio-técnicos constituidos por los distintos procesos que forman la empresa.

Adicionalmente y dada la externalización actual de muchas de las actividades de las empresas es preciso comenzar a considerar un nuevo desafío al que ya están enfrentándose empresas de sectores líderes en calidad como el aeronáutico o el de automoción: el de concebir sistemas capaces de gestionar la calidad redes de

suministros constituidas por conjuntos de empresas coordinadas a través de una compleja red de relaciones de naturaleza diversa. En un futuro próximo estos complejos sistemas serán los únicos sistemas capaces de ofertar productos y servicios a distintos grupos de clientes de forma adecuada a sus necesidades.

1.7.2 MARCO CONCEPTUAL

Actividad: Suma de tareas. Normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Calidad: Conjunto de todas las características de un producto o servicio que repercuten en la capacidad para satisfacer necesidades declaradas o implícitas (UNE-EN ISO 9000: 2000).

Eficacia: Medida del grado de cumplimiento de los objetivos (UNE 50-137: 2000).

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (Beltrán, 2002).

Estándar: Grado de cumplimiento exigible a un criterio o rango en el que resulta aceptable el grado de calidad alcanzado.

Evaluación: Estimación de la eficacia, eficiencia, utilidad y relevancia de un servicio o instalación (UNE 50-137: 2000).

Diagrama de flujos: Actividades que conforman el proceso así como las interconexiones de los flujos de entrada y de salida de las actividades.

Indicador: Operación que permite hacer una medición y un seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión (UNE 50-137: 2000).

Indicador de rendimiento: Números, símbolos o letras, derivados de estadísticas y datos, utilizados para evaluar el rendimiento. Incluye tanto recuentos simples como relaciones entre recuentos, siempre que se utilicen en la caracterización del rendimiento (Gómez, 2002).

Mapa de procesos: Representación gráfica de los procesos que conforman un sistema de gestión.

Mejora continua de la calidad: Modelo de gestión que implica un esfuerzo continuo de todos los miembros de la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. No constituye una meta sino una actitud que lleva a cuestionarnos día a día como podemos mejorar nuestro trabajo. Actitud y disciplina que resulta del concepto de que todo se puede mejorar y que este trabajo nunca termina. Es el fin último de la implantación de un sistema de calidad, que es mejorar de manera progresiva y continuamente todas las actividades, productos y servicios que satisfagan a todas las partes implicadas en la organización, obteniendo con ello una importante aportación a la sociedad.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades, relaciones y actividades de transformación de unos bienes en otros de mayor valor.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Proceso relevante: Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

Proceso clave: Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad: que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Proyecto: Serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Sistema de la calidad: Conjunto de la estructura de la organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad de una entidad.

CAPITULO II

2.1 Justificación para la Aplicación de la Gestión por Procesos

El presente capitulo tiene como objeto establecer los principios y las directrices que permitan a una organización adoptar de manera efectiva un enfoque basado en procesos para la gestión de sus actividades y recursos.

Se debe destacar que existe un consenso bastante generalizado, por parte de las entidades de la necesidad de introducir un cambio estructural para dirigir y gestionar las mismas. De hecho algunas organizaciones han tomado conciencia de la importancia de la gestión por procesos, pero en la práctica aún persiste la resistencia al cambio y tienden a comportarse conservadoramente.

No existe un documento que nos permita establecer una metodología particular ni existe una uniformidad en los sistemas de gestión.

Actualmente se comprende que el incorporar el enfoque de procesos es un requerimiento, puesto que es la clave para dirigir y gestionar la organización como una cadena de valor orientada a la satisfacción del cliente externo, con base en la calidad.

Sin embargo la gestión por procesos supone una alternativa integradora estructural para dirigir y gestionar las organizaciones, diferente a la tradicional existente, caracterizada por estructuras de dirección jerarquizadas con enfoque funcional, con su conocida inefectividad en los resultados y lentitud para reaccionar ante los cambios del entorno.

Por lo que en estos momentos lo que prevalece es el desafío de buscar una sinergia consecuente entre estructuras y procesos. Especialmente por la importancia que tiene el asumir un enfoque global para dirigir y gestionar las empresas, en

contraposición con el tradicional muy centrado en los resultados de las diferentes áreas sistémicamente.

Precisamente en la gestión por procesos es donde se decide la eficiencia, eficacia, calidad, rendimiento, control, desempeño y competitividad. En síntesis constituye la clave para implementar los modelos de Gestión de Calidad, porque la excelencia empresarial está regida por el nivel de integridad y sistematicidad de sus procesos.



Grafico.1 Pasos claves para la gestión por procesos

Fuente: Los Principios Básicos de la Gestión de Calidad

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Por consiguiente, teniendo en cuenta la importancia y actualidad del tema para potenciar el desarrollo y progreso de las entidades, se pretende mostrar modestamente un método de diseño para implantar la gestión por procesos.

Hoy en día las empresas deben evolucionar y reaccionar frente a los cambios improvistos y cada vez más frecuentes que a diario se enfrentan.

La Gestión por Procesos se ha convertido en una forma eficiente de combatir y contrarrestar las diferentes situaciones que se convierten en amenazas al momento de tomar decisiones que beneficien a la empresa, centrándose en los distintos aspectos de cada proceso:

Qué se hace

 Cuál es el proceso y quién es la persona o personas responsables

Para quién

 Quiénes son los clientes externos o internos del proceso, es decir, sus destinatarios

Cómo deben ser los resultados del proceso

 Para adecuarse a las necesidades de los destinatarios

De esta forma la Gestión por Procesos busca que cada recurso tanto humano como tecnológico sean más funcionales en todas las actividades relacionadas con el que hacer de la organización.

La reorganización de las actividades dentro la empresa permiten mudar de una organización empresarial lineal a una organización interactuada convirtiendo las diferentes aéreas que la componen en una sola creando relación entre sí, mediante la identificación, utilización y archivos de los distintos documentos que generan el desarrollo de la actividad empresarial.

El primer paso para la Gestión por Procesos es la describir cada uno de los procesos críticos de la empresa y así poder evaluar las áreas en las que se requieren hacer cambios para lograr adecuar los procesos a las necesidades de los clientes.

El proceso de revisión de los procedimientos logra la integración de los tres elementos básicos del desarrollo organizacional, por lo cual se requiere total armonía entre la tecnología disponible el recurso humano y el cumplimiento de procesos.

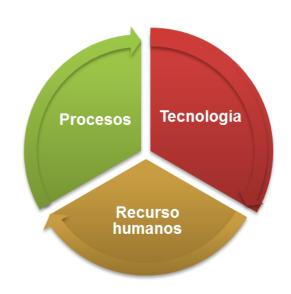


Gráfico. 2 Armonía de los Recursos

Fuente: Los Principios Básicos de la Gestión de Calidad

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Partiendo de la situación actual de la organización vemos la necesidad urgente de aplicar la redefinición de la administración actual por la de Gestión por Procesos.

Debido a que si se compara costo/beneficio de la empresa con la actual organización de la misma, la diferencia es realmente significativa, ya que no es necesario incurrir a costos elevados para dicha restructuración, descartando la necesidad del cambio en la gerencia por personal nuevo que también incide en los costos y riesgos por falta

de conocimiento de actividades empresariales y recalcando que el cambio presenta

resultados cuando se trabaja en equipo y no únicamente desde la cabeza.

2.2 Los modelos de gestión y el enfoque basado en procesos

En la actualidad toda organización tiene la necesidad de alcanzar buenos resultados

empresariales.

Para alcanzar estos buenos resultados las organizaciones necesitan gestionar sus

actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los

mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y

metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión

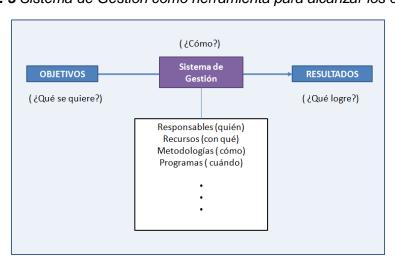
Por lo tanto un sistema de Gestión ayuda a una organización a establecer las

metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que permitan una

gestión orientada hacia la obtención de esos buenos resultados o lo que es lo mismo

la obtención de objetivos establecidos.

Gráfico. 3 Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos



Fuente: Los Principios Básicos de la Gestión de Calidad

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Con esta finalidad muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener los sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones.

Cuadro.1 Sistemas de Gestión

Sistema de Gestión: "Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos"

Sistema de Gestión: "Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos".

ISO 9000:2000

Modelo EFQM

Fuente: Los Principios Básicos de la Gestión de Calidad

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

2.3 La Familia de normas ISO 9000

Esta familia se compone de una serie de normas que, como se visualiza en el cuadro adjunto, permiten establecer requisitos y directrices relativos de un Sistema de gestión de la Calidad.

Cuadro.2 Normas de la familia ISO 9000

Normas de la familia ISO 9000 (versión del 2000) ISO 9000; 2000: Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario ISO 9001; 2000: Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos ISO 9004; 2000: Sistemas de Gestión de Calidad. Directrices para mejora de desempeño

Fuente: Los Principios Básicos de la Gestión de Calidad

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

La norma ISO 9001 es la de referencia por la que principalmente las organizaciones establecen, documentan e implantan sus Sistemas de Gestión de la Calidad con el fin de demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios que cumplan con los requisitos de los clientes y orientarse a su satisfacción.

Por otro lado las normas ISO 9004 establecen directrices que permiten a una organización avanzar desde un Sistema de Gestión de la Calidad orientado a la satisfacción del cliente hacia un Sistema orientado a todos los grupos de interés de una organización como los clientes, accionistas, aliados, personas y sociedad; además que se preocupan por la mejora global del desempeño de la organización, tanto en términos de eficacia como de eficiencia; es decir no solo se orienta a obtener los resultados deseados si no alcanzarlos con la menor utilización de recursos posible.

Principales diferencias entre ISO 9001 a ISO 9004

Cuadro.3 Principales diferencias entre ISO 9001 a ISO 9004

ISO 9001	ISO 9004
Establece requisitos	Establece directrices de gestión
Orientación hacia el cliente	Orientación hacia todas las partes interesadas
Busca la mejora continua de la calidad	Busca la mejora global del desempeño
Eficacia	Eficiencia

Fuente: Los Principios Básicos de la Gestión de Calidad

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Los requisitos y directrices se sostienen y fundamentan en una serie de principios de gestión, que les confieren una clara "orientación hacia los resultados"; evidentemente relacionados con el cliente y las otras partes interesadas según sea el alcance del sistema.

2.4 El modelo de excelencia empresarial de la EFQM

Esta orientación hacia la obtención de resultados se ve refrendada a su vez por los fundamentos de los modelos de excelencia empresarial, como modelo de la EFQM lo que pone de manifiesto la finalidad de los sistemas de gestión.

En esta línea, el modelo se fundamenta en que los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas, recursos y los procesos.

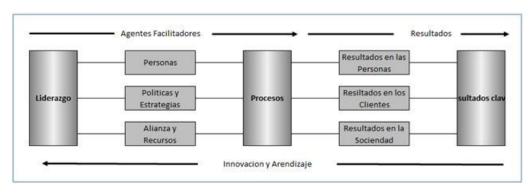


Gráfico. 4 Modelo EFQM

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Como podemos observar el modelo se compone de nueve criterios y un esquema de evaluación que permite reconocer el nivel de excelencia de una organización constituyéndose como una herramienta de mejora continua del desempeño global; también se soporta en una serie de fundamentos entre los que puede destacar,

nuevamente la "orientación hacia los *resultados";* considerando la satisfacción equilibrada de todas las partes.

2.4.1 El enfoque basado en procesos en los modelos de gestión

Los modelos y normas que hemos revisando anteriormente promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en el sistema de gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y las restantes partes interesadas.

En este sentido, las organizaciones que deseen implantar un Sistema de Gestión de Calidad o un modelo de Calidad Total o Excelencia Empresarial, deben reflexionar sobre este enfoque y trasladarlo de manera efectiva a su documentación, metodologías y control de sus actividades y recursos, sin perder la idea de que todo ello debe servir para alcanzar los resultados deseados.

2.4.2 El enfoque basado en procesos como principio de gestión

Este enfoque es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, así se acopia tanto en la familia ISO 9000 como en el modelo EFQM.

2.4.2.1 El principio de "enfoque basado en procesos" según la familia ISO 9000 del 2000

Estos principios de Gestión de Calidad se encuentran descritos en la noma ISO 9000:2000 "Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario", de manera que constituyen una referencia básica necesaria para el entendimiento y la implantación adecuada de los requisitos de las ISO 9001 o las directrices de las ISO 9004.

La importancia de tomar en cuenta estos principios como bases primordiales a considerar si se quieren implantar sistemas o modelos de gestión orientados a obtener buenos resultados empresariales de manera eficaz y eficiente, en términos de satisfacción de los diferentes grupos de interés.

Tabla. 2 Principios de la Gestión de la calidad

Principios de la Gestión de la Calidad				
Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deberían comprende las				
necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en				
exceder las expectativas de los clientes				
Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos				
deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse				
totalmente en el logro de los objetivos de la organización.				
Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su				
total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización				
Enfoque basado en procesos: Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los				
recursos relacionados se gestionan como un proceso				
Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados				
como un sistema, contribuye a la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.				
Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo				
permanente de esta				
Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis				
de datos y la información.				

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear Valor

ISO 9000:2000

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Se podrá afirmar que no es conviene abordar la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad sin previamente haber analizado y entendido estos principios.

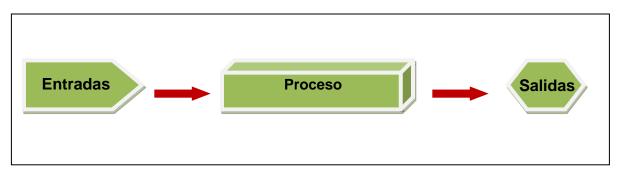
Uno de los principios que implica mayores cambios es "El enfoque basado en procesos" ya que este principio sostiene que "un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso"

Para poder comprender mejor este principio es necesario conocer que se entiende por proceso.

Proceso.- Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (150 9000:200)

Bajo este concepto se desea alcanzar de la forma más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de una entrada en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

Gráfico. 5 Proceso



Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí en un proceso, permite a una organización centrar su atención sobre áreas de resultados que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la

organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Este enfoque conduce a una organización a situaciones tales como:

Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.

Identificar la interrelación con otros procesos.

Definir las responsabilidades respecto al proceso.

Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.

Centrarse en los resultados y métodos que permiten la mejora del proceso.

Al poder tener un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema de procesos, se pueden conocer los resultados que obtienen cada

uno de los procesos y cómo los mismos contribuyen al logro de los objetivos

generales de la organización.

2.4.3 El Principio de "enfoque en procesos" en el modelo EFQM

La importancia del enfoque basado en procesos se hace también evidencia a través

de los fundamentos del modelo EFQM.

Este modelo reconoce que existen ciertos conceptos fundamentales que constituyen

la base del mismo, la relación de fundamentos de gestión que contemplan este

modelo no obedece a ningún orden en particular ya que los mismos pueden cambiar

40

con el paso del tiempo según las organizaciones se desarrollen al camino de la excelencia.

Cuadro.4 Concepto fundamentales de la Excelencia

Concepto fundamentales de la Excelencia

Orientación hacia los resultados

Orientación al cliente

Liderazgo y constancia en los objetivos

Gestión por procesos y hechos

Desarrollo e implicación de las personas

Aprendizaje, innovación y Mejora continua

Desarrollo de Alianzas

Responsabilidad Social

Modelo EFQM

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Entre todos los conceptos cabe resaltar el fundamento de "gestión por procesos y hechos". Este modelo permite a las organizaciones actuar de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática, y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés.

2.4.4 El enfoque basado en procesos según la norma ISO 9001:2000

La propia norma ISO 9001:2000 "Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos", establece, dentro de su apartado de introducción, la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Según esta norma, cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

a) Comprender y cumplir con los requisitos.

- b) Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

El énfasis del enfoque basado en procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura de la propia norma y para trasladar este enfoque a los requisitos de manera particular. De hecho, la trascendencia del enfoque basado en procesos en la norma es tan evidente que los propios contenidos se estructuran con este enfoque, lo que permite a su vez concebir y entender los requisitos de la norma vincula-dos entre sí.

En el siguiente grafico observamos los vínculos entre los procesos según el Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos.

Mejora continua del sistema de gestión de la calidad Responsabilidad Clientes de la dirección Clientes Gestión de los Medición análisis Satisfacción recursos y mejora Entradas Salidas Realización Requisitos Producto del producto

Gráfico.6 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos.

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Esta estructura de procesos permite una clara orientación hacia los clientes, los cuales juegan un papel fundamental en el establecimiento de requisitos como elementos de entrada al Sistema de Gestión de la Calidad, al mismo tiempo que se resalta la importancia del seguimiento y la medición de la información relativa a la percepción del cliente acerca de cómo la organización cumple con sus requisitos.

Los pasos a seguir para tal finalidad se reflejan en el cuadro siguiente

Cuadro.5 Pasos para el establecimiento, implantación y mantenimiento de un SGC

	Pasos para el establecimiento, implantación y mantenimiento de un S.G.C.
	dentificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la or- ganización,
b) d	determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
	determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
	asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el segui- miento de estos procesos,
e) r	ealizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos,
	mplementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.
	ISO 9001:2000 (apartado 4.1)

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Sin duda, este apartado de la norma establece las bases para el cumplimiento del resto de requisitos, de forma que una organización que desee implantar un sistema de gestión de la calidad debería centrar sus esfuerzos por dar respuesta a cada uno de estos sub-apartados, lo que permitiría garantizar el enfoque basado en procesos del sistema de gestión de la calidad.

2.4.5 El enfoque basado en procesos en el modelo EFQM

Esta orientación hacia los resultados y la adopción de un enfoque basado en procesos son igualmente pilares esenciales y básicos en el modelo EFQM de excelencia empresarial, siendo cada vez más las organizaciones que dirigen sus sistemas de gestión hacia la satisfacción equilibrada de todos los grupos de interés a través de este modelo.

En el siguiente gráfico podemos apreciar los nueve criterios que forman el modelo, agrupados en agentes facilitadores (que tratan sobre lo que la organización hace) y en resultados (que tratan de lo que la organización logra), de forma que estos últimos son consecuencias de los primeros.

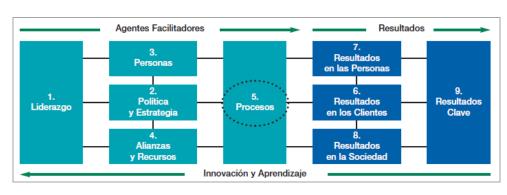


Gráfico.7 Criterios Modelo EFQM

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Para desplegar la estructura anterior, el modelo desarrolla cada criterio a través de subcriterios; y cada subcriterio a través de una relación no exhaustiva de áreas, lo que no significa que todas ellas sean obligatorias de abordar, sino que sirven de ejemplo y referencia sobre lo que la organización puede considerar para entender y dar respuesta al sub-criterio en cuestión. Obviamente, a través de los criterios y subcriterios, el modelo trata de trasladar los conceptos fundamentales de la excelencia, y entre ellos la "gestión por procesos".

Cuadro.6 Estructura de desarrollo del Criterio 5 "Procesos" del modelo de EFQM

CRITERIO 5 PROCESOS					
Defin	Definición: Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de in- terés				
Subc	riterios	Áreas a abordar			
5a.	Diseño y gestión sistemática de los procesos	Diseñar los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos clave necesarios para llevar a efecto la politica y estrategia. Establecer el sistema de gestión de procesos que se va a utilizar. Aplicar a la gestión de procesos sistemas estandarizados como, por ejemplo, sistemas de calidad como los basados en la normativa ISO 9000, sistemas de gestión medioambiental o sistemas de gestión de riesgos laborales. Implantar sistemas de medición de los procesos y establecer objetivos de rendimiento. Resolver las interfaces internas de la organización y las relacionadas con los parteners externos, para gestionar de manera efectiva los procesos de principio a fin.			
5b.	Introducción de las mejoras necesa- rías en los procesos mediante la in- novación, a fin de satisfacer plena- mente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor	Identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora -y otros cambios- tanto continua como drástica. Utilizar los resultados del rendimiento operativo y de las percepciones, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, así como métodos mejorados de funcionamiento de las operaciones. Estimular el taliento creativo e innovador de empleados, clientes y parteners, y hacer que repercuta sobre las mejoras, continuas y drásticas. Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones. Asegurarse de que las personas de la organización reciben la formación pertinente para operar procesos nuevos o alterados, antes de su implantación.			
5c.	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesi- dades y expectativas de los clientes	•			
5d.	Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.	•			
5e.	Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.	•			

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Estructura de desarrollo del Criterio 5 "Procesos" del modelo de EFQM.

Los criterios y sub-criterios del modelo componen una estructura consistente, de manera que los procesos de la organización y su gestión se encuentran imbuidos a lo largo de todo el modelo.

Bajo este sentido, la principal evidencia de lo anterior se encuentra, precisamente, en el criterio 5, cuyo título "Procesos" no deja lugar a dudas respecto a las áreas que se abordan en el mismo.

Abordar este criterio 5 "Procesos" induce a una organización a modelar sus actividades con un enfoque basado en procesos, diseñando y estableciendo una estructura de procesos coherente, describiendo cada uno de ellos, estableciendo sistemas que permitan el seguimiento y la medición del rendimiento de cada proceso y en su conjunto, e introduciendo las mejoras necesarias para satisfacer cada vez más a los diferentes grupos de interés.

Por otra parte, es necesario considerar que el diseño, la gestión y la mejora de los procesos en una organización, deben estar liderados mediante una implicación directa de los líderes de la organización (criterio 1), que impulsen el desarrollo, la implantación y la mejora continua del sistema de gestión enfocado sobre la base de los procesos, además de asegurar que la estructura de procesos esté alineada con la política y la estrategia de la organización (criterio 2) y que dicha política y estrategia se desplieguen mediante la identificación de los procesos clave en la estructura definida (sub-criterio 2d).

Se puede concluir que las actuaciones necesarias para dotar de un enfoque basado en procesos a un Sistema de Gestión de la Calidad conforme requiere la norma ISO 9001:2000, encajan en el marco de los criterios, sub-criterios y áreas propuestas por el modelo EFQM. Esta circunstancia permite llevar a cabo un planteamiento común para implantar este enfoque, en el contexto de ambas referencias (familia ISO 9000 y modelo EFQM), y que se exponen en el siguiente apartado.

2.5 Como enfocar a procesos un Sistema de Gestión

Las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos:

- 1. La identificación y secuencia de los procesos.
- 2. La descripción de cada uno de los procesos.
- 3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- 4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

2.5.1 La identificación y secuencia de los procesos

2.5.1.1 El Mapa de Procesos

El primer paso para establecer un enfoque basado en procesos es reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben conformar el sistema; es decir que procesos deben aparecer en la estructura del sistema.

Los procesos pueden ser de toda índole pues no se pretende establecer uniformidad en la manera de adoptar este enfoque, de forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos.

Este "dilema" suele ser el primer obstáculo con el que se encuentra una organización que desee adoptar este enfoque. Ante este "dilema", es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son lo suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle.

Cuadro.7 Principales factores para la identificación y selección de los procesos

Principales factores para la identificación y selección de los procesos

• Influencia en la satisfacción del cliente.

• Los efectos en la calidad del producto/servicio.

• Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE).

· Influencia en la misión y estrategia.

• Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.

· Los riesgos económicos y de insatisfacción.

Utilización intensiva de recursos.

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar

técnicas de "Brainstorming", dinámicas de equipos de trabajo, etc.

En cualquiera de los casos, es importante determinar la importancia de la implicación de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la organización, así como para garantizar la alineación con

la misión definida.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e

interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un *mapa de procesos*, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de

gestión.

"El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de

procesos"

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro

48

del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica. No obstante, y sin ánimo de ser exhaustivos, a continuación se ofrecen dos posibles tipos de agrupaciones:

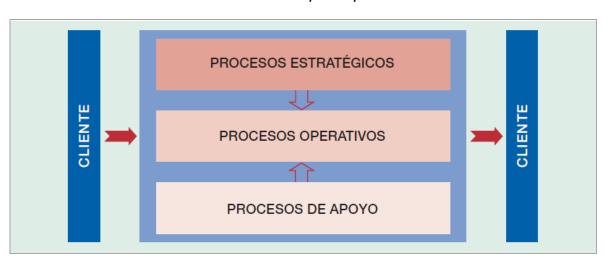
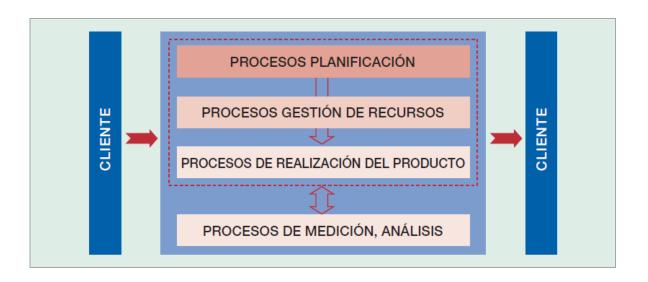


Gráfico. 8 Mapa de procesos



Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

"La agrupación de los procesos permite establecer semejanzas entre los mismos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto"

El primero de los modelos propuestos diferencia entre:

- Procesos estratégicos como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a facto-res clave o estratégicos.
- **Procesos operativos** como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de "línea".
- **Procesos de apoyo** como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Por otra parte, el segundo de los modelos propuestos está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la norma ISO 9001, y son los siguientes:

- Procesos de planificación como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.
- Procesos de gestión de recursos como aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo).
- **Procesos de realización del producto** como aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio.
- Procesos de medición, análisis y mejora como aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Considerando la agrupación elegida por la organización, el mapa de procesos debe incluir de manera particular los procesos identificados y seleccionados, planteándose

la incorporación de dichos procesos en las agrupaciones definidas.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién están dirigidos, qué entradas necesita el proceso y de dónde vienen y qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

2.5.1.2 Procesos en cascada

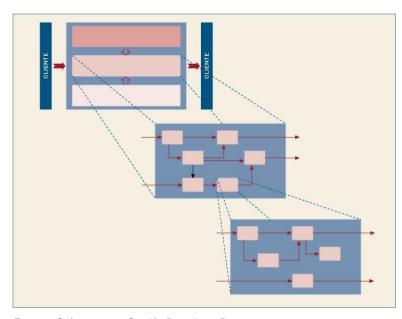


Gráfico. 9 Proceso en cascada

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Las agrupaciones permiten una mayor representatividad de los mapas de proceso, y además facilita la interpretación de la secuencia e interacción entre los mismos.

Las agrupaciones, de hecho, se pueden entender como macro-procesos que incluyen dentro de sí otros procesos, sin perjuicio de que, a su vez, uno de estos

procesos se pueda desplegar en otros procesos (que podrían denominarse como

subprocesos, o procesos de 2º nivel), y así sucesivamente.

En función del tamaño de la organización y/o la complejidad de las actividades, las

agrupaciones y la cantidad de procesos (así como los posibles niveles) serán

diferentes.

Si fuese necesario, se podrían emplear mapas de proceso "en cascada", en soportes

diferentes, pero vinculados entre sí. No obstante, hay que tener cuidado cuando se

utiliza este tipo de "representación en cascada", ya que se puede caer en un exceso

de documentación, que además puede dificultar la interpretación de los mapas. Hay

que tener presente que los mapas de procesos son un instrumento para la gestión y

no un fin en sí mismo.

"El nivel de detalle de los mapas de proceso dependerá del tamaño de la propia

organización y de la complejidad de sus actividades"

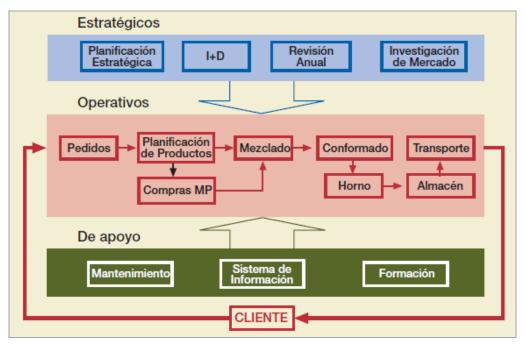
A continuación, observaremos algunos ejemplos de mapas de procesos en los que

se han empleado las agrupaciones anteriormente indicadas.

2.5.1.3 Mapa de procesos en tres agrupaciones

Gráfico. 10 Mapa de procesos en tres agrupaciones

52



Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

El nivel de detalle de los mapas de proceso dependerá, como ya se ha comentado anteriormente, del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades. En este sentido, es importante alcanzar un adecuado punto de equilibrio entre la facilidad de interpretación del mapa o los mapas de proceso y el contenido de información.

Por un lado, mapas de proceso excesivamente detallados pueden contener mucha información, pero presentar dificultad para el entendimiento de la estructura de procesos (es decir, contener un exceso de información con poco valor y/o un excesivo detalle, que dificultan la interpretación).

En este sentido, un despliegue excesivo de los procesos podría conducir a la consideración de procesos muy "atomizados" que representan resultados de escaso interés por sí solos, y que sería de mayor utilidad y más fácil manejo si se consideraran de manera más agregada.

2.5.1.4 Mapa de procesos con cuatro agrupaciones

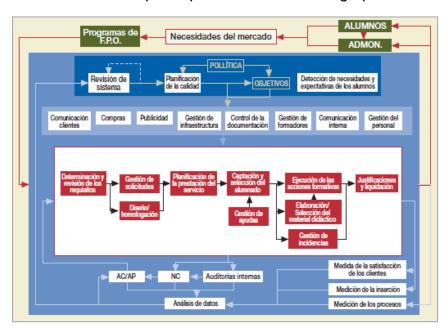


Gráfico. 11 Mapa de procesos en cuatro agrupaciones

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

El último nivel de despliegue que se considere a la hora de establecer la estructura de procesos debe permitir que cada proceso sea "gestionable".

En el otro extremo, un escaso nivel de despliegue de los procesos nos podría conducir a la pérdida de información relevante para la gestión de la organización.

Por ello, es necesario alcanzar una solución de equilibrio. Hay que tener en cuenta que cada proceso implicará el manejo de una serie de indicadores y los indicadores ofrecen información. Es conveniente que esta información sea la adecuada y relevante, y que los indicadores seleccionados sean, a su vez, manejables.

El establecimiento y determinación de la estructura de procesos de una organización es una "tarea" que implica la realización de muchos ajustes. Es habitual y normal que

una organización establezca un primer mapa de procesos y, al cabo del tiempo, se percate de la necesidad de modificar dicha estructura por diferentes motivos:

- Necesidad de agregar procesos para establecer indicadores más relevantes.
- Conveniencia de desagrupar procesos para obtener información de resultados de interés a mayor nivel de detalle.
- Solape entre actividades contempladas en diferentes procesos.
- Etc.

Enfocar a procesos la gestión de una organización requiere de un importante dinamismo que implica la posibilidad de que la estructura de procesos sufra modificaciones y actualizaciones a lo largo del tiempo, aunque lo deseable es buscar una estabilidad en la estructura, una vez implantado este enfoque.

Por último, es necesario recordar que la representación e información relativa a los procesos (incluyendo sus interrelaciones) no acaba con el mapa de procesos, si no que a través de la descripción individual de los mismos, se puede aportar información relativa a estas interrelaciones.

"Hay que alcanzar un punto de equilibrio entre la información contenida en el mapa de proceso y su facilidad de interpretación y representatividad"

2.6 La descripción de los procesos

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos, si bien el mapa no permite saber cómo son "por dentro" y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

Para ello, y dado que el enfoque basado en procesos potencia la representación gráfica, el esquema para llevar a cabo esta descripción puede ser el que se refleja en el cuadro siguiente:

Esquema de descripción de procesos de diagrama y fichas

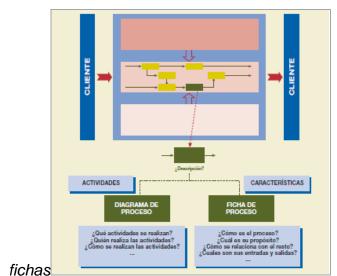


Gráfico. 12 Descripción de procesos de diagrama y

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

En los siguientes apartados se desarrolla este esquema de descripción de los procesos individuales

2.7 Descripción de las actividades del proceso (Diagrama de proceso)

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso. Se trata, por tanto, de un esquema "quién-qué", donde en la columna del "quién" aparecen los responsables y en la columna del "qué" aparecen las propias actividades en sí.

2.7.1 Símbolos para la representación de diagramas

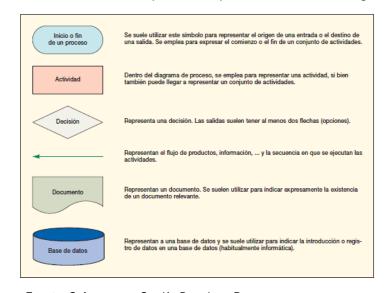


Gráfico. 13 Símbolos para la representación de diagrama

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

No obstante, existe diversa bibliografía donde se establecen diferentes convenciones para llevar a cabo esta representación de diagramas de proceso, y que una organización puede adoptar como referencia para utilizar un mismo lenguaje.

Puede ser habitual que debido a la complejidad del proceso y/o a la extensión de las actividades que lo comprenden no se pueda representar gráficamente el conjunto de las mismas en un diagrama.

Esta dificultad se puede solventar a través de llamadas a pie de diagrama, o bien a través de otros diagramas de proceso complementarios o bien a través de otros documentos anejos, según convenga.

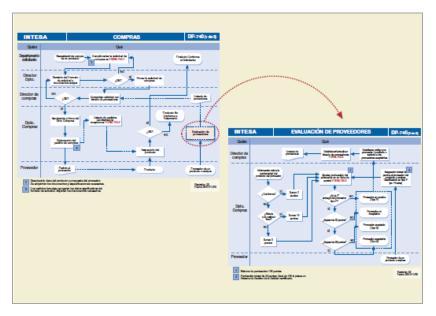
Aunque la elaboración de un diagrama de proceso requiere de un importante esfuerzo, la representación de las actividades a través de este esquema facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de las mismas y favorece la identificación de la "cadena de valor", así como de las interfaces entre los diferentes actores que intervienen en la ejecución del mismo.

Los diagramas de proceso, a diferencia de la "descripción literaria clásica", facilitan el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados.

Un aspecto esencial en la elaboración de diagramas de proceso es la importancia de ajustar el nivel de detalle de la descripción (y por tanto la documentación) sobre la base de la eficacia de los procesos. Es decir, la documentación necesaria será aquella que asegure o garantice que el proceso se planifica, se controla y se ejecuta eficazmente, por lo que el diagrama se centrará en recoger la información necesaria para ello.

Diagrama de procesos relacionados para una proceso de compra

Gráfico. 14 Diagramado proceso relacionado para un proceso de compra



Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Esto responde a la cuestión acerca de con qué nivel de detalle se deben describir las actividades de un proceso.

Cuando la ausencia de una documentación o la falta de descripción en detalle de una o varias actividades impliquen que un proceso no se ejecute de manera eficaz, la organización debería plantear o replantear el grado de descripción documental respecto al proceso en cuestión.

El nivel de detalle en la descripción de las actividades de un proceso será el necesario para asegurar que éste se planifica, controla y ejecuta eficazmente

Por otra parte, no hay que olvidar que es deseable que la documentación de las actividades de los procesos sea ágil y manejable, de fácil consulta e interpretación por las personas afectadas.

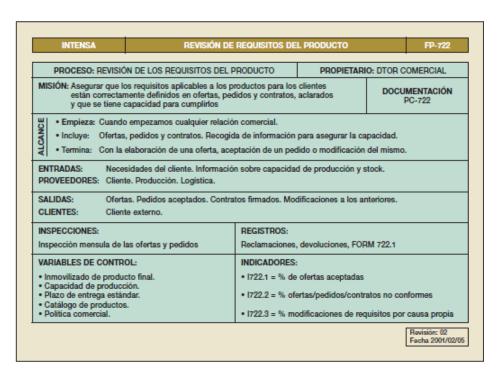
La utilización de diagramas de proceso ofrece una posibilidad a las organizaciones de describir sus actividades con las ventajas anteriormente mencionadas, siendo además todo ello compatible con la descripción clásica, es decir, con una descripción con mayor "carga literaria".

2.7.2 Descripción de las características del proceso (Ficha de proceso)

Una *Ficha de Proceso* se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

Ficha para un proceso de Revisión de Requisitos del Producto

Cuadro.8 Ficha para un proceso de Revisión de Requisitos del Producto



Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

La información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo.

En el ejemplo anterior de cómo se puede llegar a estructurar la información relevante para la gestión de un proceso a través de una ficha de proceso, si bien lo importante de la misma es el tipo de información incluida más que la forma.

Además de la identificación del propio proceso y de otra información relevante para el control documental, aparecen términos tales como la misión del proceso, el alcance del mismo, las interrelaciones a través de las entradas y salidas, los indicadores y variables de control, etc. asociados a conceptos que se han considerado esenciales para poder gestionar el mismo.

En el cuadro que se acompaña se definen aquellos conceptos que se han considerado relevantes para la gestión de un proceso y que una organización puede optar por incluirlo en la ficha de proceso correspondiente.

Cuadro.9 Ficha de

Información incluida en la Ficha de Proceso

Misión u objeto: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.

Propietario del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.

Limites del proceso: Los limites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.

Alcance del proceso: Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.

Indicadores del proceso: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

Variables de control: Se refieren a aquellos parametros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ambito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori donde se puede "tocar" en el proceso para controlarlo.

Inspecciones: Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.

Documentos y/o registros: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

Recursos: Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Proceso

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

De la información anterior, se destaca de manera particular la importancia de reflexionar y recoger en la ficha de proceso la misión u objeto del mismo como una característica fundamental. La misión u objeto de un proceso se refiere al propósito, a su razón de ser, y marca la tipología de resultados que se pretenden alcanzar en el ámbito de dicho proceso. Es importante asegurar que se encuentra alineado con la Misión y la Estrategia general de la organización, así como garantizar una coherencia con el resto de procesos.

Para establecer la misión de un proceso es también importante realizar un análisis del *alcance* del mismo y las *interrelaciones* con los otros procesos existentes (a través de las entradas y salidas).

El *alcance* de un proceso establece la extensión de las actividades que componen el proceso, pudiéndose caracterizar, al menos, por la primera actividad y la última.

La finalidad es determinar de manera explícita qué actividades caen en el ámbito del proceso, considerando que la ejecución de las mismas es lo que debería permitir la consecución de la misión. Sin embargo, no es necesario hacer una descripción exhaustiva del alcance del proceso en la ficha, en la medida que estas actividades ya queden recogidas en detalle a través del diagrama de proceso, según el esquema de descripción considerado.

A la hora de incluir el alcance y los límites de un proceso en una ficha de proceso (o en el soporte que la organización considere oportuno), es importante garantizar la coherencia con las actividades consideradas en el diagrama de proceso (o en el documento donde se hayan descrito).

Esta delimitación del proceso queda reforzada con la identificación de sus entradas y proveedores, y de sus salidas y *clientes*. Tanto las entradas como las salidas pueden ser de diferente naturaleza: materias primas, materiales procesados, productos terminados, in-formación, servicio técnico, operación de mantenimiento, personas,...

A su vez, los proveedores y clientes pueden ser tanto internos (es decir, otros procesos) como externos a la organización.

El grado de descripción de las entradas y salidas dependerá de la necesidad de determinación de los requisitos asociados a las mismas. Así, las entradas deberán cumplir con una serie de requisitos para que puedan considerarse aptas para ser procesadas, mientras que las salidas deberán cumplir con los requisitos que le correspondan para satisfacer a los clientes a los que va destinado Esta circunstancia va a condicionar el nivel de detalle necesario para la descripción de las entradas y salidas, las cuales podrán recogerse en la propia ficha de proceso y/o mediante el uso de otro so-porte adicional.

En relación con lo anterior, las *inspecciones* que se llevan a cabo en el ámbito de un proceso se establecen con el fin de comprobar el cumplimiento de estos requisitos, generalmente en las salidas del proceso; si bien también se pueden establecer sobre las entradas o en fases intermedias del mismo.

Por otro lado, los tipos de resultados que interesan conocer de un proceso están condicionados por la misión, que deberá formularse contemplando la necesidad de que dicho proceso cumpla los requisitos aplicables (principalmente por parte de los productos). Los resultados reales que obtenga el proceso permitirán conocer el grado en que se cumplen dichos requisitos y, por tanto, si el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión.

Estos resultados se podrán medir a través de *indicadores*, los cuales se deberán determinar y formular de manera que permitan el aporte de información relativa a cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. De esta forma se refuerza el hecho de que las actividades del proceso se orientan hacia la consecución de resultados y que estos resultados reflejan la consecución de la misión del proceso. .

La responsabilidad de que un proceso consiga su misión recaerá sobre el *propietario* del proceso. Para ello, el propietario deberá liderar el proceso, actuando o

asegurando que se actúa, cuando sea necesario, sobre aquellas variables de control que le permitan conducir al proceso hacia su misión.

Estas *variables de control* se entienden, por tanto, como los grados de libertad del proceso que influyen de manera previsible en el valor de los indicadores. Las variables de control estarán constituidas, principalmente, por aquellos parámetros sobre los que el propietario del proceso tiene capacidad de actuación.

En ocasiones, es posible que en un proceso influyan también otros parámetros que no estén bajo el control del propietario y que pueden afectar al comportamiento del proceso y, por tanto, a los indicadores.

No obstante, y a modo de resumen, una organización debe tender a configurar sus procesos de forma que, para cada uno de ellos, se determine su misión y, en consecuencia, los resultados deseados a través de valores de referencia sobre los indicadores establecidos (es decir, los objetivos). Para ello, deberá asignar como propietarios a las funciones pertinentes que puedan actuar sobre las variables de control que previsiblemente le conduzcan a la consecución de los objetivos definidos. Con estas consideraciones, se debe formalizar la ficha de proceso correspondiente.

En sucesivos apartados de esta guía se abordará con más detalle el seguimiento y medición de los procesos como base para el control de los mismos.

2.8 Proceso "versus" procedimiento

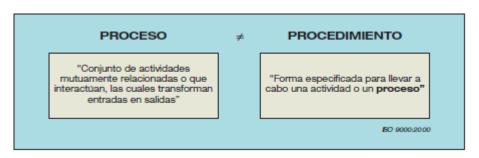
Una vez establecido el esquema de descripción de los procesos y antes de seguir avanzando, es importante hacer una reflexión sobre las diferencias entre procesos y procedimientos.

Para ello, es necesario hacer una referencia obligada a los sistemas de aseguramiento de la calidad establecidos conforme a la ISO 9001 de 1994, los cuales han estado soportados por una serie de procedimientos documentados, que han sido necesarios debido a las exigencias de los propios requisitos de dicha norma. En este contexto, los *procedimientos documentados* han servido y sirven

para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, centrándose en la forma en la que se debe trabajar o que se deben de hacer las cosas para llevar a cabo una determinada tarea.

Por el contrario, un *proceso* transforma entradas en salidas, lo que acentúa la finalidad de las actividades que componen dicho proceso. El proceso debe permitir el que se efectúe un cambio de estado cuando se recibe una determinada entrada. Para llevar a cabo esta transformación, será necesario ejecutar una serie de actividades, las cuales pueden ser de "procedimiento" o ser de tipo mecánico, químico, o de otra índole.

Cuadro.10 Proceso vs. Procedimiento



Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Los procesos se centran, por tanto, en obtener resultados como consecuencia de la transformación que producen las actividades que lo componen. Por ello, los procesos tienen objetivos relacionados con los resultados que obtienen, y para ello se debe ejercer un control para que las entradas sean las adecuadas, las actividades se realicen de manera conforme y los recursos se empleen en el momento apropiado y de forma correcta.

Resumiendo estas cuestiones, la diferencia fundamental radica en que un procedimiento permite que se realice una actividad o un conjunto de actividades (y si además es un procedimiento documentado existiría un soporte documental), mientras que un proceso permite que se consiga un resultado.

Es obvio, no obstante, que las actividades que componen un proceso se pueden explicar a través de un procedimiento documentado, si bien ahí se acaba el parecido.

Cuadro.11 Diferencia entre Procedimiento y

Proceso

PROCEDIMIENTOS	PROCESOS
Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea	Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos
Los procedimientos existen, son estáticos	Los procesos se comportan, son dinámicos
Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea	Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado
Los procedimientos se implementan	Los procesos se operan y gestionan
Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas	Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas
Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.	Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Estas diferencias que se han comentado se deben tener muy claras para poder comprender y abordar la implantación de un sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los principios de gestión de la calidad de la familia de normas ISO 9000 del 2000, y más concretamente con los requisitos de la ISO 9001, las directrices de la ISO 9004 o, incluso, en el marco de los criterios del modelo de la EFQM. En adelante, no se debería olvidar que la descripción de las actividades tiene sentido en la medida que apoya la consecución de resultados para los procesos.

2.9 El seguimiento y la medición de los procesos

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de

conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

No se puede considerar que un sistema de gestión tiene un enfoque basado en procesos si, aún disponiendo de un "buen mapa de procesos" y unos "diagramas y fichas de procesos coherentes", el sistema no se "preocupa" por conocer sus resultados.

El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

Gráfico. 15 Seguimientos de los procesos



Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso que es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera.

Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso, es importante en este punto introducir estos conceptos

Capacidad: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

La capacidad de un proceso está referida a la aptitud para cumplir con unos determinados requisitos, mientras que la eficacia del proceso está referida a con qué extensión los resultados que obtiene el proceso son adecuados o suficientes para alcanzar los resultados planificados. De esto se deduce que la eficacia es un concepto relativo, y surge de comparar los resultados reales obtenidos con el resultado que se desea obtener.

Una organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtienen cubran los resultados planificados, y para ello se tiene que basar en datos objetivos, y estos datos deben surgir de la realización de un seguimiento y medición adecuada.

Una organización debería preocuparse también por alcanzar los resultados deseados optimizando la utilización de recursos, es decir, además de la eficacia, debería considerar la eficiencia en los procesos.).

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Los indicadores utilizados para conocer la eficiencia de un proceso deberían, por tanto, recoger los recursos que se consumen, tales como costes, horas-hombre utilizadas, tiempo, etc. La información aportada por estos indicadores permite contrastar los resultados obtenidos con el coste de su obtención. Cuanto menos coste consuma un proceso para obtener unos mismos resultados, más eficiente será.

2.10 Indicadores del proceso

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso (en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar el comportamiento del proceso), según convenga.

"Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados"

De lo anteriormente expuesto, se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores que luego van a servir para evaluar el proceso y ejercer el control sobre los mismos. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características:

- Representatividad. Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- Sensibilidad: Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- **Rentabilidad:** El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- *Fiabilidad:* Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.

Relatividad en el tiempo: Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias. A modo de ejemplo, puede que la comparación en el tiempo de un indicador tal y como el número de reclamaciones sea poco significativo si no se "relativiza", por ejemplo, con respecto a otra magnitud como el total de ventas, total de unidades producidas.

Asimismo, es conveniente que los indicadores de un proceso se establezcan a través de un consenso entre el propietario del mismo y su superior, lo que permitiría establecer de manera coherente los resultados que se desean obtener (objetivos), formulándolos como valores asociados a los indicadores definidos; y contando también con la participación de los propietarios de los procesos que tiene como clientes.

Con estas consideraciones, en el siguiente cuadro se plantean algunos pasos generales que permitirían configurar el seguimiento y la medición de los procesos a través de indicadores.

Cuadro.12 Pasos generales para el establecimiento de Indicadores en un proceso

Pasos generales para el establecimiento de indicadores en un proceso

- 1.º Reflexionar sobre la misión del proceso.
- 2.º Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
- 3.º Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
- 4.º Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.
- 5.º Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos)

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Un proceso puede contener uno o más indicadores que aporten información acerca de los resultados que se están consiguiendo. Sin embargo, también es importante que esta información sea manejable, por lo que los indicadores deben ser debidamente seleccionados a fin de que sean lo más representativos posibles. Tener indicadores poco o nada representativos o cuya información sea repetitiva redunda en un exceso de indicadores que dificultan la gestión.

Para el establecimiento de indicadores, una organización debería considerar tanto la eficacia (obtención de los resultados deseados) como la eficiencia (eficacia con optimización de recursos) en los procesos.

En ocasiones, los indicadores más representativos que se pueden encontrar pueden llegar a ser muy costosos, hasta el punto en que su obtención puede no ser rentable. En esta situación, es importante asegurar que se alcanza un compromiso entre la representatividad y el coste de obtención, lo que puede llegar a derivarse en la determinación de otros indicadores que, aún siendo algo menos representativos, su obtención sí sea viable.

Para la gestión de algunos procesos puede ser también importante considerar la información proveniente de otros indicadores que, aun cuando no reflejen la consecución de la misión, son necesarios para la toma de decisiones. Estos indicadores suelen estar vinculados de alguna forma con las entradas al proceso, las cuales provienen bien de otros procesos de la organización o bien desde el exterior de la misma.

2.11 El control de los procesos

El seguimiento y medición de los procesos, como ya se ha expuesto, debe servir como mínimo para evaluar la capacidad y la eficacia de los procesos, y tener datos a través de mediciones objetivas que soporte la toma de decisiones.

Esto implica que para ejercer un control sobre los procesos, la información recabada por los indicadores debe permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del proceso.

Estas decisiones deberán ser adoptadas por el responsable de la gestión del proceso o del conjunto de procesos (propietario), y se adoptará sobre aquellos parámetros del proceso (o del conjunto de procesos) para los que tiene capacidad de actuación. Estos parámetros son los que en la ficha de proceso se han denominado como "variables de control".

El esquema para el control del proceso es, por tanto, muy simple. A través de indicadores se analizan los resultados del proceso (para conocer si alcanzan los resultados esperados) y se toman decisiones sobre las variables de control (se

adoptan acciones). De la implantación de estas decisiones se espera, a su vez, un cambio de comportamiento del proceso y, por tanto, de los indicadores.

Esto es lo que se conoce como bucle de control.

Entradas Salidas Salidas Datos Procesos

Gráfico. 16 El control de los

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Sólo es posible que funcione el bucle de control si se es consciente de que la actuación sobre las variables de control consiguen alterar los resultados del proceso y, por tanto, los indicadores, es decir, si existe una relación "causa-efecto" entre las variables de control y los indicadores.

La manera en que se ejerce este control va a depender de la tipología de procesos que se esté gestionando, ya que no en todos los procesos existe una misma manera de trasladar los conceptos de capacidad y eficacia.

"La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto"

2.12 La mejora de los procesos

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

- 1. Qué procesos no alcanzan los resultados planificados.
- 2. Dónde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

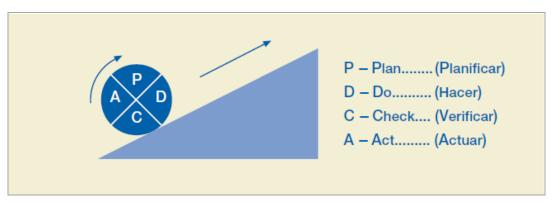
También puede ocurrir que, aún cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo (esto es aplicable igualmente a un conjunto de procesos).

En cualquiera de estos casos, es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos.

Gráfico. 17 Mejora continua



Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Con el grafico anterior observamos cómo se va aplicando el ciclo de mejora continua PDCA, la organización puede avanzar hacia niveles de eficacia y eficiencia superiores.

Este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos.

- P. Planificar: La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes subetapas:
 - Identificación y análisis de la situación.
 - Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
 - Identificación, selección y programación de las acciones.
- **D.** Hacer: En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C. Verificar: En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

A. Actuar: En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una "forma estabilizada" de ejecutar el proceso (actualización).

Se puede encontrar, en la bibliografía existente referida a estos temas, diferentes diagramas o esquemas para aplicar la mejora continua pero, en esencia, todas ellas siguen el mismo ciclo PDCA.

Para poder aplicar los pasos o etapas en la mejora continua, una organización puede disponer de diversas herramientas, conocidas como herramientas de la calidad, que permiten poner en funcionamiento este ciclo de mejora continua

En la siguiente tabla se muestran una relación de algunas de las herramientas de la calidad más frecuentemente utilizadas, asociando dichas herramientas con la fase del ciclo PDCA donde más encaja su uso.

Hoja de Control (o de incidencias) Diagrama causa-efecto (Ishikawa) Diagrama de decisiones de acción Simplificación de diagramas de Gráficos de control estadístico Diseño de experimentos (DDE) Diagrama de correlación Diagrama de afinidades Diagrama de relacione: Diagrama de Pareto Diagrama de árbol Análisis del Valor QF0 P. Planificar D. Hacer C. Verificar A. Actuar

Tabla.3 Siete herramientas clásicas

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Como se puede observar en la tabla anterior, muchas de las herramientas de la calidad se emplean preferentemente en la fase de planificación (P). Esto se debe a que en dicha fase es necesario tener mucha información para poder identificar el problema que se quiere resolver o mejorar, analizar las causas, proponer las acciones y planificar las mismas.

2.13 La mejora continua y la estabilización de los procesos

Cuando en un proceso se aplica el ciclo de mejora continua (PDCA), se adoptan una serie de acciones que permiten ejecutar el proceso de forma que la capacidad del mismo (y por tanto su eficacia) aumente.

A través de la verificación de las acciones adoptadas (etapa C del ciclo PDCA), se puede conocer si las mismas han servido para mejorar el proceso o no.

En el caso de que las acciones sean eficaces, la última fase del ciclo de mejora debe materializarse en una nueva "forma estabilizada" de ejecutar el proceso, actualizándolo mediante la incorporación de dichas acciones al propio proceso.

Ciclo PDCA para la mejora de procesos

Ciclo de control de un proceso estabilizado

Gráfico. 18 Mejora continua y la estabilización de los

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

La actualización de un proceso como consecuencia de una mejora conlleva a una nueva forma de ejecutarlo. A esta forma con la que se ejecuta el proceso se le puede denominar como el "estándar" del proceso.

Con el proceso actualizado, su ejecución debe seguir un ciclo SDCA que permita la ejecución, el control y, en general, la gestión del proceso. Este ciclo implica

S. Conocer el estándar

S. D. Ejecutar el proceso conforme al estándar

A. Actuar para ajustar conforme al estándar

C. Comprobar el trabajo respecto al estándar

Gráfico. 19 Ciclo SDCA

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

En definitiva, se trata de formalizar los cambios en el proceso como consecuencia de una mejora producida, de tal forma que el ciclo SDCA no es más que una forma de estructurar el control del proceso y de entender el bucle de control.

2.14 La mejora continua en la norma ISO 9001:2000

Según la familia ISO 9000 del 2000, el objetivo de la mejora continua en los sistemas de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas (según la orientación del sistema).

Para la mejora de los procesos, el sistema de gestión de la calidad debe permitir el establecimiento de objetivos y la identificación de oportunidades de mejora a través del uso de los hallazgos y las conclusiones de la auditoría, el análisis de datos, la revisión del sistema por la dirección u otros medios, lo que generalmente conduce al establecimiento de acciones correctivas o preventivas (véase definición de "mejora continua" en ISO 9000).

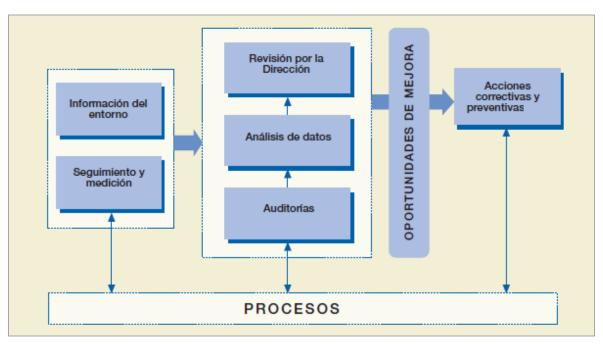


Gráfico. 20 Mejora Continua en ISO 9000

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Como se puede observar, la herramienta general de mejora continua que establece la norma ISO 9001:2000 es precisamente el establecimiento de acciones correctivas y preventivas, sobre la base del análisis de la información recopilada del propio Sistema de Gestión de la Calidad.

Este análisis de datos es, por tanto, fundamental en el proceso de mejora continua de los procesos ya que permite conocer las características y tendencias de los procesos, basándose principalmente en los datos recabados del seguimiento y medición de los procesos.

Gráfico. 21 Análisis de Datos



Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Con la información sobre las características y tendencias de los procesos, se puede conocer dónde se encuentran las oportunidades de mejora en los procesos, y establecer las acciones correctivas y preventivas que sean necesarias. A este efecto, cabe destacar que las acciones correctivas y preventivas conllevan lo siguiente:

La determinación de las causas de los problemas

- P La evaluación de la necesidad de tomar acciones
 La determinación de las acciones necesarias
- **D** La implementación de acciones

C La revisión de la eficiencia de las acciones tomadas

A La actuación como consecuencia de la revisión efectuada

En cualquier caso, es incuestionable que la norma ISO 9001 sigue igualmente el ciclo PDCA para la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

En este contexto, la organización puede hacer uso de las herramientas de la calidad que sean adecuadas para llevar a cabo acciones de mejora sobre la base de la información analizada

2.14 Relación con los criterios del modelo EFQM

La información anterior ha permitido establecer y desarrollar los *pasos* para dotar de un enfoque basado en procesos a un sistema de gestión de la calidad, así como la manera en que los procesos deberían ser gestionados para obtener de manera eficaz y eficiente los resultados deseados (objetivos).

Estos cuatro pasos se alinean de una manera clara con los requisitos establecidos en la ISO 9001:2000, a través de lo establecido en su apartado 4.1, como se aprecia a continuación

Cuadro.13 Relación con los criterios del modelo EFQM

Pasos para el enfoque	Requisitos del apartado 4.1 de la ISO 9000:2000
Identificación y secuencia de los procesos	 a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización. b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
2. Descripción de los procesos	 c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegu- rarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
3. Seguimiento y medición de los procesos	d asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de es- tos procesos.
	e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos pro- cesos.
4. Mejora de los procesos	 f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los re- sultados planificados y la mejora continua de estos proce- sos.

Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Lo que se pretende con este apartado es llevar a cabo, igualmente, la relación entre estos pasos y los diferentes criterios (y sub-criterios) del modelo EFQM de Excelencia Empresarial.

Para ello, se ha establecido una tabla en la que, se han relacionado estos pasos con los diferentes criterios y/o sub-criterios, incluyendo aquellas áreas que de manera explícita se refieren al enfoque basado en procesos. No obstante, hay que indicar que la ausencia de algunos criterios o sub-criterios no significa que no tengan relación con este enfoque. De hecho, la presencia de este enfoque en el modelo subyace a lo largo de todos los criterios, como pone de manifiesto el hecho de que en todo proceso participan personas *(criterio 3)*, se necesitan recursos *(criterio 4)*, junto con que los resultados de los procesos van a afectar a la satisfacción de las diferentes partes interesadas *(criterios del 6 al 9)*.

2.15 Fases para la Aplicación de la Gestión por Procesos

2.15.1 Fase 1 Planificación

Una vez formulado el objetivo esencial (que ha de ser medible y evaluable), se desencadena la etapa o etapa de la planificación. Esta etapa es analítica e intensiva en experiencia, creatividad, uso de información e innovación. Consiste en planificar y programar la ejecución así como los recursos y controles necesarios y concluye con la elaboración de un plan con las acciones a tomar y la determinación de los recursos disponibles, tanto personales como materiales y financieros.

La fase de planificación implica determinar que se quiere alcanzar; es decir establecer con cuidado las tareas, pasos, definir los objetivos y metas a seguir para proceder a organizar con prioridad los elementos necesarios para la determinación de la aplicación de la Gestión por Procesos y así identificar los problemas más significativos y sus causas, estableciendo las mejoras a alcanzar al tiempo que nos sirven para comprender los procesos.

2.15.2 Fase 2 Levantamiento de información

Esta etapa o fase se refiere a asegurar la implantación de las acciones, saber quién tiene que hacer qué. La eficiencia de esta fase depende la de calidad con la que se ha hecho la planificación.

Mediante esta fase se procederá el levantamiento de información que será de mucha utilidad para la estructura de los procesos a través de la organización y agrupación de actividades secuenciales a cada una de las aéreas detalladas, es necesario recurrir a la descripción general del proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo. Posteriormente tendremos que identificar:

- Los limites del proceso determinando las entradas y salidas, recogiendo los clientes y proveedores, así como aquellos otros procesos de la empresa que tiene en relación.
- Definir como relacionar los documentos existentes, con los procedimientos indicadores y subprocesos.

2.15.3 Fase 3 Racionalización de Procesos

El objetivo de esta etapa es identificar la optimización y mejora de los procesos levantados a través de la observación directa por medio del análisis de desarrollo organizacional lo cual permite acelerar los procesos de producir información y resultados, reduciendo la repetitividad de las tares para ejecución.

En esta fase se aplicara herramientas como:

ESTRUCTURACION DE ESCALA._ Esta herramienta valdrá para la jerarquización de procesos que será útil para la racionalización de los mismos.

ELABORACION DE FLUJOS DE PROCESOS.- En esta etapa se representara el flujo de información de un procedimiento o proceso los flujogramas que son considerados en la mayoría de las empresas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método y sistema. Es importante indicar la utilidad para el diseño por la ayuda en la identificación formulación, análisis y soluciones del problema.

El diagrama de flujo ayudará al analista a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidas, le ayudará a analizar esas etapas con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración.

- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO.- Por medio de esta fase de deberá establecer la propuesta de racionalización de proceso para lo cual se tomara en cuenta los siguientes aspectos:
- MEJORAMIENTO DE PROCESOS._ En esta etapa se deberá reflejar la estructura del mejoramiento de los procesos de acuerdo a la racionalización aplicada.
- ANALISIS DEL MEJORAMIENTO.- El objetivo de esta etapa es hacer un análisis comparativo del desarrollo anterior de los Procesos vs. Procesos mejorados, es decir después de la aplicación de racionalización de los procesos

2.15.4 Fase 4 Valoración y Control

Dentro de esta fase se ha de verificar, con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas han aportado los resultados esperados. Es necesario comunicar los resultados y analizar las desviaciones. Con frecuencia, los resultados de la medición son la crítica necesaria para desencadenar la mejora

- VALORACION Y CONTROL.- Para el desarrollo de esta etapa será necesario la aplicación del mejoramiento de los procesos y análisis del mejoramiento para la obtención de:
- DETERMINACION DE TIEMPOS ACTUALES Y ELABORACION DE INDICADORES DE GESTION._ Se medirá el tiempo actual de desarrollo y ejecución de procesos con el objetivo de evaluar la inversión de tiempo dedicada y valorada con nuevos tiempos luego de la aplicación de la racionalización de los procesos.

Además el objetivo de esta etapa es la obtención de indicadores de gestión que reflejan la eficiencia y eficacia obtenida en la actualidad con la ejecución vigente de los procesos, los mismos que serán base de comparación con procesos racionalizados.

2.15.5 Fase 5 Documentación

La etapa final (actuar) puede ser interpretada como revisar, optimizar, industrializar, explotar las acciones de mejora Se puede asociar a materializar o transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa. En este punto cabe recordar que la normalización es una forma contrastada de difundir el aprendizaje

Una vez definida la valoración para proceder al plasmar la ejecución y control de las fases aplicadas de la gestión por procesos se procederá a realizar el manual de procedimientos.

Para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe, en el que además de exponer las razones que llevaron a obtenerlos, incorpore la información estratégica del proyecto que le permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta.

El informe consta de los siguientes elementos, generalmente:

Introducción: es el resumen del propósito, enfoque, limitaciones y el plan de trabajo.

Por consiguiente en esta etapa se hace necesario elaborar los manuales de procedimientos de cada uno de los procesos en las diferentes entidades, porque precisamente en los mismos, es donde se describe la forma, es decir, el cómo, cuando, donde y quién, conjuntamente con las competencias profesionales del personal, que se requieren, para ejecutar cada uno de los procesos. Además en los procesos de información que se automatizan, se debe de implementar la plataforma informática previamente diseñada, así como garantizar todo el equipamiento necesario.

Pero al mismo tiempo se debe destacar, que precisamente en esta etapa, es donde se impone con mayor énfasis el realizar una adecuada y sistemática capacitación, preparación y adiestramiento de todo el personal, para viabilizar la implementación integrada de la gestión por procesos, elevar su rendimiento y

efectividad en su funcionamiento y crear las bases de su sostenibilidad. En síntesis promover el cambio en las diferentes organizaciones, su manejo eficaz y generar una capacidad interna de mejoras continuas.

2.16 Enfoque sistémico de la Gestión por Procesos

El pensamiento sistémico busca destruir la conceptualización de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas. Al romper este paradigma se pueden construir Organizaciones Inteligentes, organizaciones en donde las personas desarrollan continuamente su aptitud para crear los resultados que se desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde las aspiraciones colectivas quedan en libertad, donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto, utilizando los planes y recursos de manera sistemática, resumida y constantes.

La comprensión y adecuada implantación de una administración por procesos exige una visión sistémica de los mismos, lo cual resultará en una alta efectividad al momento de visualizarlos en la organización con sus propias interrelaciones. El enfoque sistémico permite establecer que, para que un sistema logre su objetivo, todos sus elementos deben ser considerados, tantos los agentes externos como los internos.

La organización por procesos es un prototipo o modelo de estructura administrativo valido para cualquier clase de empresa o identidad desarrollado modernamente para materializar el enfoque sistemático de las organizaciones.

Proceso A Proceso C Proceso D

Gráfico. 22 Enfoque sistémico de las organizaciones

Fuente: Investigación Directa Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

2.16 La gestión por procesos

La gestión por procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la organización, priorizando estos sobres las tareas individuales o departamentales y permitiendo el desarrollo de una cultura de calidad dirigida hacia la mejora continua.

La gestión por procesos busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se produce o prestan determinados servicios y trata de eliminar la ineficiencia asociados con la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos.

Todo proceso incluye una sucesión de actividades que necesariamente tiene cada una de ellas alguna actividad precedente y lógicamente tendrán otra a continuación hasta su final. Al espacio entre los límites establecidos para cada proceso, se le denomina ámbito del proceso.

Dentro del diseño para la aplicación de la administración por gestión hemos visto la necesidad de clasificar por fases que permitan una exitosa aplicación y por ende un exitoso resultado en el conjunto organizacional.

Por lo que la aplicación de la gestión por procesos en la organización tiene como fundamento acciones secuénciales a través de la estructuración y aplicación de procesos que satisfagan las necesidades de los usuarios, tanto internos como externos que generan gestión organizacional permitiendo identificar gestiona numerosos procesos interrelacionado, analizar y seguir coherentemente sus desarrollo en conjunto, así como obtener una mejora continua de ,los resultados por medio de la erradicación de errores y procesos redundantes en las diferentes aéreas de la organización; por lo que a través de las organizaciones pretende:

Medir la actualización de la organización, reduciendo los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado) acortando los plazos de entrega reducir tiempos del ciclo9 para mejorar la calidad de los productos /servicios.

Definir el grado de satisfacción del cliente interno y externo

Identificar las necesidades de los usuarios o clientes externos para orientar a la organización para compatibilizar la mejora de la satisfacción del cliente orientado a resultados organizaciones

Medir la actualización de la organización, reduciendo los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado) acortando los plazos de entrega reducir tiempos del ciclo9 para mejorar la calidad de los productos /servicios.

Definir el grado de satisfacción del cliente interno y externo

Identificar las necesidades de los usuarios o clientes externos para orientar a la organización para compatibilizar la mejora de la satisfacción del cliente orientado a resultados organizaciones

CAPITULO III

3.1 Diagnostico General de la Central de Medios Mindshareworld

3.1.1 Antecedentes de la empresa

Mindshareworld es una de las Centrales de Medios de mayor peso en la industria publicitaria Ecuatoriana y a Nivel Mundial, ofreciendo una alta rentabilidad en la compra de medios a sus clientes mediante el análisis, la planificación y el control de las diferentes pautas publicitarias que se generan de acuerdo a las necesidades de cada uno de sus clientes.

La gran Fortaleza de Mindshareworld es su red global. No sólo es su tamaño y expansión, sino las personas que lo forman: Su profundidad del conocimiento y la manera en que comparten la información para actuar como una única unidad, como un equipo integrado.

Actualmente están activos en 67 países y 97 ciudades, con una significativa presencia en todos los mercados principales. Y debido a que el futuro llega muy rápido en algunas industrias, países, ciudades, pueden adaptar lo que aprenden en un sector o región a otro. Lo cual significa que sus clientes se benefician del conocimiento, experiencia y elementos más novedosos que probablemente de otra manera ignorarían. Es esta una combinación de un profundo conocimiento de los asuntos locales y una cultura común de inteligencia y servicio lo que los hace extraordinariamente efectivos

Su Filosofía Red Global

Ganar mayor cuota de participación en la mente de sus clientes requiere ideas inteligentes. Pero valen poco sin rapidez en la toma de decisiones, asignación del trabajo y correcta ejecución. En otras palabras, saben la importancia de conseguir hacer las cosas y hacerlas bien.

Sus Servicios Red Global

Con los medios en un estado de flujo y evolución sin precedentes, actúan como expertos intérpretes, asesores y guías.

Ofrecen a sus clientes **servicios esenciales** como estrategia, planificación de medios, negociación y ejecución, mientras sus servicios especializados incluyen modelos econométricos, investigación e insights, soluciones digitales, consultoría en el mundo del Patrocinio deportivo y de entretenimiento y creación de campañas para la activación de la marca.

Los equipos de servicio al cliente trabajan recurriendo al conjunto de desarrollos y servicios que mejor se adaptan a las necesidades del cliente. Es una estructura flexible que puede adaptarse a las necesidades locales, regionales o globales.

El fundamento de esta estructura es el **compromiso** de ofrecer a sus clientes un servicio extraordinario.

Su visión Red Global

Mindshareworld es una red de especialistas, de esta manera siempre se puede encontrar a alguien con conocimientos sobre casi cualquier cosa. El resto de su equipo escucha, aprende y se focaliza en crear oportunidades para sus clientes

Anima a su gente a desarrollar pensamiento creativo, tanto si está escribiendo un importante discurso para una conferencia internacional como si están aportando opiniones en un blog.

3.1. 2 Mindshareworld Latam

La Red Mindshareworld Latam cuenta con 750 colaboradores en 22 países.

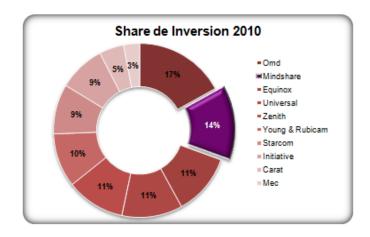
Mindshareworld Ecuador

En Ecuador bajo el abrigo de Grupo M, Mindshareworld se encuentra alrededor de 6 años en el mercado publicitario, con dos oficinas en las principales ciudades del país (Quito, Guayaquil) con un total de 45 empleados y 30 clientes.

Su alto nivel de facturación le ha ubicado dentro del Top 10 de empresas con mayor inversión dentro de la industria publicitaria, manejando una filosofía donde el cliente es lo primero, siendo una empresa de alto rendimiento y de trabajo en equipo, mediante la utilización de herramientas propias y del mercado con el fin de entregar un servicio de calidad con un valor agregado.

Gráfico. 23 Share de Inversión 2010

Central de Medios	Inversion 2010
Omd	\$ 31.886.139,24
Mindshare	\$ 25.475.101,68
Equinox	\$ 21.569.704,92
Universal	\$ 21.293.541,86
Zenith	\$ 20.607.644,97
Young & Rubicam	\$ 18.913.271,10
Starcom	\$ 17.506.593,72
Initiative	\$ 16.420.002,28
Carat	\$ 8.644.885,04
Mec	\$ 5.637.575,53
Total general	\$ 187.954.460,35



Fuente: Infomedia - Next

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

3. 1.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar formalmente en tres formas básicas:

- Función,
- Producto/mercado
- Matriz

Según Henry Mintzberg (1998) "La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas".

Por medio de una reunión establecida con el Gerente Regional de Mindshareworld, se informó sobre el método que se utilizará para el levantamiento de la información interna requerida, relacionada con la estructura organizacional, funciones y operatividad a fin de ejecutar el diagnóstico solicitado.

Al momento de ejecutar el diagnóstico se considerarán factores de delegación, atribución, coordinación interna, externa y liderazgo.

Gráfico. 24 Organigrama Estructural de la Central de Medios Mindshareworld



Fuente: Investigación Directa Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

iaborado por: Tania Cornejo M

Mindshareworld es una empresa que ofrece servicios intangibles los cuales pueden

ser medidos de acuerdo a la eficiencia de cada una de sus áreas:

Administración

Planificación

Análisis e investigación

Planificación en medios

Control y monitoreo

Todas estas áreas trabajan en conjunto para entregar un servicio de calidad a cada

uno de sus clientes.

Entre los clientes con mayor relevancia que Mindshareworld maneja están Lotería

Nacional, Importadora el Rosado, Banco Bolivariano, Maresa, Boheringer, Directv,

Adidas, Pasteurizadora Quito, Ferrero, Kia, Indurama entre otras.

93

Cuadro.14 Cuadro de Clientes



Mindshareworld

Fuente: Investigación Directa

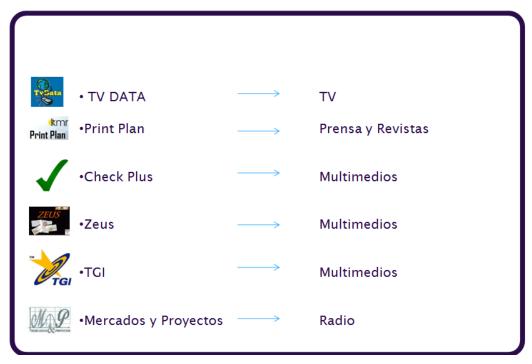
Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

3.1.4 Herramientas de Servicio del Mercado y Propias

Para poder realizar una estrategia personalizada para cada una de sus marcas Mindshareworld se apoya en las Herramientas propias y del mercado que le permiten optimizar el presupuesto de sus clientes.

3.1.5 Herramientas Sindicalizadas del Mercado y a que medios vinculan

Cuadro.15 Herramientas de Medios



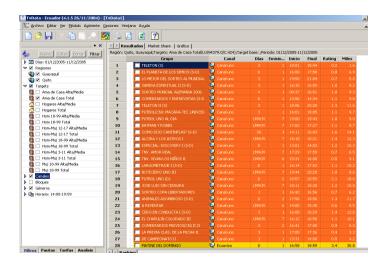
Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

TV DATA

Herramienta que permite explotar la base de datos de audiencias televisivas. Tiene varios módulos que permiten obtener diferentes informes relacionados con los Ratings de cada programa televisivo.

Cuadro.16 TV Data



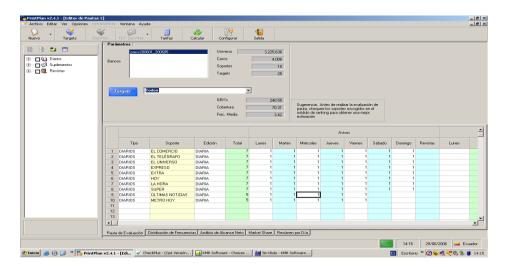


Fuente: Ibope Time

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

PRINT PLAN

Permite determinar el nivel de lectoría de los distintos medios gráficos que interactúan en el mercado, estimar lectores promedio por edición y por día. Calcula alcance y frecuencia por medio de un algoritmo desarrollado por KMR



Cuadro.17 Print Plan

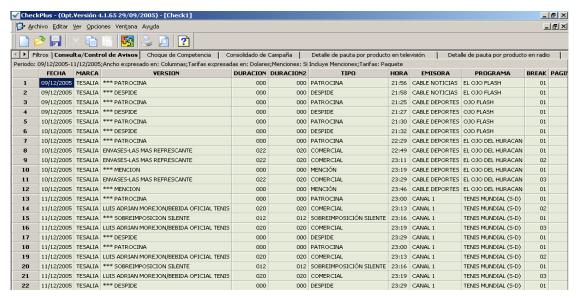
Fuente: Ibope Time

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

NEXT

Herramienta que nos permite tener mediciones reales de inversiones y ruido publicitario, relacionado con la marca o la competencia

Cuadro.18 Next



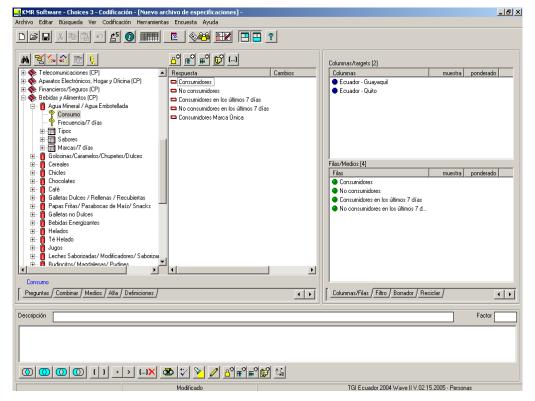
Fuente: Infomedia

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

TGI

Es un estudio single – source que permite obtener una base de datos con información de consumo de Medios, Productos, Servicios y Estilo de vida de las personas.

Cuadro.19TGI



Fuente: Ibope Time

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

ZEUS

Herramienta que permite trabajar con una base de datos multimedios a nivel de las principales 5 provincias del País con información de consumo de medios, productos, servicios y estilo de vida de las personas

Mercados y proyectos

Herramienta que nos permite mirar por diferentes módulos el comportamiento de las diferentes emisoras de radio en Quito y Guayaquil y ciertas provincias como Ambato, Riobamba, Manabí, Santo Domingo , Ibarra entre otras

Nos proporciona datos como Ranking calculado por audiencia, encendidos, tendencias de las diferentes emisoras, y la composición de la audiencia de una determina emisora.

Cuadro.20 Mercados y Proyectos

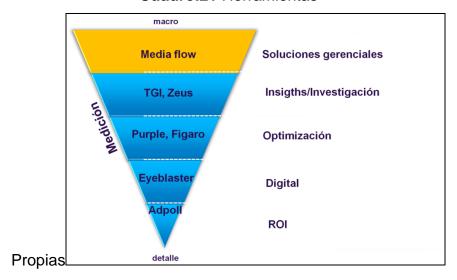
Fuente: Mercados & Proyectos

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

3.1.6 Herramientas Propias

Cada herramienta nos aporta una instancia del proceso de comunicación, tratando de lograr los mejores retornos por inversión.

Cuadro.21 Herramientas



Fuente: Herramientas Mindshareworld

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

MINDWARE

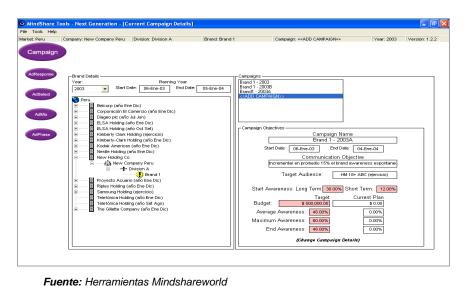


Herramienta de modelo de awareness (recordación de marca)



Software que permite tener la distribución óptima de TRP's basado en los objetivos del awareness publicitario que la campaña necesita. Se determinan los objetivos de comunicación, el target, la inversión y los objetivos de Awareness publicitario.

Cuadro.22 Mindware



Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

En MindShare cuentan con MindWare, su kit integrado de herramientas que permite pronosticar los efectos de la publicidad sobre el Awareness Publicitario



AdResponse

Curva de respuesta para determinar la forma en que cada target reacciona a la publicidad.

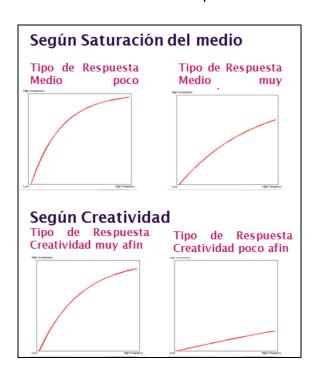
Se analizan 5 variables que influyen en el awareness publicitario de la marca:

- > Edad del Target
- > Participación de mercado
- Ciclo de vida de la marca
- Clutter publicitario
- Impacto creativo

Determina la curva de respuesta que tendrá nuestro target a la publicidad para cada nivel de frecuencia.

Algunos ejemplos de curvas de respuesta:

Cuadro.23 AdResponse



Fuente: Herramientas Mindshareworld

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

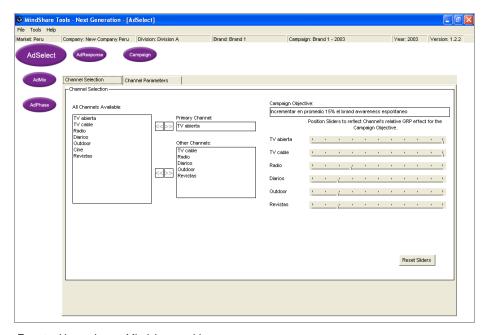
Se toma como referencia el número total de comerciales y promociones del medio que se transmiten en televisión durante una semana (rango de 100 a 1500)

El Impact Score: determinado por un estudio de Millward Brown que mide el nivel de eficacia de la pieza, lo mínimo (regular) es 5.

AdSelect

Selecciona los medios más adecuados para cumplir los objetivos de Awareness Publicitario.

Permite seleccionar el medio principal, los secundarios y darle un valor cualitativo a cada uno de los medios según como estos contribuyan para alcanzar los objetivos de comunicación trazados

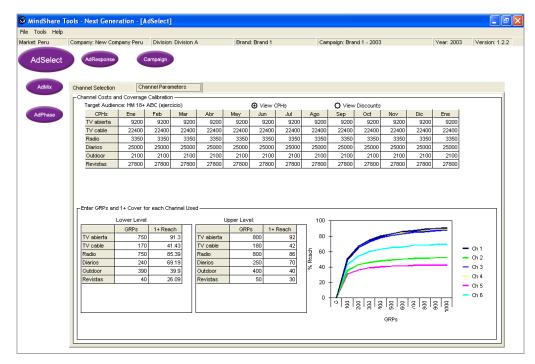


Cuadro.24 AdSelect

Fuente: Herramientas Mindshareworld

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Análisis de los costos que se obtienen por 100 Trps y las curvas de alcance que se generan para cada uno de los medios para poder determinar el mejor mix de medios que debemos tener.



Cuadro.25 Curvas de Alcance

Fuente: Herramientas Mindshareworld

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

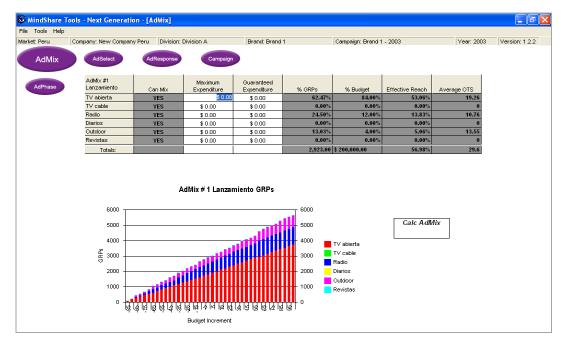
AdMix

Realiza la mezcla de medios adecuada para cada momento de la campaña

El sistema realiza una optimización inicial y nos sugiere como se debe distribuir el presupuesto por medio; para ello tiene en cuenta los costos, el alcance y la ponderación de cada medio.

Adicionalmente muestra el alcance +1 y el alcance efectivo ponderado que tendrá el mix.

Cuadro.26 Ad Mix



Fuente: Herramientas Mindshareworld

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

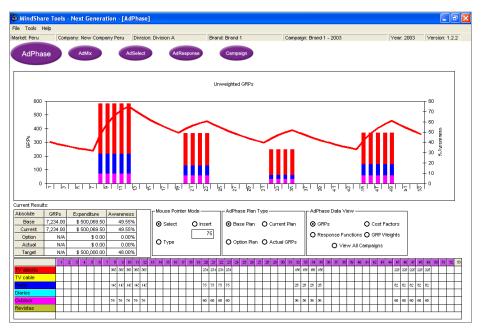
AdPhase

Distribución de los TRPS a lo largo del año y su efecto en el Awareness publicitario.

A partir de la distribución de los Trp's según el mix de medios, **AdPhase** predice el desarrollo del awareness publicitario que tendrá la campaña.

Para lograrlo analiza todos los datos anteriores; curvas de alcance, curvas de respuesta, costos, etc.

Cuadro.27 AdPhase



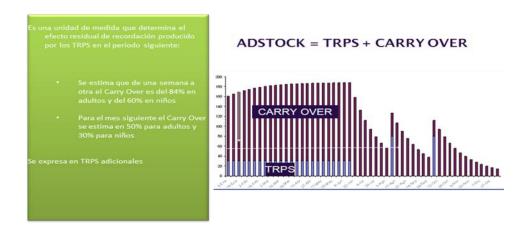
Fuente: Herramientas Mindshareworld

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

CARRY OVER



Efecto residual de recordación

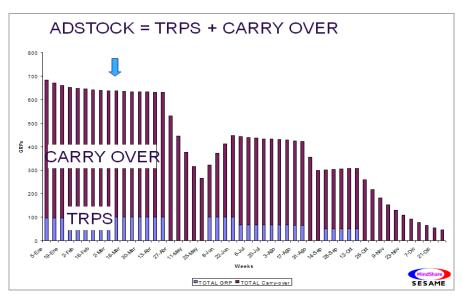


Es una unidad de medida que determina el efecto residual de recordación producido por los TRPS en el período siguiente:

- Se estima que de una semana a otra el Carry Over es del 84% en adultos y del 60% en niños
- Para el mes siguiente el Carry Over se estima en 50% para adultos y 30% para niños

Se expresa en TRPS adicionales

Cuadro.28 Carry Over



Fuente: Herramientas Mindshareworld

La optimización no sólo está basada en maximizar alcance.

Optimización además, consigue los mejores resultados en:

- Frecuencia óptima de medios.
- Media Mix
- Multimedia Flighting
- ➤ Construcción de Ad Recall a lo largo del tiempo, como elemento fundamental para crear Brand Awareness, sobre un trabajo continúo de comunicación publicitaria.

Nuestra optimización toma lugar en dos niveles importantes en este proceso: táctico y estratégico.

ADPOLL



Aquí podemos conducir rápidamente encuestas y resultados.

Usualmente la herramienta es usada para conocer el comportamiento del consumidor de forma inmediata

WEAR OUT



Reducción del efecto deseado en la publicidad

Ubica a una campaña publicitaria en un mapa de desgaste en el cual se puede identificar el ciclo de vida de un comercial

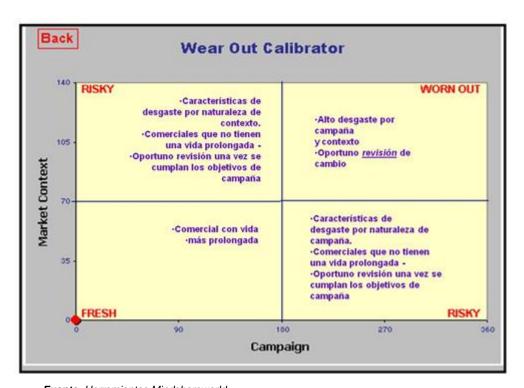
Cuadro.29 Wear Out

Variables:

- · Ciclo de vida del producto
- •Fidelidad de marca
- •Ciclo de vida en la estrategia de campaña
- •Tiempo promedio al aire.
- •Nivel de involucramiento (intrusivo, impactante, agresivo, memorable)
- •Elementos usados (personajes)
- •Complejidad visual
- Música
- Propósito (call to action)

- •Número de versiones
- Peso por franjas
- ·Continuidad durante el año
- •Trp's por semana en la categoría
- •Frecuencia
- •Interés por la categoría
- •Inversión de la categoría
- •Tipo de Categoría
- •Diferenciación del producto en la
- categoría
- •Tipo de consumidor





Fuente: Herramientas Mindshareworld

MEDIA MARKET MAP

Calibrador que determina el nivel óptimo de frecuencia efectiva, analizando y ponderando factores de la marca y el entorno como:

Cuadro.30 Media Market Map

Target receptivo	0	•	0	0	0	Target rechazante			
Reforzar actitudes	0	0	•	0	0	Cambiar actitudes			
Reforzar comportamientos	0	0	•	0	0	Cambiar comportamiento			
Baja actividad competitiva	0	0	0	0	•	Alta actividad competitiva			
Baja saturación de los medios	0	0	0	•	0	Alta saturación de los medio			
Alto Apoyo en otros medios	0	0	0	0	•	Bajo apoyo en otros medios			
						3. Procesar Research			

Fuente: Herramientas Mindshareworld

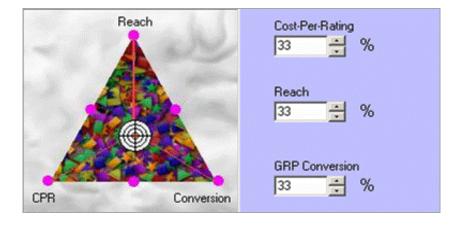
Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

FIGARO

Optimizador de televisión, cuya fuente de ratings es IBOPE.

Sugiere la distribución de programas en la pauta considerando variables como Alcance, CPR y Afinidad (criterio de elección de programas).

Cuadro.31 Figaro



Fuente: Herramientas Mindshareworld

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

PURPLE RATING POINTS

PRP



Herramienta desarrollada por MindShare con el objetivo de asegurar una compra efectiva al cliente

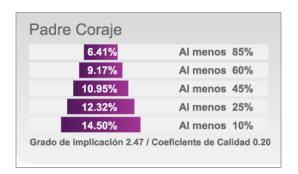
- Se basa en la construcción de las pirámides de visionado al 1%, 10%, 25%, 40%, 65%, 85% del programa.
 Asigna un valor cualitativo a la compra
- Asigna un valor cualitativo a la compra de un TRP
- Se realizan pre y post evaluaciones de las pautas con TRP's vs. los PRP's
- Se puede analizar cada programa y comparar cual es más eficiente que otro.



Tomando en cuenta los TRP's, Alcance y Frecuencia efectiva, optimiza los TRP's basados en un perspectiva cualitativa de involucramiento.

Con PRP's nosotros podemos seleccionar los programas cuyos niveles de involucramiento son mejores, lo que hace que se incremente la calidad de los TRP's

Cuadro.32 Purple Rating Points



Fuente: Herramientas Mindshareworld

El objetivo de PRP's es disponer de una metodología única, capaz de aportar un Valor Cualitativo a los TRPs, que nos permita analizar las planificaciones no sólo desde un punto de vista cuantitativo sino también desde un punto de vista cualitativo, maximizando así el efecto de la publicidad en los televidentes.

3.1.6 Caracterización del FODA de la Central de Medios Mindshareworld

Esta herramienta analítica nos permitirá trabajar con toda la información de la empresa para determinar la interacción entre las características particulares de Mindshareworld y el entorno en el cual esta compite, y así poder diseñar estrategias adecuadas sobre la base del análisis interno y externo.

Análisis Externo

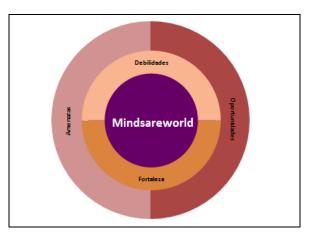
La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Análisis Interno

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la organización.

Análisis FODA Central Medios Mindshareworld

Gráfico. 25 Análisis FODA Central de medios Mindshareworld



Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Análisis Externo - Mindshareworld

Tabla.4 Análisis Externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Generar una ventaja comercial para	Las nuevas leyes sobre publicidad en el
nuestros clientes en el mercado	mercado ecuatoriano, afectan al
	desarrollo de esta industria
Manejo de cuentas importantes y de	El crecimiento de la competencia hace
gran peso dentro del mercado	que cada vez las agencias busquen más
publicitario	clientes ofreciéndoles similares servicios
	a menores costos
Armonía con los medios de	El reconocimiento que tienen las
comunicación al momento de	grandes agencias de publicidad en el
negociar beneficios para los clientes	mercado ecuatoriano

La demanda creciente del mercado	La entrada de nuevas agencias al
en cuanto a servicios de creatividad	mercado ecuatoriano
y publicidad eficientes	
Aprovechar las fallas que tiene la	La continuidad de la crisis económica
competencia para poder ganar	afecta a la demanda de nuevos modelos
clientes ofreciéndoles un servicio de	de inversión publicitaria en medios
calidad	
El avance de la tecnología aporta	La falta de mano de obra calificada en el
para que se pueda atender clientes	mercado ecuatoriano afecta
en las diferentes provincias	directamente a la empresa, haciendo
	que la misma tenga que ocupar sus
	propios recursos para capacitar al
	personal
La empresa no cuenta con un perfil	
de puestos para cada función	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Análisis Interno - Mindshareworld

Tabla.5 Análisis Interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES		
Cuenta con una red a nivel mundial	Falta de información de los procesos		
	que se deben seguir para generar un		
	servicio de calidad.		
Esta entre los primeros puestos de	No existe una capacitación adecuada		
inversión a nivel nacional	para el crecimiento profesional		
Pertenece al Grupo M, lo que le	El proceso de facturación se torna		
favorece en alianzas con empresas	complicado ya que existen diferentes		
del mismo grupo para mejorar su	fechas de cierre de acuerdo al cliente lo		

competitividad	que no permite tener un cierre definitivo			
	dentro de la empresa			
Buena capacidad financiera para	La falta de involucramiento con cada			
desarrollar nuevos proyectos y	uno de los clientes hace que no se			
apoyar a sus clientes	entregue el adecuado servicio y se			
	comentan frecuentes errores, lo que			
	puede generar la pérdida de los			
	mismos.			
La empresa cuenta con software de	No se pueden manejar cuentas de la			
medios para respaldar de forma	misma categoría disminuyendo así la			
eficaz su trabajo	oportunidad de crecimiento empresarial			
Experiencia	Los equipos de computación no van de			
	la mano con el avance tecnológico lo			
	que genera demora en la entrega de			
	trabajos			
Alto poder de negociación entre				
agencia-cliente-medio				

Fuente: Investigación Directa Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

3.1.7 Identificación del Problema

La falta de comunicación dentro de la empresa y la excesiva delegación de tareas ha incidido en un sin número de errores, retrasos en la entrega de la información a los clientes y contratiempos en la facturación, generando de manera continua quejas por parte de los clientes y originando una necesidad de levantar los procesos actuales, efectuar una evolución de los procedimientos internos, identificar los problemas y dificultades de la empresa, con el fin de diseñar y proponer nuevos procesos que forjen actividades más ágiles, permitiendo a Mindshareworld proporcionar servicios de manera eficiente, identificar y normar las actividades de

sus colaboradores, bajo el uso óptimo y adecuado de los recursos humanos, tecnológicos, financieros y administrativos disponibles.

Partiendo de que la empresa tiene como responsabilidad asesorar a los clientes para que su compra en medios sea efectiva y su presupuesto sea adecuadamente distribuido entre los diferentes medios para lograr un mayor alcance del target al que quieren llegar, su equipo de trabajo debe seguir siempre ese objetivo.

Bajo este análisis, es posible identificar todos los hechos que están causando los inconvenientes, cuales son de poca relevancia para eliminarlos de la lista y enfocarse a los hechos más significativos cuyas explicaciones permitan plantear el problema de la investigación.

Para este fin se conversó con el Gerente Regional Quito de la Central de Medios Mindshareworld para que nos de la debida autorización y poder reunir al personal de las aéreas de la organización indicándoles que en la presente investigación lo que se quiere es identificar por parte del personal cuáles son los problemas y dificultades que experimentan en sus operaciones diarias y afectan a la satisfacción del cliente y las razones por la cuales se producen estos inconvenientes.

3.1.8 Matriz del problema

Tabla.6 Situación problemática Mindshareworld

HECHOS	EXPLICACIONES			
Solicitud de cheques para el ingreso de medios impresos solo en la mañana	Los clientes realizan su aprobaciones de pautas a cualquier hora del día			
Se necesita la aprobación por mail de los clientes para solicitar cheques	Los clientes no siempre realizan las			

	aprobaciones de sus pautas por mail por la naturaleza del trabajo
No se puede ingresar a tiempo los cheques por falta de firmas	No se prevé la firma de cheques cuando los responsables de firmar tienen una reunión fuera de la empresa
Sistema de ingreso de órdenes y presupuestos registra problemas en el desglose de descuentos	Al momento de ingresar las órdenes o presupuestos solo el departamento de contabilidad puede manejar los descuentos que se tiene por cliente y medio esto genera demora al ingresar la información
Los planificadores solicitan facturas y soportes a los proveedores más no el departamento de facturación	
No existe mucho contacto con los clientes por parte de los planificadores y las solicitudes se canalizan solo por los jefes de Grupo	El momento de que el planner no tiene un contacto directo con el cliente, todo el trabajo realizado por el , no se ve valorado por el cliente ya

	que es el Jefe de Grupo un intermediario				
El área de monitoreo no realiza un control diario y este debería ser de TV-Radio-Prensa-Revista	La falta de monitoreo diario en todos los medios hace que no se cumplan con los objetivos planteados en la planeación				
No existe involucramiento entre el Cliente y Mindshareworld	Los Ejecutivos de cuentas que no pertenecen a Mindshareworld son los intermediarios y al momento de no conocer el negocio genera problemas entre MINDSHAREWORLD y el Cliente				
El departamento de facturación pertenece al grupo Norlop (MINDSHAREWORLD- MEC-GLUE-ARIADNA-NORLOP)					
Falta de comunicación y coordinación por parte de los Jefes de Grupo	Los Jefes de Grupo son la parte medular para el trabajo de los planificadores, análisis, facturación, clientes y proveedores				
Los Jefes de Grupo de grupo no entregan un brief adecuado al planificador	Los planificadores no conocen los objetivos y las necesidades de los				

	clientes al momento de solicitar una pauta
Los planificadores por desconocimiento de las necesidades del cliente se limitan a realizar trabajos operativos y no se convierten en asesores	Esto genera trabajos repetitivos, mas servicio, desconfianza, malestar por parte del cliente
No existe un tráfico por parte de los Jefes de Grupo	Las solicitudes de los clientes se manejan en cortos tiempos, generando desgaste del recurso humano y con la relación entre clientes
EL Jefe de Grupo no se involucra con su equipo	Los Jefes de Grupo no conocen las actividades que desarrollan su equipo y el tiempo que le demora generar un trabajo o realizar ciertas actividades
Los Jefes de Grupo deben preveer y medir prioridades	Jefes de Grupo deben administrar tiempo y trabajo
Desconocimiento de todas las áreas de la empresa y negocio	No existe asesoramiento, compromiso y pro actividad hacia el cliente

En las evaluaciones realizadas por los clientes en el último semestre del 2010 se refleja inconformidad con el aérea de facturación y el área digital.	Otro malestar que los clientes tienen es que no ven reflejados con las herramientas propias de la empresa
Al momento de planificar no se utilizan las herramientas propias de la empresa	No existe el personal capacitado para que pueda hacer un uso adecuado de las herramientas
No existe un servicio básico para cada uno de los clientes según su monto de facturación	Muchos clientes poco representativos exigen servicios que no encuentran dentro de su presupuesto.
Talento humano poco capacitado	El desconocimiento de las tareas que se deben realizar en cada uno de los puestos genera errores continuos y demora en la entrega de los trabajos
Herramientas de servicio	La falta de capacitación en las herramientas propias y del mercado hacen que los trabajos realizados tengan más tiempo de demora y que no tengan un racional al momento de enviar las pautas solicitadas

Fuente: Investigación Directa

En función a los problemas detallados anteriormente, tanto en el análisis FODA y las entrevistas realizadas a clientes, proveedores, competencia y personal de la empresa se pudo determinar los siguientes problemas, de los cuales se jerarquizara de mayor a menor importancia e incidencia en el proceso mediante la siguiente correlación:

Tabla.7 Calificación y Valores

Calificación	Valores
Alta	5
Media	3
Baja	1

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Tabla.8 Impacto en el Proceso

-				
Impacto en el Proceso		Incidencia		
		Media	Baja	
Servicio al Cliente	5			
Entrega de brief inadecuado	5			
Pérdida de tiempo a causa de constantes cambios en trabajos	5			
Impacto en el Proceso	5			
Retrasos de entrega de trabajos		3		
Incentivos al personal		3		
Falta de personal capacitado		3		
Falta de herramientas básicas del mercado			1	
Realización de trabajos administrativos		3		

Fuente: Investigación Directa

Tabla.9 Impacto en el Cliente

Impacto en el Cliente	Incidencia		
	Alta	Media	Baja
Servicio al Cliente	5		
Entrega de brief inadecuado	5		
Retraso en la entrega de los planes		3	
Falta de racionales en los trabajos	5		
Retrasos de entrega de trabajos	5		
Incentivos al personal			1
Falta de personal capacitado			1
Falta de herramientas básicas del mercado		3	
Realización de trabajos administrativos			1

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

De los resultados obtenidos en las matrices podemos darnos cuenta que tanto para la organización como para los clientes de Mindshareworld es factor primordial el servicio al cliente, así como el tiempo en realizar los reajustes continuos que desencadenan el retraso de entrega del producto final.

Además de admitir que existe poca comunicación entre Jefe de Grupo y planificadores

Las causas detalladas anteriormente dan con efecto una baja efectividad de las actividades realizadas, la organización y por ende desperdicio del potencial humano, económico, financiero y tecnológico incidiendo en el incumplimiento de los compromisos con los clientes.

3.1.9 Enfoque Sistémico de Mindshareworld

El pensamiento Sistémico busca destruir la conceptualización de que estamos compuestos por fuerzas separadas y desconectadas.

Mediante el análisis anteriormente realizado hemos podido observar la problemática por la cual atraviesa la organización. Encontramos que el servicio al cliente, asociado con el tiempo que varias veces tiene que esperar los clientes debido al constante reajuste de los trabajos solicitados, son un verdadero problema.

Esta extensión en el tiempo se da por cuatro razones especificas, la primera es que no existe un involucramiento del jefe de grupo con su equipo; la segunda que no se entrega un brief adecuado para realizar el trabajo, la tercera que no se utilizan las herramientas propias de la empresa para reducir tiempos y optimizar recursos y la cuarta la realización de trabajos administrativos que no les da la oportunidad de desarrollarse más en su área específica .Estos problemas inevitablemente afectan al desenvolvimiento optimo y armónico de Mindshareworld.

Por las razones antes mencionadas vamos a enfocar nuestro análisis en el Área de Planificación en Medios de la Central de Medios Mindshareworld, debido a que es aquí donde se generan los conflictos para entregar un servicio de calidad a los clientes.

Esto con la finalidad de realizar una mejora que permita a la organización manejar procesos eficientes y eficaces que generen resultados óptimos, que cumplan con las expectativas de los clientes y en consecuencia los satisfaga plenamente no solo contribuyendo a la estructura sino a la imagen de la organización y por otra parte generando lazos de fidelidad con el cliente

La implantación adecuada de una administración por procesos exige una visión sistémica de los mismos, permitiendo establecer que para que un sistema logre un objetivo todos sus elementos deben ser considerados.

Para aplicar el enfoque sistémico dentro de Mindshareworld debemos entender los siguientes conceptos:

Entrada.- Las entradas en los procesos se consideran a la información, personas, bienes, servicios, insumos y dinero que pueden ser transformados por el proceso para obtener salidas (servicios o productos).

Procesos.- Se puede definir un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar una Salida a un Destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (Recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso).

Salidas.- Las salidas son los productos de un proceso o subproceso, es decir la información, personas, bienes, servicios, insumos y dinero que fueron transformados durante el proceso y que además generan un valor agregado y diferenciador

Controles.- Son todas las leyes, normas, reglamentos, documentos, disposiciones, políticas, ordenanzas, procedimientos, manuales, hojas técnica que permiten regular y normar las actividades y procesos de un Sistema de gestión de Calidad. Estos controles son de tipo interno y externo.

Controles Internos.- Son los documentos elaborados, aprobados y emitidos por el personal de MS tales como el Plan Estratégico, Negociaciones con los medios y Cumplimiento de Over

Controles Externos.- Son aquellos impuestos por el estado y la entidades que rigen nuestro negocio como la ley de medios; ley de publicidad, asociación de agencias, régimen tributarios, además de las negociaciones realizadas con los clientes.

Recursos.- se denomina recursos a los medios o herramientas que nos permiten realizar las diferentes actividades y los procesos dentro del sistema de gestión de calidad implantando en MS. Los dueños de los procesos y subprocesos han determinado como recursos: personal, financiero, y tecnología.

Indicadores.- Instrumentos que permiten medir los procesos y por lo tanto evaluar su calidad; en cada proceso se define los indicadores que son utilizados para conseguir los objetivos de acuerdo al proceso y poder alcanzar los objetivos planteados.

Gráfico. 26 Enfoque Sistémico Central de Medios Mindshareworld

Entradas

•Necesidad del Cliente

 Comunicar los productos o servicios a su grupo objetivo para generar mayor incremento en sus ventas

Procesos

•Planificación en Medios

- Análisis e Investigación
- Análisis de audiencias
- •Seguimiento de la evolución de la competencia en medios publicitarios
- Lectura de Tendencias del mercado
- Comprensión del Consumidor

• Planificación en Medios

- Distribución de presupuesto
- Selección de medios a utilizar
- Distribución y asignación de inversión de soportes
- Presión publicitaria según el periodo de la campaña en
- Negociación con medios publicitarios
- Aprobación de pauta por el cliente
- Ejecución de la pauta aprobada

• Control y Monitoreo

 Control diario de la pauta ordenada para verificar cumplimiento por parte de los canales

Salidas

Pauta ejecutada según aprobación

- Entrega de reportes de cumplimiento
- Entrega de análisis post buy y eficiencia de la compra

Fuente: investigación Directa

3.1.10 Jerarquía de los procesos

No todos los procesos dentro de una organización tienen el mismo nivel de impacto; por esta razón es importante clasificar los procesos según su nivel de impacto.

Los procesos en la organización se dividen en tres procesos: estratégicos, claves o de valor agregado y de apoyo.

De alguna manera los procesos estratégicos son procesos de apoyo, pues deben estar igualmente apoyando que los procesos primarios se diseñen y realicen para satisfacer el mercado objetivo y responder a las estrategias de diferenciación o de valor agregado.

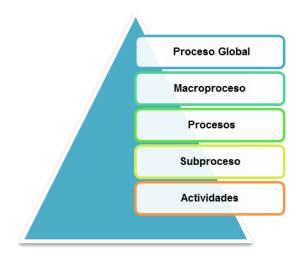
El siguiente gráfico ilustra las definiciones anteriores:

Gráfico. 27 Jerarquía de Procesos



Fuente: investigación Directa

3.1.11 Pirámide de procesos



Proceso Global.- En este nivel se determina las macro entradas y salidas que tiene la empresa en su interacción con el entorno.

Macroprocesos.- En este nivel se identifican las relaciones entre los macroprocesos del sistema de gestión de calidad de la empresa.

Aquí se evalúan tres categorías de macroprocesos: Estratégicos, Claves y de Apoyo

Procesos.- Se detalla en forma particular cada uno de los procesos con todos los elementos que lo conforman.

Subprocesos.- Detalla los subprocesos que conforman el proceso.

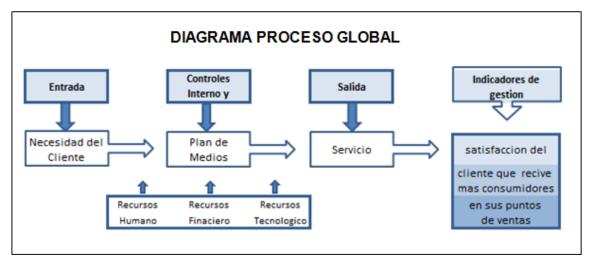
Actividades.- Se detalla a cada una de las actividades en cada uno de los procesos.

3.1.12 Proceso Global

En este nivel se establecen como entradas las necesidades de los clientes de dar a conocer más sus productos o servicios; frente a esta necesidad Mindshareworld desarrolla un plan de medios buscando enganchar el grupo objetivo con el mensaje del anunciante, aplicando diferentes técnicas para difundir masivamente un mensaje

de la manera más rentable y eficaz bajo las normas que rigen la industria publicitaria.

Gráfico. 28 Diagrama de proceso Global



Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

3.1.13 Macroprocesos

Existen diferentes tipos de procesos de acuerdo al rol que desempeñan y que a continuación se describen

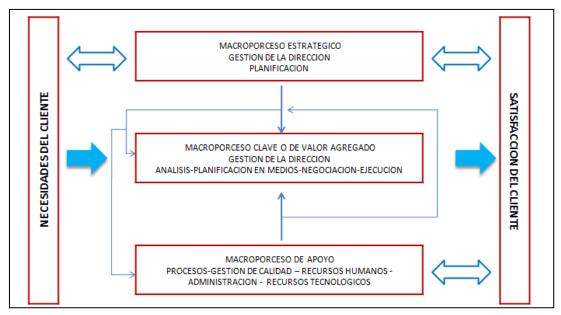


Gráfico. 29 Macroprocesos

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

3.1.13.1 Macroprocesos Estratégicos

Destinados a establecer y controlar las metas de la empresa. Son los que proporcionan directrices a los demás procesos, es decir, indican cómo se deben realizar para que se pueda lograr la visión de la empresa. Son conocidos también como procesos visionarios y son liderados por la alta dirección.

- Proceso de Gestión de Dirección
- Planificación de crecimiento de la cuota en el mercado
- Gestión de los recursos

3.1.13.2 Macroprocesos Claves o de valor agregado

Son aquellos procesos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente, ya que dentro de esta categoría se ejecutan las actividades que tienen relación directa con los beneficios del servicio de planificación en medios aportando soluciones para construir preferencias y convertirlas en ventas para una marca en un mercado determinado ofreciendo un servicio de valor agregado que diferencia a la empresa.

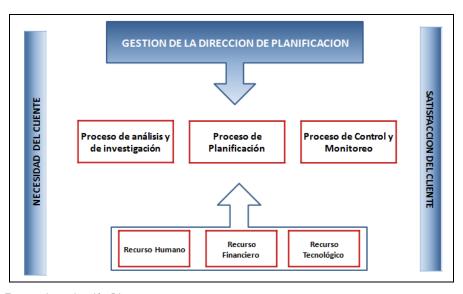


Gráfico. 30 Macroprocesos Claves o de Valora Agregado

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

3.1.14 Proceso de análisis e investigación

El análisis e investigación es un proceso muy importante dentro de la planificación en medios ya nos ayuda a conocer las necesidades del cliente, donde se encuentra nuestro grupo objetivo, información de la competencia e información de los medios y soportes.

El proceso de Análisis está compuesto de los subprocesos identificados en el siguiente diagrama por entradas, salidas, controles, clientes, recursos, indicadores que están identificados a continuación



Gráfico. 31 Procesos de Análisis e Investigación

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Entradas, Salidas, Recursos

Los detalles de los recursos de donde provienen las entradas y de donde provienen las salidas se encuentran detalladas en las **hojas técnicas-Análisis**

Controles

Documentos Internos.- Los documentos internos para este proceso son los procedimientos señalados en las **hojas técnicas-Análisis** que son los controles internos.

Documentos Externos.- Estos documentos son aquellos que se detallan en las listas de documentos externos y que aplican a este proceso.

Indicadores

Los indicadores que permiten controlar el proceso se define en las **hojas técnicas**-**Análisis**

Diagramación del proceso



Fuente: investigación Directa Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

• Proceso de planificación de medios

El análisis e investigación es un proceso muy importante dentro de la planificación en medios ya que nos ayuda a conocer las necesidades del cliente, donde se encuentra nuestro grupo objetivo, información de la competencia e información de los medios y soportes.

La Planificación en medios es un proceso de toma de decisiones que van marcando el camino a seguir para utilizar de la mejor manera el tiempo y el espacio publicitario

de los medios, y de esta forma contribuir a la consecución de los objetivos de marketing de anunciante.

Este proceso está compuesto de los subprocesos identificados en el siguiente diagrama por entradas, salidas, controles, clientes, recursos e indicadores.

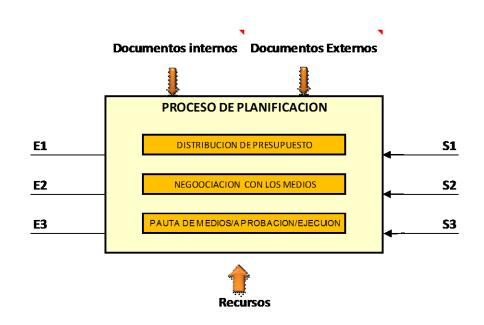


Gráfico. 32 Proceso de planificación en medios

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Entradas, Salidas, Recursos

Los detalles de los recursos de donde provienen las entradas y de donde provienen las salidas se encuentra detalladas en las **hojas técnicas-Planificación**.

Controles

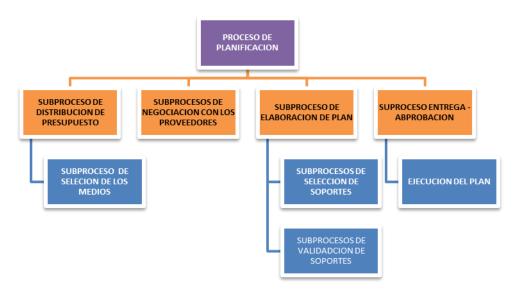
Documentos Internos.- Los documentos internos para este proceso son los procedimientos señalados en las **hojas técnicas- Planificación** que son los controles internos.

Documentos Externos.- Estos documentos son aquellos que se detallan en las listas de documentos externos y que aplican a este proceso.

Indicadores

Los indicadores que permiten controlar el proceso se define en las **hojas técnicas- Planificación**

Diagramación del proceso



Fuente: investigación Directa

Proceso de control y monitoreo

El proceso de control y monitoreo consiste en verificar que todo lo enviado a los medios sea publicado o transmitido según lo contratado

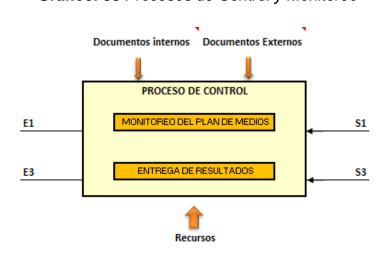


Gráfico. 33 Procesos de Control y Monitoreo

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Entradas, Salidas, Recursos

Los detalles de los recursos de donde provienen las entradas y de donde proviene las salidas se encuentra detalladas en las **hojas técnicas-Control y Monitoreo**

Controles

Documentos Internos.- Los documentos internos para este proceso son los procedimientos señalados en las **hojas técnicas- Control y Monitoreo** que son los controles internos.

Documentos Externos.- Estos documentos son aquellos que se detallan en las lista de documentos externos y que aplican a este proceso.

Indicadores

Los indicadores que permiten controlar el proceso se definen en las **hojas técnicas- Control y Monitoreo**

Diagramación del proceso



Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Macroprocesos de Apoyo

Son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos primarios y estratégicos puedan cumplir sus objetivos. Son procesos transversales a toda la organización.

- Proceso de facturación
- Proceso de Sistemas
- Procesos de relaciones publicas

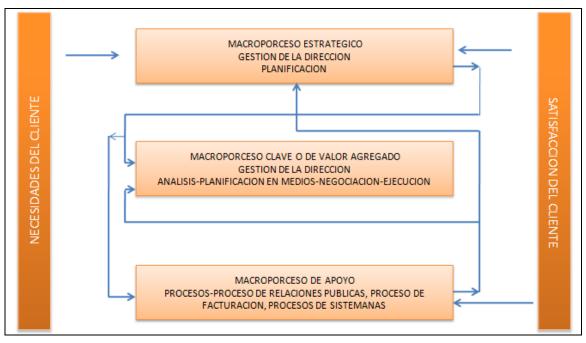


Gráfico 34 Macroprocesos de apoyo

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Cliente o consumidor final

El cliente es la persona natural o jurídica que se beneficia de los resultados del plan de medios previos contratos por las dos partes

Enfoque al cliente

MINDSHAREWORLD en su opinión; en la era del ruido MINDSHAREWORLD todavía piensa que vale la pena dedicar investigación y análisis serio a las cuestiones que son fundamentales para el éxito de sus clientes y lo hacen buscando y normalmente encontrando la perfecta conexión entre productos y consumidores potenciales.

Como su nombre lo indica ayudan a sus clientes a ganar más cuota en la mente de sus consumidores, ofreciendo a sus clientes servicios esenciales como estrategia, planificación de medios, negociación y ejecución haciendo que las marcas de sus clientes sean más conocidas y rentables.

CAPITULO IV

FASES DE LA PLANIFICACION DE PROCESOS

Por medio de aplicación de las fases para la mejora continua la organización puede avanzar hacia niveles de eficiencia y eficacia superiores

4.1 Fase de Planificación

En esta etapa estableceremos lo que queremos alcanzar y como pretendemos alcanzarlo

4.1.1 Objetivo de la Aplicación de la Gestión por Procesos en la Central de Medios Mindshareworld

El principal objetivo de la Aplicación de la gestión por Procesos en la Central de Medios Mindshareworld es:

✓ Aumentar los resultados de la empresa mediante la obtención de niveles superiores de satisfacción al cliente además de incrementar la productividad, mejorando la calidad del servicio y el valor percibido por los clientes de forma que les resulte agradable trabajar con la Central de Medios Mindshareworld.

4.1.2 Focalización del Área de Estudio

Como hemos visto anteriormente en la Central de Medios Mindshareworld se tiene claramente definidas dos áreas que son: el Área Administrativa y el Área de Planificación en Medios, siendo esta última el área central de la empresa en donde se generan los conflictos de forma continua.

Las herramientas y técnicas en las que nos apoyaremos para poder realizar el diagnóstico y el levantamiento del Proceso de Planificación en Medios de una forma óptima se detallan a continuación:

4.1.2.1 Herramientas

- ✓ Método inductivo.- Se empleará en la obtención de actividades particulares
 que nos llevaran a la estructuración de los procesos generales de la
 organización para la aplicación de la gestión por procesos.
- ✓ Método deductivo.- Se empleara en el análisis del sistema macro descomponiendo el sistema funcional actual de la organización hasta llegar a los procesos individuales que permitan orientarlos a la gestión administrativa

4.1.2.2 Técnicas

Para el levantamiento de los procesos en el Área de Planificación de Medios en la Central de Medios Mindshareworld se procedió a entender su accionar a nivel de actividades para en función de este entendimiento formalizar el inventario de los procesos actuales. Para conceptualizar y definir los procesos se han realizado las siguientes actividades para la recopilación de la información:

- ✓ Observación directa
- ✓ Entrevistas a reuniones de trabajo con el personal
- ✓ Ejecución de talleres de trabajo con el personal perteneciente a las siguientes áreas:
 - Análisis e Investigación
 - Planificación
 - Control y monitoreo

4.1.3 Formación del Equipo

El equipo que conforma el Proceso de Planificación en Medios dentro de la Central de Medios Mindshareworld tiene la siguiente estructura:

4.1.3.1 Identificación de los responsables del Proceso de Planificación en medios

Gráfico 35 Responsable del proceso Planificación de medios



Fuente: investigación Directa

4.1.3.2 Identificación del Mapa Operativo del Proceso de Planificación en Medios

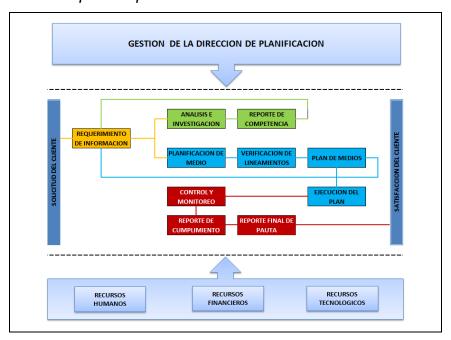


Gráfico 36 Mapa de Operativo del Proceso de Planificación en medios

Fuente: investigación Directa Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Una vez seleccionado el proceso para la aplicación de la Gestión por procesos se determina el comportamiento actual mediante la estructuración de:

- Flujo de trabajo
- Flujos de ejecución de procesos
- Determinación de Tiempos globales

Racionalización de Proceso

4.2 Fase de Levantamiento

4.2.1 Levantamiento de actividades

Con el fin de cumplir todas las fases útiles para a aplicación de la gestión por procesos, procederemos al levantamiento de la información a través de la observación y el consenso con el equipo de trabajo de la organización, para lo cual encontramos la necesidad de realizar un inventario de actividades de acuerdo a cada una de las áreas determinadas, por tanto a continuación presentamos las tablas con las actividades que en la actualidad se ejecutan en el Área de Planificación en Medios

Para ayudarnos en esta fase vamos a emplear la técnica del cronometraje, la misma que nos va a permitir tomar tiempos de cada una de las actividades del proceso antes señalado, tiempos que nos van a dar una panorámica mucho más exacta del funcionamiento de cada proceso, para posteriormente servirnos de base lógica para discriminar el comportamiento de los mismos

Las herramientas utilizadas son las siguientes:

- Un cronómetro
- Varias hojas para registrar los tiempos formados con sus respectivas actividades
- Un lapicero

A continuación se muestran los cuadros de desglose de actividades generales de los agentes involucrados en el proceso de planificación en medios. Los cuadros están realizados de manera clara indicando el área, responsable, actividades y cada una con sus respectivos tiempos.

Se tomo los tiempos de la realización de 4 planes de medios con la finalidad de obtener un dato exacto y representativo del funcionamiento de este proceso, para así poder determinar de manera más efectiva un tiempo promedio de la realización de un plan de medios.

4.2.1 Desglose de Actividades Planificación en Medios

4.2.1.1 Desglose de Actividades Jefe de Grupo

AREA: PLANIFICACION EN MEDIO

RESPONSABLE: JEFE DE GRUPO

TABLA NO. 1 Desglose de Actividades

No.	Actividades	Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo Promedio
1	Manejo de personal (4 personas - 2 planificadores y 2 asistentes)					
2	Adiestramiento y formación de personal					
3	Supervisión de trabajo diario (revisión de pautas, flow, entregas de reportes, monitoreo, etc.)	150	180	120	180	158
4	Contacto y reuniones con clientes	180	200	225	200	201
5	Asesoría a clientes	200	180	195	212	197
6	Desarrollo Planificación	180	120	150	180	158
7	Seguimiento de implementación de campañas	60	50	80	70	65
8	Control de presupuestos	150	180	120	180	158
9	Control de inversión y facturación	90	100	95	90	94
10	Control de cobros	90	90	95	100	94
11	Reuniones con medios de comunicación	180	120	150	180	158
12	Negociación con medios	180	175	200	190	186
13	Hacer propuestas y presentaciones a clientes nuevos					
14	Reportes gerenciales					
15	Soporte a solicitudes de la red con desarrollo de planes					
	Minutos	1.460	1.395	1.430	1.582	1.467
	Horas	24	23	24	26	24
	Días	3	3	3	3	3

Observaciones: Las actividades pintadas tiene relación directa con la planificación y fueron medidas

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

4.2.1.2 Desglose de Actividades Jefe de Análisis e Investigación

AREA: ANALISIS E INVESTIGACION

RESPONSABLE: JEFE DE ANALISIS E INVESTIGACION

TABLA NO. 2 Desglose de Actividades

No.	Actividades	Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo Promedio
1	Análisis de audiencia	30	45	35	40	38
2	Reporte y comportamiento de audiencias de un periodo determinado	120	100	125	130	119
3	Lectura y tendencias de Mercado	150	180	120	180	158
4	Seguimiento de la evolución de la Categoría	90	100	95	90	94
5	Análisis de las estrategias de la Competencia	90	90	95	100	94
6	Análisis cualitativo del comportamiento del consumidor	180	120	150	180	158
7	Entrega del reporte final	60	50	80	70	65
	Minutos	720	685	700	790	724
	Horas	12	11	12	13	12
	Días	2	1	1	2	2

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

4.2.1.3 Desglose de Actividades Planificador

AREA: PLANIFICACION EN MEDIO

RESPONSABLE: PLANIFICADOR

TABLA NO. 3 Desglose de Actividades

No.	Actividades	Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo Promedio
1	Revisar estatus de cada cliente	60	65	45	55	56
2	Realizar la planificación en tv	150	200	120	120	148
3	Realizar la planificación en radio	40	60	45	30	44
4	Realizar la planificación en prensa	50	60	80	70	65
5	Realizar la planificación en revista	40	60	45	40	46
6	Realizar la planificación en, vallas acorde a la necesidad de cada marca	480	520	420	450	468
7	Negociar con medios tarifas y bonificaciones	180	200	150	145	169
8	Ajustar la planificación al presupuesto asignado	120	150	200	135	151
5	Enviar al cliente la (s) propuestas para aprobación	480	200	450	120	313
6	Esperar la aprobación del cliente	60	120	200	60	110
7	Coordinar con los medios la entrega de materiales y ordenes.(cheques y pagos)	120	200	150	120	148
8	Coordinar la recepción de facturas de cada medio con los respectivos respaldos	1.440	1.500	2.000	1.440	1.595
9	Enviar al cliente el reporte de avisos	1.920	2.000	2.050	480	1.613
10	Revisar y enviar mensualmente las competencias de cada marca	120	200	180	120	155
12	Ingreso al sistema de campañas para la correcta facturación	960	1.020	980	960	980
	Minutos	6.220	6.555	7.115	4.345	6.059
	Horas	104	109	119	72	101
	Días	13	14	15	9	13

4.2.1.4 Desglose de Actividades Personal de Monitoreo

AREA: CONTROL Y MONITOREO

RESPONSABLE: PERSONAL DE CONTROL Y MONITOREO

TABLA NO. 4 Desglose de Actividades

						Tiempo
No.	Actividades	Tiempo	Tiempo	Tiempo	Tiempo	Promedio
1	Recepción de pauta ordena por el planificador de medios	10	15	15	20	15
2	Actualización diaria del software para realizar monitoreo	10	10	15	20	14
3	Comparación de la pauta ordenada vs. Información que arroja software*	30	40	35	30	34
	Realizar reubicaciones con los medios cuando no se transmiten las cuñas según rating,					
4	inversión, horarios, etc	240	300	250	215	251
5	Reporte de Cumplimiento	480	500	480	40	375
6	Análisis Post Buy	480	520	420	450	468
7	Entrega de Informe Final o Resultados	495	550	460	445	488
	Minutos	1.745	1.935	1.675	1.220	1.644
	Horas	29	32	28	20	27
	Días	4	4	3	3	3

Observaciones: La actividad No.3 se la realiza cada tres días

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

4.3 Estructura del Proceso

Para contar con una estructura organizacional óptima es necesario identificar los procesos que dispone y requiere la organización para un mejor desenvolvimiento.

Se puede definir como proceso a los que cumplen las siguientes características:

- ✓ Se puede describir entradas y salidas
- ✓ Cruza uno o varios limites organizativos financieros
- ✓ Son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización.
- ✓ Un proceso responde a la pregunta "Qué" y no al "Cómo".
- ✓ Fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

4.3.1 Estructura de Inventario de Procesos

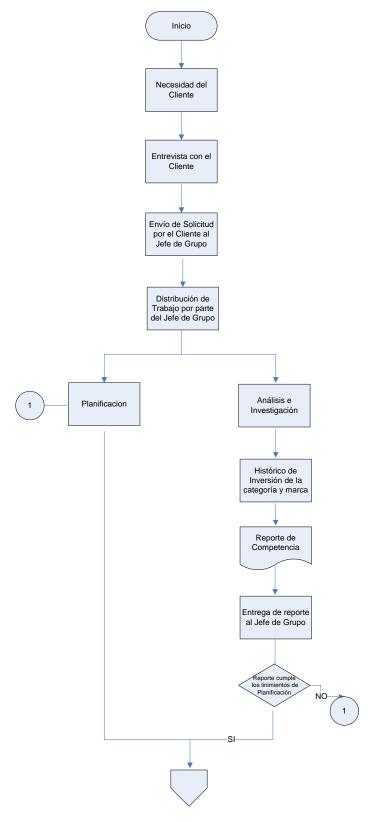
Para la estructura de inventario de procesos actuales en la Central de Medios Mindshareworld se procedió a entender su accionar en base del inventario de actividades en el **Área de Planificación en Medios** para en función de este entendimiento formalizar el inventario del proceso actual de la empresa para conceptualizar y definir el proceso de planificación se ha realizado las siguientes actividades de recopilación de información.

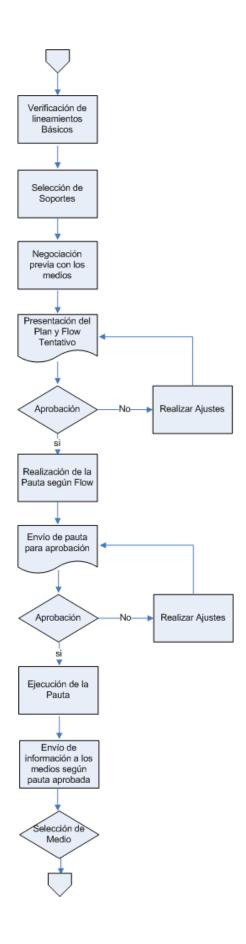
- ✓ Entrevista con el personal perteneciente al área de planificación
- ✓ Método de la observación
- ✓ Entrevista con el Gerente Regional y Jefe de Grupo de Mindshareworld

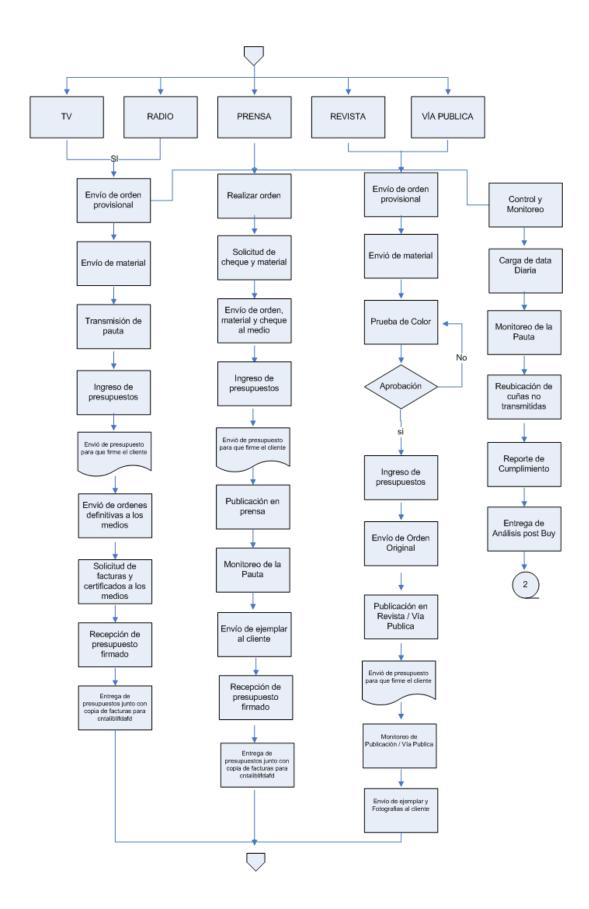
4.4 Análisis del Área de Planificación en Medios

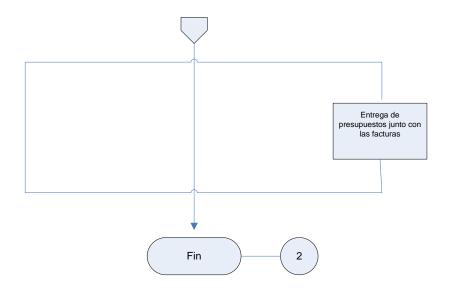
Los flujogramas de procesos facilitan el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades y de cómo esta aportan valor y contribuyen a los resultados.

4.4.1 Flujograma del Proceso del Área de Planificación en Medios









Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

4.4.2 Análisis de la cadena de valor del Área de Planificación de la Central de Medios Mindshareworld

Después de haber identificado los procesos existentes en el área de planificación de la Central de Medios Mindshareworld es necesario el establecimiento de la cadena de valor.

Para poder continuar con el análisis de la cadena de valor es indispensable definir como valor agregado a los sistemas que son necesarios para el alcance de objetivos y son parte de la razón de ser de la empresa.

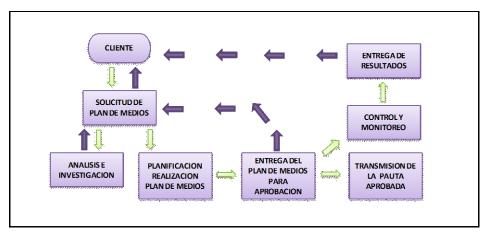
• El sistema gerencial está conformado por el gerente de la central de medios, no es generador de valor agregado, pues en este caso se encarga de generar directrices de cómo debe manejarse la organización, toma de decisiones, asignación de recursos económicos, emisión de realización de planes, pero en si no constituye la razón de ser de la organización.

- El sistema operativo conformado por el subsistema de análisis e investigación, planificación en medios, control y monitoreo, representado por el Jefe de Análisis, Personal de Monitoreo, Jefes de Grupo de Planificación y Planificador siendo este último el que genera valor agregado ya que es quien tienen contacto directo con el cliente conoce sus necesidades y expectativas, emitiendo las mismas en la organización para la consecución de un producto acorde a sus expectativas, por ende se cuenta en consecuencia con la razón de ser de la empresa ya que esta es la que presta un servicio acorde a las necesidades de sus clientes. Tomando en consideración que los Jefes de grupo son la carta de presentación de la empresa y quienes generan trabajo para la organización, mientras que los planificadores buscan la satisfacción del cliente en base al servicio prestado, tratando de lograr una fidelidad y apoyándose en el personal de monitoreo para un mejor control.
- El sistema de apoyo conformado por el subsistema administrativo no genera valor agregado para la organización, debido a que si bien es parte de este proceso no proporciona algún atributo que afecte a las decisiones del cliente si continuar trabajando con la organización o no.

Cabe mencionar que cada uno de los sistemas y subsistemas con sus respectivas actividades aportan de manera significativa a la cadena de valor ya que estos se encuentran interrelacionados y no funcionan independientemente pues estos forman parte de un sistema global llamado Central de Medios Mindshareworld.

Gráfico 37 Cadena de valor del Área de Planificación de la Central de Medios

Mindshareworld



Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

4.4.3 Matriz de Diagnostico del Área de Planificación de la Central de Medios Mindshareworld

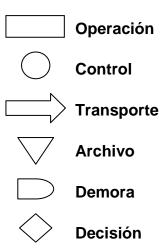
En primera instancia vamos a identificar cada uno de los símbolos que vamos a utilizar para clasificar cada una de las actividades incurrentes en cada proceso. Una vez identificados los símbolos vamos a identificar cada uno de los pasos para la elaboración de la matriz.

Pasos para la elaboración de la matriz de diagnóstico.

- 1. En primer lugar enunciamos cada proceso con sus respectivas actividades.
- Posteriormente determinaremos que símbolo corresponde a cada actividades, marcando la casilla según corresponda
- 3. La actividades que generen valor agregado las marcaremos de un distinto color y marcaremos dentro de la casilla de V.A; los datos que se obtenga serán la base para la sumatoria misma que es de vital importancia para el cálculo del porcentaje de cada una de ellas

4.4.4 Determinación de tiempos globales en el proceso seleccionado Planificación en Medios en la Central de Medios Mindshareworld

Para realizar el cálculo de tiempos de ciclo de cada una de los procesos seleccionados, se procedió a pasar la información ubicada en el diagrama de flujo a procedimientos, y se identifico de acuerdo con la siguiente presentación



Dentro de este diagrama se pudo identificar: la finalidad del proceso, el aporte, el responsable de la ejecución de la actividad; además se pudo calcular el tiempo total de cada actividad y el desglose del tiempo real de operación y el tiempo de demora que no genera valor; sea este por demora, falta de capacitación, poco apoyo tecnológico, efectos de burocracia.

Se efectuaron cuatro mediciones para luego determinar tiempos promedios de ejecución. Luego de determinar tiempos globales se obtuvo la eficiencia y la ineficiencia del tiempo utilizado en todo el proceso y estos datos nos servirán para mejorar el mismo.

4.4.5 Cálculos de tiempos de la planificación en medios en Mindshareworld

A continuación detallaremos los cálculos necesarios para la elaboración de la matriz

• Tiempo Promedio

Se obtiene mediante la aplicación de la media de las observaciones obtenidas por el cronometraje

TO= Suma tiempo/numero de observaciones

• Tiempo Estándar

Es el tiempo requerido por un trabajador promedio para la realización de la una tarea.

TE=TN (1+%suplemento)

Tiempo Normal

Se encuentra caracterizado por los tiempos medios obtenidos en el cronometraje más el porcentaje de incrementos, los mismos que se basan en los suplementos que son porcentajes que se incrementan al tiempo promedio, para compensar el desgaste que se presenta en el desarrollo normal de las actividades, este incluye en tiempo por necesidades personales, trabajo monótono, condiciones ambientales etc.

TN=TO(FC/100)

4.4.6 Selección de Proceso

Con el fin de que el mecanismo de la aplicación de la Gestión por Procesos procederemos a la selección del proceso para la aplicación del mismo que son los que generan valor agregado en el cual encontraremos directa relación con la satisfacción del cliente

4.4.7 Tiempo Global Proceso de Planificación en Medios

4.4.7.1 Análisis e Investigación

PROCESO: PLANIFICACION EN MEDIO

AREA: ANALISIS

OBJETIVO: Conocer el comportamiento de la categoria, en cuanto a su inversión en medios, estacionalidad para determinar una estrategía de medios alineadas a las necesidades de la marca

				TIPO DE ACTIVIDAD TIEN					TIEMPOS					
No.	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES	V.A	•		\Rightarrow			\Q	PROCESO	DEMORA	TOTAL	RESPONSABLE
	ANALISIS													
1			Cuadrar fechas de entrega								5	5	10	Jefe de Análisis
2			Generar data en el programa (Next)								240	120	360	Jefe de Análisis
3			Realizar formato de entrega de informacion								120	120	240	Jefe de Análisis
4			Evaloracion de graficos con la data del Next								120	120	240	Jefe de Análisis
5			Revision del reporte con el Jefe de Grupo previo la entrega Final								60	30	90	Jefe de Análisis
6			Realizacion de Ajustes								120	30	150	Jefe de Análisis
7			Entrega del reporte Final								60	60	120	Jefe de Análisis
			TOTAL TIEMPO		5	0	1	0	0	1	725	485	1210	

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

En la presente matriz podemos observar que el subsistema de Análisis e Investigación no genera actividades de valor agregado pues el 71% de sus actividades son operativas; por otro lado mediante los cálculos establecidos hemos podido determinar que el tiempo promedio para realizar y entregar un Reporte de Análisis e Investigación son dos días y medio; además que hemos determinado la eficiencia de este comparando el tiempo del proceso sobre el total del proceso logrando el siguiente índice:

Índice de Eficiencia = <u>Tiempo Proceso</u> = 60% Tiempo total

Índice de Deficiencia = <u>Tiempo Proceso</u> = 40% Tiempo total

4.4.7.2

Planificación

PROCESO: PLANIFICACION EN MEDIO

AREA: PLANIFICACION

OBJETIVO: Realización de la compra de medios publicitarios más idoneos para la ubicación de la comunicación de la marca según sus objetivos de marketing.

				TIPO DE ACTIVIDAD TIEMPOS						5				
No.	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES	VA	•		\Rightarrow	V	D	\Q	moceso	DEMORA	TÜTAL	RESPON SABLE
	PLANIFICACIO	N												
	TV												0	
1			Revison de limeamientos según flow								30	15	45	Planificador
2			Distribution de presupuesto								15	0	15	Planificador
3			Armar el esqueleto de la puata de tv								120	30	150	Planificador
4			Rankear los programas de may or audienda en Tv Data								30	10	40	Planificador-
5			Ordenar rankeo por Canal y por programa								5	5	10	
5			Imprimir ranking								2	0	2	Planification
7			Sel ección de programacion según ranking								60	15	75	Planificador
В			Vistear los progrmas seleccion ados								5	0	5	Planificador
			Cuadrar presupuesto según inversion,trp's, generos, bio ques											Planificador
9			horarlos,negociadones canales								180	60	240	Planificador
10			Correr pauta para al cance y fre cuencia en TV Data								45	15	60	—Planificador—
11			Graficar los reesultados obtenifos en el TV Data								10	5	15	
12			Envio de pauta para aprobacion				1				5	0	5	Planificador
13			Realizaar ajustes a la pauta								60	15	75	Planificador
14			Envio de ordenes provicionales para enviar a los medios y a monitoreo por mail								60	0	60	Planificador
15			Solicitud de material a la agencia creativa								10	240	250	Planificador
16			Envio de ordenes físicas junto con el material a cada medio								30	180	210	Planificador
17			Ingreso de pauta al sistema								90	30	120	Planificador
18			Envio de prespuesto al cliente para que firme								10	240	250	
19			Envio de ordenes originales a los medios								10	120	130	Planification
20			Solicitd de facturas a los medios								30	120	150	Planificador
21			Comparacion de facturas con ordenes originales enviadas								5	30	35	Planificador
22			Recepcion del presu puest o firmado por el diente								5	0	5	Planificador
23			Entrega de pre supuestos a contabilidad para facturadon								5	10	15	Planificador

						TIPO	DE ACTIVI	IDAD			TIEMPOS			
No.	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES	V.A	•		1	\blacksquare	D	\(\rightarrow\)	PROCESO	DEWORA	TÛTAL	RESPONSABLE
		RADIO												
24			Re vison de lime amientos según flow								10	0	10	Planificador
25			Distribucion de presupuesto								30	10	40	Planificador
26			Armar el esqueleto de la puata de radio								30	15	45	Planificador
27			Rankeo de las emisoras en los programas mercados y proyecto / habitos								15	0	15	Planificador
28			Selección de medios según ranke o								120	30	150	
29			Negociacion con los medios seleccionados valor de tarifa y bonificaciones								240	120	360	Planificador
30			Distribucion de frecuencia según presupuesto								30	10	40	Planificador
31			Envio de pauta para aprobacion								10	60	70	Planificador
32			Solicitud de material a la agencia creativa								10	120	130	Planificador
33			Ingreso de pauta al sistema								120	120	240	Planificador
34			Envio de prespuesto al cliente para que firme								10	240	250	Planificador
35			Envio de ordenes originales a los medios								30	120	150	Planificador
36			Solicitd de facturas a los medios								30	120	150	
37			Comparacion de facturas con ordenes originales enviadas								5	30	35	
38			Recepcion del presupuesto firmado por el cliente								5	0	5	Planificador
39			Entrega de pre supuestos a contabilidad para facturación								5	10	15	Planificador
		PRENSA												Planificador
40			Re vison de lime amientos según flow								10	0	10	Planificador
41			Distribucion de presupuesto								30	10	40	Planificador
42			Cotizacion de los espacios recomendadados								240	120	360	Planificador
43			Reserva de espacios con los medios								10	30	40	Planificador
44			Envio de plan para aprobacion				1				10	60	70	—Planificador—
45			Re alizacion de orden								10	5	15	
46			Solicitud de cheques								5	20	25	Planificador
47			Solicitud de material a la agencia creativa								10	180	190	Planificador
48			Envio de che que , solicitud y manterial con 72 F/C y 48 B/N								10	60	70	Planificador
49			Ingreso de pauta al sistema								30	15	45	Planificador
50			Envio de prespuesto al cliente para que firme								10	240	250	Planificador
51			Revision de publicación	1							10	0	10	Planificador
52			Envio de ejemplar al cliente	х							15	10	25	Planificador

				TIPO DE ACTIVIDAD						1	TIEMPOS			
No.	PROCESO	SUBMOCESO	ACTIVIDADES	V.A	•		1			\Q	PROCESO	DEMORA	TOTAL	RESPONSABLE
		REVISTA												
53			Revison de limeamientos según flow								10	0	10	Planificador
54			Distribucion de presupuesto								30	10	40	Planificador
55			Cotizacion de los espacios recomendadados								240	120	360	Planificador
56			Reserva de espacios con los medios								10	60	70	Planificador
57			Envio de plan para aprobacion								10	5	15	Planificador
58			Realizacion de orden								10	0	10	Rianificados
59			Solicitud de material a la agencia creativa								10	120	130	Planificador
60			Pueba de color								15	20	35	
61			Ingreso de pauta al sistema								20	5	25	Planificador
62			Envio de prespuesto al cliente para que firme								10	0	10	Planificador
63			Revision de publicacion								15	10	25	Planificador
64			Envio de ejemplar al cliente	х							10	60	70	Planificador
		V.PUBLICA												Planificador
65			Revison de limeamientos según flow								10	0	10	Planificador
66			Distribucion de presupuesto								30	10	40	
67			Cotizacion de los espacios recomendadados								120	60	180	Planificador
68			Reserva de espacios con los medios								10	60	70	Planificador
69			Envio de plan para aprobacion								10	5	15	Planificador
70			Realizacion de orden								10	0	10	Planificador
71			Solicitud de material a la agencia creativa								10	120	130	Planificador
72			Pueba de color								15	20	35	Planificador
73			Ingreso de pauta al sistema								20	5	25	Planificador
74			Envio de prespuesto al cliente para que firme								10	0	10	
75			Reporte Fotografico								15	10	25	Planification
76			Envio de reporte fotografico	х							10	60	70	Planificador
			TOTAL TIEMPO	3	38	5	19	0	6	8	2582	3655	6237	

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

En la presente matriz del subsistema de Planificación, podemos identificar que las actividades que generan Valor Agregado están representadas por el 4%, siendo un porcentaje bajo tomando en consideración que este proceso es el que esta mas relacionado con el servicio y la satisfacción del cliente, el 50% de sus actividades son operativas; por otro lado mediante los cálculos establecidos hemos podido determinar que el tiempo promedio para realizar y entregar un Plan de Medios completo son trece días; además que hemos determinado la eficiencia de este comparando el tiempo del proceso sobre el total del proceso logrando el siguiente índice:

Índice de Eficiencia = <u>Tiempo Proceso</u> = 41% Tiempo total

Índice de Deficiencia = <u>Tiempo Proceso</u> = 59% Tiempo total

4.4.7.3 Control y Monitoreo

PROCESO: PLANIFICACION EN MEDIO
AREA: CONTROL Y MONITOREO

OBJETIVO: Controlar que los planes de medios se transmitan de acuerdo a lo planificado para complir con los parametros planeados sobre el nivel de ruido y comunicación

				TIPO DE ACTIVIDAD TIEMPOS				TIPO DE ACTIVIDAD						5	
No.	PROCESO	SUBFROCESO	ACTIVIDADES	V.A	0		1	4		\$	PROCESO	DEM ORA	TÜTAL	RESPONSABLE	
	CONTROL														
1			Recepcion de pauta ordenda por el planificador de medios								30	10	40	Control	
2			Actualizadon diaria del sofware para realiazar monitore o								10	20	30	Control	
3			Comparacion de la paura ordenada vs. Informacion que arroja sofware*								80	240	320	Cantral	
4			Realizar reu bicaciones con los medios cuando no se transmiten las cuñas según rating, inversion, horarios, etc								120	380	500	Control	
5			Reporte de Cumplimiento								320	120	440	Control	
6			Analisis Post Buy								120	60	180	Control	
7			Entrega de Informe Final o Resultados								30	120	150	Control	
			TOTAL TIEMPO		4	2	1	0	0	1	710	950	1660		

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

En la presente matriz podemos observar que el subsistema de Control y Monitoreo no genera actividades de valor agregado pues el 67% de sus actividades son operativas; por otro lado mediante los cálculos establecidos hemos podido determinar que el tiempo promedio para realizar y entregar un Reporte de Análisis e Investigación son tres días y medio; además que hemos determinado la eficiencia de este comparando el tiempo del proceso sobre el total del proceso logrando el siguiente índice:

Índice de Eficiencia = Tiempo Proceso = 43%

Tiempo total

Índice de Deficiencia = <u>Tiempo Proceso</u> = 57%

Tiempo total

4.4.7.3 Resumen de tiempos Real y Total del Proceso de Planificación en medios

A continuación presentamos una tabla en la cual se encuentran detallados los tiempos reales y estándares generales del proceso y cada subproceso

Tabla.10 Resumen de Tiempo Real y Total de Planificación en medios

Proceso	Tiempo Real	Tiempo
		Total
Análisis		
Entrega de documento Final	1,51	2,52
Planificación		
Tv	1,7	4,1
Radio	1.5	3,6
Prensa	0,8	2,4
Revista	0,8	1,7
V. Publica	0,6	1,3
Plan Completo	5.38	13
Monitoreo		
Entrega de análisis post buy	1,48	3,46

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Una vez finalizados los cálculos necesarios se ha determinado que el tiempo real para ejecutar un plan de medios (dejando por fuera control y monitoreo ya que estos se deben realizar según vaya transcurriendo la pauta) es de 6,89, mientras que el tiempo total es de 15 días, este tiempo es mayor debido a que en este cálculo se incluye el tiempo de demora del proceso.

Como podemos darnos cuenta es demasiado largo, así lograremos comprender porque la central de medios demora en la entrega de sus planes, por ende concluimos que la solución más apropiada para este problema es reducir los tiempos y eliminar las actividades que hacen perder el tiempo y recursos, traduciéndole en perdida para la organización comprendiendo que la perdida mayor es el cliente satisfecho

4.4.8 Cálculo de Capacidades de Planificación en Medios en la Central de Medios Mindshareworld.

La capacidad del proceso es la medida de la reproductividad intrínseca del producto resultante del proceso.

Capacidad.- Esta palabra se usa en el sentido de posibilidad basada en realizaciones contrastadas y lograr resultados mesurables.

Medida.- Se refiere al hecho de que la capacidad del proceso sea cuantificada con los datos que a su vez son el resultado de la medición del trabajo realizado por el proceso.

Reproductividad Intrínseca.- Se refiere a la uniformidad del producto resultante de un proceso que está en estado de control estadístico.

4.4.8.1 Capacidad Instalada

La cantidad máxima de Bienes o servicios que pueden obtenerse de las plantas y equipos de una Empresa por unidad de Tiempo, bajo condiciones tecnológicas dadas. Se puede medir en cantidad de Bienes y servicios producidos por unidad de Tiempo.

Se relaciona estrechamente con las inversiones realizadas: la capacidad instalada depende del conjunto de bienes de capital que la Industria poseé, determinando por lo tanto un límite a la oferta que existe en un momento dado.

Normalmente la capacidad instalada no se usa en su totalidad. Hay algunos bienes que se emplean sólo en forma limitada puesto que ellos tienen un potencial superior al de otros bienes de capital que intervienen en forma conjunta en la producción de un bien determinado.

Cuando hay situaciones de recesión o de crisis el porcentaje de la capacidad instalada utilizado tiende a disminuir, aumentando la capacidad ociosa o no utilizada. Este último término se usa equivocadamente para hacer referencia a los recursos naturales que las empresas, por razones de costos o por causas de la estrechez del mercado, no están en condiciones de explotar en un momento dado: sí hay tierras que no conviene utilizar porque sus rendimientos son muy pobres y producirían bienes a un costo mayor que el que puede aceptar el mercado; hay recursos hidroeléctricos que no tienen sentido desarrollar por cuanto la capacidad de generación eléctrica ya instalada es suficiente para atender la demanda, etc.

Es un error frecuente pensar que la producción puede siempre utilizar por completo todos los recursos naturales y de capital disponibles: la utilización o no de un factor productivo depende, en última instancia, de consideraciones económicas y no puramente técnicas, por lo cual no tiene sentido incorporar a la producción aquellos elementos que darían por resultado un precio más alto que el del mercado.

4.4.8.2 Capacidad Ociosa

Se entiende por capacidad ociosa, aquella capacidad instalada de producción de una empresa que no se utiliza o que se sub-utiliza. Toda empresa para poder operar requiere de unas instalaciones que conformen su capacidad para producir.

Lo ideal es que estas instalaciones sean aprovechadas un 100%, algo que no siempre sucede ya sea por falta de planeación o por situaciones ajenas al control de la empresa. La capacidad instalada no utilizada es lo que se conoce como capacidad ociosa.

La capacidad ociosa le representa a la empresa un alto costo financiero puesto que las instalaciones no utilizadas requieren mantenimiento, se deterioran, y posiblemente queden obsoletas antes de generar alguna renta a la empresa.

Quizás la principal razón por la que no se utiliza el 100% de la capacidad instalada de una empresa, es la falta de planeación, un deficiente estudio de mercado y falencias en las proyecciones de ventas.

Como ya se hizo mención, la capacidad ociosa se da cuando la empresa no utiliza la totalidad de sus instalaciones para operar, y la razón de esa inutilización o subutilización se debe a que la empresa no puede comercializar toda su producción.

4.4.8.3 Capacidad Real

Nos referimos a la capacidad que se logra en condiciones normales de trabajo, tomando en cuenta, además del equipo instado y condiciones técnicas de la empresa, otros aspectos tales como paros, mantenimiento cambio de herramienta, fatiga demoras, etc.

A continuación para poder realizar el cálculo de capacidades hemos calculado el tiempo real y el tiempo total determinado para las actividades del proceso en un mes de trabajo esto quiere decir 22 días laborables con cada uno en jornadas de 8 horas de trabajo en consecuencia 176 horas laborables de esta manera vamos a poder identificar el numero de planes que se realiza en el proceso.

La jordana de trabajo tanto del Jefe de grupo, Planificador, Jefe de Análisis y Persona de Control y Monitoreo es de ocho horas al día según consta en sus contratos; pero si tienen actividades pendientes deben quedarse hasta terminar las mismas.

4.4.8.4 Cuadro de Capacidades del Proceso de Planificación en Medios en Mindshareworld

• Capacidad de Análisis e Investigación

Tabla.11 Capacidad de Análisis e Investigación

1 Entrega de Reporte	20,17
Х	176
Reportes	9

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Podemos observar mediante el cálculo realizado que el Jefe de Análisis e Investigación puede realizar 9 reportes mensuales.

Debemos tomar muy en consideración que la entrega de reportes ayuda a la planificación para determinar la estrategia del plan de medios; es decir en base a este documento se establecen los lineamientos que se debe recomendar.

Capacidad de Planificación

Tabla.12 Capacidad de Planificación

Planificación							
1Plan de Medios Completo	103,95						
X	176						
Planes de Medios	2						

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Mediante el cálculo de capacidades de este subsistema podemos determinar que el Planificador de Medios puede realizar 2 planes de medios en un mes; desagregamos la información por medio ya que dentro de este proceso también se solicitan información individual de los medios

Tabla.13 Capacidad de Planificación por Medio

TV		RADIO		PRENSA	PRENSA	
1Plan TV	32,7	1Plan de RD	28,4	1Plan de PR	19,2	
Х	176	Х	176	Х	176	
Reportes	5	Reportes	6	Reportes	9	

REVISTA		V.PUBLICA	
1Plan de RV	13,3	1Plan de VP	10.3
Х	176	Х	176
Reportes	13	Reportes	17
		-	

Fuente: investigación Directa
Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

• Capacidad de Monitoreo

Tabla.14 Capacidad de Monitoreo

Control y Monitoreo				
1Plan de Medios Completo	27,7			
X	176			
Reportes	6			

Fuente: investigación Directa Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Mediante el cálculo de capacidades hemos podido determinar que el personal de control y monitoreo está en la capacidad de realizar un total de 6 reportes de monitoreo al mes

4.4.8.5 Capacidad Total del Área de Planificación en medios de la Central de medios Mindshareworld

Antes de hablar de la capacidad total del área de planificación en medios presentamos un breve resumen de las capacidades de cada subsistema con sus respectivos procesos.

Tabla.15 Resumen de Capacidades Área Planificación en Medios

Resumen Capacidades Área Planificación en Medios

Análisis e Investigación					
Entrega de documento Final					
Planificación					
Tv	5				
Radio	6				
Prensa	9				
Revista	13				
V. Publica	17				
Plan Completo	2				
Monitoreo					
Entrega de análisis post buy	6				

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Para determinar la capacidad del Área de Planificación en medios primeramente es importante resaltar que ciertos procesos se los realiza en forma secuencial y que otros se realizan conjuntamente.

Es decir análisis y planificación comienzan a trabajar en el mismo momento mientras que el monitoreo se desarrolla de forma secuencial, es decir a continuación de la planificación, culminando con la entrega de resultados de la pauta o plan relazados.

Con los cálculos obtenidos podemos determinar que la capacidad del área de planificación en medios es baja pues entregan un plan cada 13 días; es decir 2 planes de medios al mes

La capacidad instalada es para realizar 5 planes al mes.

La capacidad utilizada es de 2 planes al mes es decir el 40% de la capacidad del proceso, siendo nuestra capacidad ociosa el 60%.

Con este análisis podemos identificar claramente que el Área de Planificación de la Central de Medios Mindshareworld no está utilizando su capacidad instalada como debería, por ende el uso es ineficiente de la misma

CAPITULO V

Racionalización del Proceso

5.1 Antecedentes

La racionalización tiene como objeto la mejora del proceso visto desde todos los puntos de vista, es decir el cliente Externo e Interno optimizando la secuencia de las actividades, recurso humano e infraestructura física y tecnológica para lo cual es necesario contar con mediciones de tiempo de ciclo del proceso y de otras variables como el porcentaje de fallos o defectos.

Con este análisis se identificarán las áreas problema, las causas que los generan dando a lugar a intervenir sobre el proceso y tomar las medidas y rediseño convenientes.

Es vital realizar actuaciones orientadas a hacer más viables los procesos internos y evaluar la capacidad de reacción ante los problemas con los que se ha de enfrentar.

Las mejoras del proceso incluirán también la eliminación de duplicidades, así como identificación de las mejoras tecnológicas que se requieran para el mejor funcionamiento del proceso.

Los cambios efectuados se reflejarán en la documentación del proceso. El responsable de mantener actualizada esta documentación es el propietario del proceso.

El proceso una vez rediseñado y documentado se implantará, lo que incluirá un plan de información y comunicación a todos los implicados.

El seguimiento se llevará a cabo por medio de los correspondientes indicadores, los cuales tendrán como objetivos de mejora y forman parte de un cuadro de mando que recogerá los indicadores del proceso analizado.

Finalmente, se estudiarán los resultados obtenidos por las acciones de mejora, actuando en el sentido de estandarizar aquellos cambios que se han mostrado eficaces, reiniciando el proceso de mejora mediante una planificación de objetivos y acciones.

Una vez que se han identificado y realizado los flujogramas de los procesos claves que se ejecutan en la empresa, se procederá a hacer el análisis de los mismos con el objetivo de identificar tiempos, tareas, secuencias de cada tarea para así proceder a racionalizar los procesos y estándarizar los tiempo utilizados en cada operación.

5.2 Diagnóstico del Área de Planificación de la Central de medios Mindshareworld

En base a las observaciones de las actividades generales antes mencionadas se puede mencionar los siguientes inconvenientes:

- ➤ La central de medios Mindshareworld ofrece servicios de alto nivel y competitividad en el mercado ecuatoriano, pero a pesar de contar con las herramientas y estructura necesaria, internamente su grupo de trabajo no logra coaccionar, generando desconocimiento por parte de los jefes de grupo las tareas en las que se encuentra cada una de las áreas que trabajan con ellos
- ➤ La falta de involucramiento de los Jefes de Grupo con su personal y el realizar tráfico solo cuando se genera un conflicto, hace que cada miembro del equipo trabaje por su lado y se desconozcan tiempos y estatus de trabajo.
- La poca información en los lineamientos y parámetros para realizar un plan o pauta de medios por parte de los clientes y jefes de grupo, ocasiona que los

- planes se los reajuste de forma continua generando tiempos de demora en la entrega de trabajo al cliente
- ➤ El no utilizar las herramientas propias de la empresa y no contar con una de las herramientas básicas en el mercado (mercados y proyectos) genera demoras ya que las herramientas ayudan a optimizar tiempo y a procesar los planes de forma automática según las necesidades de los clientes.
- ➤ El realizar trabajos administrativos quita tiempo a los planificadores quienes podrían utilizar ese tiempo para tener una mayor capacitación sobre sus herramientas

Tabla.16 Tabla de herramientas Mindshareworld y Usos

PROGRAMA	MEDIO VINCULADO	QUE HACE?	LA USAN
MINDFLOW	MULTIMEDIOS	Consolida los media plans de varios países y permite crear reportes regionales de acuedo a las necesidades establecidas	OCASIONAL
ADPOLL	INTERNET E INVESTIGACION	Estadísticas de los sitios Web con información de: Tráfico, Resultados de la campaña de marketing, buscadores, rendimiento del contenido, análisis de navegación, los objetivos y proceso de re direccionamiento.	NO
MINDWARE	MULTIMEDIOS	Optimiza la distribución del presupuesto	OCASIONAL
ADPHASE	TV	Es una unidad de medida que determina el efecto residual de recordación producido por los TRPS en el período siguiente	SI
FIGARO	TV	Optimizador de televisión, cuya fuente de ratings es IBOPE	OCASIONAL
MEDIA MARKET MAP	TV	Calibrador que permite establecer la frecuencia efectiva con base en datos de la marca, medios y mercado	SI
WEAR OUT	TV	Herramienta Creada En Base A Modelos De Desgaste Realizado Por Millward Brown Y Adaptado Por Mindshare.Ubica La Campaña En Un Mapa De Desgaste En El Cual Se Puede Identificar El Ciclo De Vida Del Comercial	SI
PURPLE RATING POINT	TV	Herramienta desarrollada por MindShare con el objetivo de asegurar una compra efectiva al cliente.	OCASIONAL

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

5.3 Alternativa de Solución propuesta por el equipo de mejora

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso, buscar la optimización permitiendo a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- Cuellos de botella.
- > Reprocesos.
- Actividades que no añaden valor.
- Esfuerzos perdidos.
- División de trabajo innecesaria.

Por lo cual se busca la participación especifica de todos los involucrados en el proceso; para ello se debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución de los procesos y la más importante fuerza de su empresa.

Con la finalidad de mejorar los procesos actuales del Área de Planificación en la Central de Medios Mindshareworld, nos basamos en los estudios realizados anteriormente los cuales nos servirán como base para la aplicar la alternativa de solución

5.3.1 Objetivos de la Propuesta

Entre los objetivos de nuestra propuesta podemos definir los siguientes:

- Elevar la calidad la calidad del servicio de la empresa.
- Aumentar la eficiencia del proceso para aumentar la eficiencia de la organización.
- Reducir los tiempos de entrega de servicio.
- Hacer el trabajo más sencillo y menos fatigoso.
- Hacer el trabajo más seguro y eficiente.

5.3.2 Mapa de Procesos Mejorado

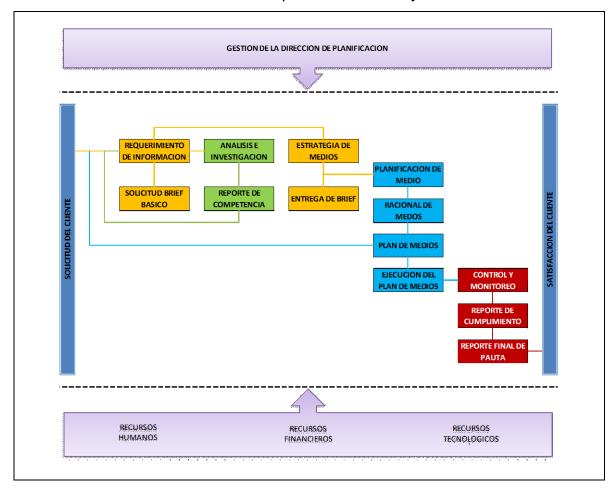


Gráfico 38 Mapa de Proceso Mejorado

Fuente: investigación Directa Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

5.3.3 Análisis de comparación del Mapa de valor actual vs. Mapa de valor reestructurado.

El análisis del mapa de procesos es una herramienta que nos ayuda a identificar ventajas competitivas. El propósito de analizar el mapa de procesos es para poder identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja

competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollarse mejor frente a sus competidores.

Al observar el mapa de proceso que se manejaba anteriormente en la organización (grafico No. 35) podemos ver que no existe un trabajo consecutivo entre las actividades para realizar un plan de medios; es decir el requerimiento del cliente se solicita al mismo tiempo al área de análisis como al área de planificación sin una entrega de brief, documento que nos ayuda a conocer de forma más clara cuales son los objetivos de comunicación, objetivos de marketing, presupuesto, grupo objetivo entre otros parámetros que ayudan a conocer mejor las directrices de las necesidades del cliente; además que enviamos primero la información al área de análisis para luego generar la estrategia de medio y esta enviar al área de planificación para lograr un plan estratégico de medios que cubra todas las necesidades del cliente y que finalmente pasara al área de control y monitoreo, quien tiene que velar por que el plan estratégico se cumpla en su totalidad apoyados en todas los herramientas propias de Ms enfocando así las actividades al aporte de mayor beneficio para el cliente y por ende a la organización.

5.4 Planteamiento de Procesos Mejorados

Se detalla a continuación la propuesta de procesos y se puede apreciar el desglose de los procesos al igual que su acción de mejoramiento o incorporación según el direccionamiento de la administración por procesos

5.4.1 Cuadro de proceso mejorado

PROCESO	SUBPROCESO	PROPUESTA
	Tráfico diario para conocer estatus al inicio del día	Proceso Mejorado
	Entrega de brief al área de planificación	Proceso Mejorado
PLANIFICACION	Entrega de estrategia de medios a planificación	Proceso Mejorado
	Utilización de herramientas propias y del mercado	Proceso Mejorado
	Entrega de planes con un racional	Proceso Mejorado
	Monitoreo diario de las pautas	Proceso Mejorado
MONITOREO	Envío de reporte de monitoreo diario a planificación	Proceso Mejorado
	Monitoreo medios impresos y vía publica	Proceso Mejorado

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

5.5 IMPORTANCIA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Es la representación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de su ejecución permitiendo ventajas como:

- Explicar a través de los símbolos y textos condensados, las actividades que componen un procedimiento.
- Permiten al personal que realiza el proceso identificar de forma rápida la manera de realizar sus actividades eficazmente.
- Facilitan la comprensión de un procedimiento en cualquier nivel jerárquico
- > Reducen la cantidad de explicaciones que se dan en la descripción narrativa.
- Facilitan el análisis e interpretación de cada procedimiento, ya que muestra la secuencia de actividades y la distribución de las formas (origen y destino final).
- Permite analizar cada actividad por sí misma y su relación con las demás.
- Ahorra tiempo al usuario en el conocimiento de un procedimiento.

5.5.1 Diagrama de flujo de procesos mejorado

A continuación se presenta el diagrama de flujo mejorado que responde a la propuesta de mejoramiento señalado y al direccionamiento de la administración por procesos a implementar, se señala en el diagrama las zonas que han sido mejoradas.

Grafico 39. Diagrama de zonas mejoradas

Proceso mejorado en procedimiento	<
Proceso mejorado en gestion	

Fuente: investigación Directa

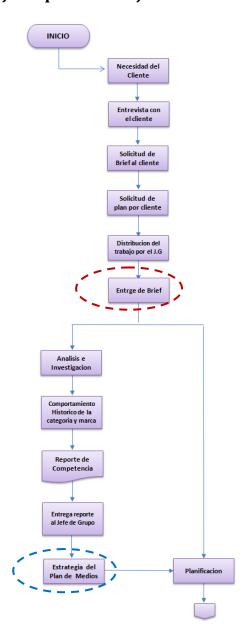
Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

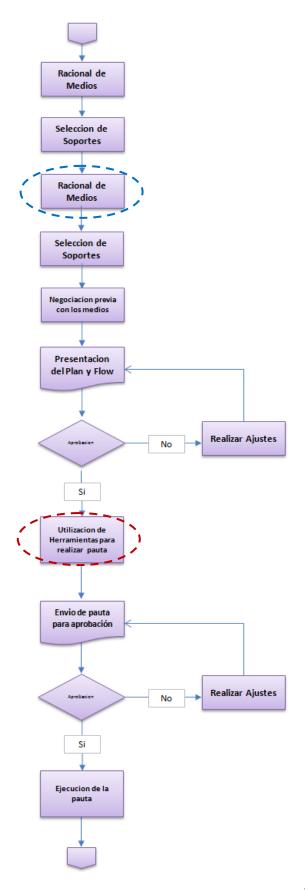
5.5.2 Análisis de Mejoramiento del diagrama de flujo de procesos seleccionados

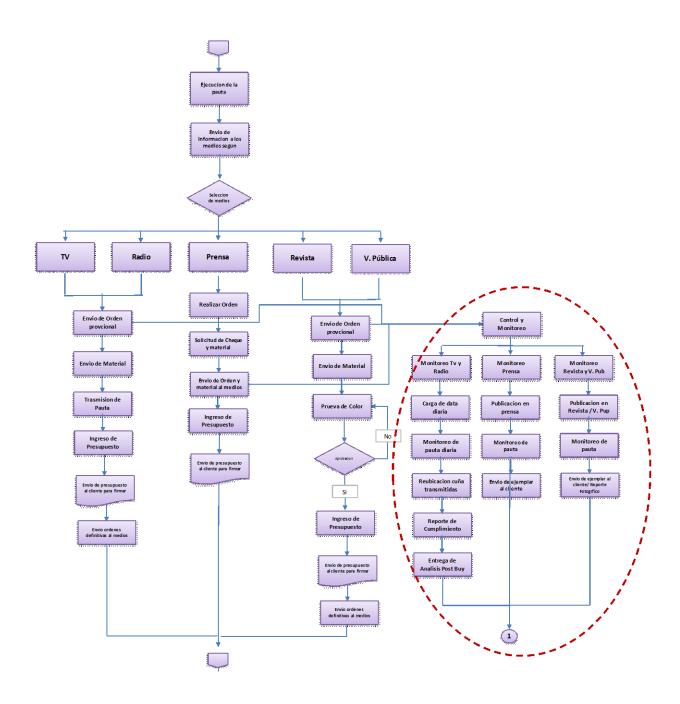
Proceso de Planificación en medios

Para obtener un flujo eficiente será necesario aplicar en el procedimiento de la ejecución de actividades como son

5.5.3 Diagrama de flujo de proceso mejorado







Recepción presupuestos firmados

Entrega Presupuestos Contabilidad

FIN 1

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

5.5.4 Hoja de mejoramiento de subprocesos

Para orientar las acciones que deben realizarse, para identificar el mejoramiento de los procesos levantados, es necesario presentar las observaciones en la siguiente hoja de mejoramiento, la misma que contiene los siguientes campos:

Nombre del proceso: aquí se ubicará el nombre del proceso

Nombre de subproceso: se ubicará el nombre del proceso parte del proceso analizado

Objetivo: identifica la finalidad del subproceso

Subproceso como: delegación de funciones, entrenamiento, capacitación, falta o sobre presencia del personal entre otros

Soporte técnico: se señalan los hallazgos encontrado en lo referente al soporte informático de la maquinaria o tecnología en general que el proceso adolece para su correcto funcionamiento.

191

Soporte Documental: se identifica a la norma escrita que no está definida en el proceso y que es necesaria para controlar y orientar el mismo.

Formatos: son todos aquellos registros que son necesarios para escribir indicadores, instrucciones orientaciones y operaciones que demandan un documento que sirva de información para procesar

Limites/actividades: se identificarán las actividades que han sido señaladas para observación, esta puede ser de manera individual no presentando la actividad que inicia hasta la actividad que finaliza la observación

Problema: se identificará el problema que genera esta actividad al ser procesada

Solución: se identificará la condición de mejora que optimizará la manera de hacer la actividad que ha sido identificada

5.5.5 Hoja de mejoramiento de subprocesos Planificación

PROCEOS:	Planificacion en Medios							
SUBPROCESO:	Planificacion							
OBJETIVO:	Realizar la compra de medios publi	citarios más idoneos para la ubicación de la comur	nicación de la marca según sus objetivos de					
05521140.	marketing							
		DESVENTAJAS DEL PROCESO ACTUAL						
Mano de obra								
	-	nientas de trabajo que tiene la compañía						
	•	extienden en dos horas mas y en ocasiones hasta i	mas tarde por la demora en sus tareas					
Soporte Tecnic								
	·	los sofware de mercado, y mismas de la empresa	, haciendo que los procesos sean					
	cada vez mas lentos							
soporte Docum								
Formato	No existe un procedimiento docum	entado						
ronnato	Entraga da Priof para tanor mayor i	nformacion de las necesidades del cliente						
	Formato de pauta unificado	mormacion de las necesidades del cheme						
	Tormato de padta difficado							
		COMENTARIOS A MEJORAR						
	ACTIVIDAD	PROBLEMA	SOLUCION					
		Genera perdida de tiempo al momento de	Estandarizar el formato de pauta y acualizarlo					
Armar el esque	eleto de la puata de tv	realizar la pauta	una vez al mes					
Cuadrar presup	ouesto según inversion,trp's,	Genera demora y no le da tiempo al	Capacitación y utilización de las herramientas					
generos, bloqu	ues horarios,negociaciones canales	planificador para realizar una racional de la	para obtimizar recursos con mejores resultados					
Solicitd de fact	curas a los medios	El planificador se encarga de trabajos						
Soncitu de raci	uras a los medios	administrativos desuidando sus funciones	Pasar esta actividad al area contable					
Comparacion de facturas con ordenes originales enviadas		principales	adminstrativa					
		principales						
Revision de pu	blicacion							
		El planificador debe estar pendiente de que las						
Envio de ejem	plar al cliente	publicaciones salgan de forma correcta esto	Estas actividades las debe realizar el					
Poporto Fotor	rafica	disminuye el tiempo para sus funciones	subsistema de Control y Monitoreo ya que					
Reporte Fotogi	Idiicu	principales	ellos solo se encargan de el control de TV					

Fuente: investigación Directa

Envio de reporte fotografico

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

5.5.6 Hoja de mejoramiento de subprocesos Control y Monitoreo

PROCEOS:	Planificacion en Medios						
SUBPROCESO:	Control y Monitoreo						
OBJETIVO:	Controlar que los planes de medios se transmitan de acuerdo a lo planificado para cumplir con los paramentros planeados sobre el nivel de ruido y comunicación						
		DESVENTAJAS DEL PROCESO ACTUAL					
Mano de obra							
	No esta capacitada sobre las herram	ientas de trabajo que tiene la compañía					
	Los horarios de trabajo siempre se e	xtienden en dos horas mas y en ocasiones hasta i	mas tarde por la demora en sus tareas				
Soporte Tecnic	0						
	No todas las maquinas cuentan con los sofware de mercado, y mismas de la empresa, haciendo que los procesos sean cada, vez mas lentos						
soporte Docum	ental						
•	No existe un procedimiento docum	entado					
Formato	•						
	Entrega de cumplimiento mensual a	l area de planificación					
		COMENTARIOS A MEJORAR					
	ACTIVIDAD	PROBLEMA	SOLUCION				
Realizar reubic	aciones con los medios cuando no se	El monitoreo se lo realiza una vez a la semana	Darling of markets of the state				
transmiten las	cuñas según rating, inversion,	generando incumplimentos vs. Lo planificado	Realizar el monitoreo y reubicaciones diarias				
Reporte de Cumplimiento El reporte se lo entrega al final de la pauta y no se puede tomar correctivos a tiempo Reporte de cumplimiento semanal							

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

5.5.7 Conclusiones de las Hojas de Mejoramiento

- En formatos y tecnología.- Los procesos se realizan en forma verbal, la metodología de la asignación de tareas es netamente verbal o formatos que no tienen los campos suficientes, por lo que para orientar los procesos al mejoramiento se ha implementado un sistema de comunicación para su fácil comunicación y difusión
- Incorporación de la gestión por procesos en la organización.- En los subprocesos se ha procedido a determinar sus procedimientos, indicadores de gestión, responsables, lo que permite a la empresa tener una interacción entre estos mediante una guía documentada de la elaboración de las actividades

que se necesitan para cumplir con el objetivo asignado con el propósito de llevar la gestión de la empresa.

- Incorporación de nuevos procesos.- En esta área se agrega un proceso en virtud al diagnóstico levantado y mediante el direccionamiento señalado, estos procesos contribuyen para mejorar la relación interna y externa de la organización.
- Área de Recursos Humanos.- En los subproceso seleccionados se puede mejorar a través de la formación, entrenamiento y motivación directa. Esto logrará eliminar en parte el reproceso o demora en la realización de actividades.
- Mejoramiento de Tiempos.- La importancia del ahorro, la eficiencia y eficacia del tiempo permite mayor rendimiento de la organización, la interrelación entre todas las partes de un proceso permite la reducción de los tiempos. Se establecen los tiempos del ciclo que tendrá el proceso mejorado para poder determinar la comparación de los tiempos anteriores. Es importante señalar que el tiempo del ciclo puede aumentar como disminuir después del mejoramiento debido a que la mejora significa mantener la eficiencia del proceso para los clientes y proveedores del proceso

5.6 Tiempo Global de Proceso Mejorado

5.6.1 Análisis e Investigación

PROCE AREA: OBJET		ANALISIS E IN	ON EN MEDIO IVESTIGACION omportamiento de la categoría en cuanto a su inversion, estacionaliadp	ara determ	inar una e	strategia :	alineada a	las necesi	dades de l	a marca				
						TIPO	DE ACTIV	IDAD				TIEMPOS		
No.	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES	V.A			\rightarrow			•	PROCESO	DEMORA	TOTAL	RESPONSABLE
	ANALISIS													
1			Cuadrar fechas de entrega								5	5	10	Jefe de An{alisis
2			Generar data en el programa (Next)								240	120	360	Jefe de An{alisis
3			Realizar formato de entrega de informacion								120	120	240	Jefe de An{alisis
ı			Evaloracion de graficos con la data del Next								120	120	240	Jefe de An{alisis
,			Revision del reporte con el Jefe de Grupo previo la entrega Final								60	30	90	Jefe de An{alisis
5			Realizacion de Ajustes								120	30	150	Jefe de An{alisis
,			Entrega del reporte Final								60	60	120	Jefe de An{alisis
			TOTAL TIEMPO		5	0	1	0	0	1	725	485	1210	

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Después de realizar los diferentes análisis hemos determinado que dentro del Área de Planificación de Medios los subsistemas que deben mejorar son Planificación, Control y Monitoreo, pues como hemos visto el Área de Análisis e Investigación es eficiente en un 60% y no necesita mejoras

5.6.2 Planificación

PROCESO: PLANIFICACION EN MEDIO

AREA: PLANIFICACION

OBJETIVO: Realizar la compra de medios publicitarios más idoneos para la ubicación de la comunicación de la marca según sus objetivos de marketing

					TIPO DE ACTIVIDAD TIEMPOS									
No.	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES	V.A			\Rightarrow			•	PROCESO	DEMORA	TOTAL	RESPONSABLE
_	PLANIFICACIO	N						•		_	PROCESO	DEWICKA	TOTAL	
	TV													
			Revison de limeamientos según flow								30	15	45	J Grupo
			Distribucion de presupuesto								15			Planficador
3			Armar el esqueleto de la puata de tv								10			Planficador
			Rankear los programas de mayor audiencia en Tv Data								30	10	40	Planficador
,			Ordenar rankeo por Canal y por programa								5	5	10	Planficador
5			Imprimir ranking								2	5	7	Planficador
,			Selección de programacion según ranking								10	5	15	Planficador
3			Vistear los progrmas seleccionados								5	10	15	Planficador
			Utilizacion de Herramientas Cuadrar presupuesto según inversion,trp's,											
,			generos, bloques horarios, negociaciones canales							1	60	20	80	Planficador
.0			Correr pauta para alcance y frecuencia en Tv Data								30		45	Planficador
1			Graficar los reesultados obtenifos en el Tv Data								10	5	15	Planficador
2			Envio de pauta para aprobacion	X							5	20	25	Planficador
.3			Realizaar ajustes a la pauta								10	5	15	Planficador
4			Envio de ordenes provicionales para enviar a los medios y a monitoreo por mail								60	10	70	Planficador
5			Solicitud de material a la agencia creativa								10	60	70	Planficador
.6			Envio de ordenes fisicas junto con el material a cada medio								30	60	90	Planficador
7			Ingreso de pauta al sistema								90	30	120	Planficador
8			Envio de prespuesto al cliente para que firme								10	60	70	Planficador
.9			Envio de ordenes originales a los medios								10	60	70	Planficador
20			Recepcion del presupuesto firmado por el cliente								5	0	5	Planficador
21			Entrega de presupuestos a contabilidad para facturacion								5	10	15	Planficador
		RADIO												
22			Revison de limeamientos según flow								10	0	10	Planficador
23			Distribucion de presupuesto								30	10	40	Planficador
24			Armar el esqueleto de la puata de radio								30	15	45	Planficador
25			Rankeo de las emisoras en los programas mercados y proyecto / habitos								15	0	15	Planficador
26			Selección de medios según rankeo								60	60	120	Planficador
27			Negociacion con los medios seleccionados valor de tarifa y bonificaciones								240	60	300	Planficador
28			Distribucion de frecuencia según presupuesto								30	10	40	Planficador
29			Envio de pauta para aprobacion	X							5	20	25	Planficador
80			Solicitud de material a la agencia creativa								10	60	70	Planficador
1			Ingreso de pauta al sistema								120	30	150	Planficador
32			Envio de prespuesto al cliente para que firme								10	30	40	Planficador
33			Envio de ordenes originales a los medios								30	60	90	Planficador
4			Recepcion del presupuesto firmado por el cliente								5	0	5	Planficador
35			Entrega de presupuestos a contabilidad para facturacion								5	10	15	Planficador

						TIPO	DE ACTIVI	IDAD			TIEMPOS			
No.	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES	V.A			\Rightarrow			•	PROCESO	DEMORA	TOTAL	RESPONSABLE
		PRENSA												
36			Revison de limeamientos según flow								10	0	10	Planficador
37			Distribucion de presupuesto								30	10	40	Planficador
38			Cotizacion de los espacios recomendadados								240	30	270	Planficador
39			Reserva de espacios con los medios								10	30	40	Planficador
40			Envio de plan para aprobacion	X							5	20	25	Planficador
41			Realizacion de orden								10	5	15	Planficador
42			Solicitud de cheques								5	20	25	Planficador
43			Solicitud de material a la agencia creativa								10	60	70	Planficador
44			Envio de cheque, solicitud y manterial con 72 F/C y 48 B/N								10	60	70	Planficador
45			Ingreso de pauta al sistema								30	15	45	Planficador
46			Envio de prespuesto al cliente para que firme								10	120	130	Planficador
		REVISTA												
47			Revison de limeamientos según flow								10	0	10	Planficador
48			Distribucion de presupuesto								30	10	40	Planficador
49			Cotizacion de los espacios recomendadados								240	30	270	Planficador
50			Reserva de espacios con los medios								10	60	70	Planficador
51			Envio de plan para aprobacion	х							10	5	15	Planficador
52			Realizacion de orden								10	0	10	Planficador
53			Solicitud de material a la agencia creativa								10	60	70	Planficador
54			Pueba de color								15	20	35	Planficador
55			Ingreso de pauta al sistema								20	5	25	Planficador
56			Envio de prespuesto al cliente para que firme								10	0	10	Planficador
		V.PUBLICA												
57			Revison de limeamientos según flow								10	0	10	Planficador
58			Distribucion de presupuesto								30	10	40	Planficador
59			Cotizacion de los espacios recomendadados								240	30	270	Planficador
50			Reserva de espacios con los medios								10	60	70	Planficador
61			Envio de plan para aprobacion	Х							10	5	15	Planficador
62			Realizacion de orden								10	0	10	Planficador
63			Solicitud de material a la agencia creativa								60	10	70	Planficador
64			Pueba de color								15	20	35	Planficador
65			Ingreso de pauta al sistema								20	5	25	Planficador
66			Envio de prespuesto al cliente para que firme								10	0	10	Planficador
			TOTALTIEMPO	5	38	0	19	0	6	9	2192	1490	3682	

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

En la presente matriz mejorada del subsistema de Planificación, podemos identificar

que las actividades que generan valor agregado están representadas por el 8%

subiendo en cuatro puntos en comparación con el cuadro de tiempos del proceso

actual.

Sus actividades operativas están representadas por el 58%. Por otro lado mediante

los cálculos establecidos hemos podido determinar que el tiempo promedio para

realizar y entregar un plan de medios completo bajo a 8 días; además que hemos

determinando la eficiencia de este comparando el tiempo del proceso sobre el total

del proceso logrando el siguiente índice:

Índice de Eficiencia = Tiempo Proceso = 60%

Tiempo total

Índice de Deficiencia = Tiempo Proceso = 40%

Tiempo total

199

5.6.3 Control y Monitoreo

PROCESO: PLANIFICACION EN MEDIO
AREA: ANALISIS E INVESTIGACION

OBJETIVO: Controlar que los planes de medios se transmitan de acuerdo a lo planificado para cumplir con los paramentros planeados sobre el nivel de ruido y comunicación

						TIPO	DE ACTIV	IDAD			TIEMPOS			
No.	PROCESO	SUBPROCESO	ROCESO ACTIVIDADES	V.A			\Rightarrow			•	PROCESO	DEMORA	TOTAL	RESPONSABLE
	CONTROL													
1			Recepcion de pauta ordenda por el planificador de medios								30	10	40	Personal Control
2			Actualizacion diaria del sofware para realiazar monitoreo								10	20	30	Personal Control
3			Comparacion de la paura ordenada vs. Informacion que arroja sofware*								80	120	200	Personal Control
4			Realizar reubicaciones con los medios cuando no se transmiten las cuñas según rating, inversion, horarios,etc; diario								60	60	120	Personal Control
5			Reporte de Cumplimiento semanal								60	120	180	Personal Control
6			Analisis Post Buy								120	60	180	Personal Control
7			Entrega de Informe Final o Resultados	X							60	30	90	Personal Control
8			Revisión de Publicacion								60	30	90	Personal Control
9			Envio de ejemplar al cliente	X							60	30	90	Personal Control
10			Reporte Fotografico								60	30	90	Personal Control
11			Envio de reporte fotografico	X							30	120	150	Personal Control
			TOTAL TIEMPO	3	3	4	0	0	0	1	630	630	1260	

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

En la presente matriz mejorada podemos observar que el subsistema de Control y Monitoreo incrementa sus actividades, pero estas actividades generan valor agregado en un 27%, pasando este subsistema a mantener un contacto con el cliente; sus actividades con el proceso mejorado se distribuyen: el 36% control , 27% operativo siendo las más relevantes, por otro lado según los cálculos establecidos se ha podido determinar que el tiempo promedio para la entrega de un reportes es de dos días y medio, por otro lado hemos determinado la eficiencia del proceso logrando el siguiente índice

Índice de Eficiencia = <u>Tiempo Proceso</u> = 50% Tiempo total

Índice de Deficiencia = <u>Tiempo Proceso</u> = 50% Tiempo total

5.6.4 Actividades de los Procesos actuales vs. Procesos propuestos

5.6.4.1 Análisis e Investigación

Tabla.17 Procesos Actuales vs. Mejorados Análisis e Investigación

Análisis e Investigación						
Proceso actual	Proceso Propuesto					
Actividades	Actividades					
7	7					

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Como ya lo mencionamos anteriormente el subsistema de análisis e investigación se mantiene como está actualmente ya que dentro del proceso de Planificación en medios es el único eficiente.

5.6.4.2 Planificación

Tabla.18 Procesos Actuales vs. Mejorados Planificación

Planificación						
Proceso actual	Proceso Propuesto					
Actividades	Actividades					
76	66					

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Mediante la aplicación de la mejora podemos evidenciar que las actividades se han reducido de 76 a 66.

5.6.4.3 Control y Monitoreo

Tabla.19 Procesos Actuales vs. Mejorados Control y Monitoreo

Control y Monitoreo						
Proceso actual	Proceso Propuesto					
Actividades	Actividades					
7	11					

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Mediante la aplicación de la mejora podemos evidenciar que las actividades se incrementan de 7 a 11.

5.6.5 Resumen de tiempo Real y Total del Proceso mejorado de Planificación en medios

A continuación presentamos una tabla en la cual se presenta la suma de tiempos en el proceso mejorado.

Tabla.20 Resumen de Tiempo Real y Total del proceso mejorado de Planificación en Medios

Proceso	Tiempo Real	Tiempo Total
Análisis		
Entrega de documento Final	1,51	2,52
Planificación		
Tv	0,92	1,81
Radio	1,25	2,01
Prensa	0,77	1,54
Revista	0,40	1,16
V. Publica	0,86	1,16
Plan Completo	4,57	7,67
Monitoreo		
Entrega de análisis post buy	1,31	2,63

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Uno vez finalizados los cálculos realizados anteriormente, determinamos que el tiempo real para la ejecución de un plan de medios (dejando por fuera control y monitoreo ya que este se debe realizar según vaya transcurriendo la pauta) es de 4,57, mientras que el tiempo total es de alrededor de 8 días.

Comparando con el proceso actual observamos que con la mejora se reduce un total de 7 días disminuyendo sustancialmente los tiempos de manera que los clientes recibirán un servicio acorde a sus necesidades y tendrán una total satisfacción con el mismo.

5.6.6 Análisis de la cadena de valor propuesta en el Proceso de Planificación de medios de la Central de Medios Mindshareworld.

				TIPO	DE ACTIV	IDAD		
No.	No. PROCESO	V.A			$\qquad \qquad \longleftarrow$			•
	ACTUAL							
7	Análisis e Invetigación		5		1			1
77	Planificación	3	38	5	19		6	8
8	Control y Monitoreo		4	2	1			1
92	TOTAL	3	47	7	21	0	6	10
		3,2%	50,0%	7,4%	22,3%	0,0%	6,4%	10,6%
				TIPO	DE ACTIV	IDAD		
No.	PROCESO	V.A		TIPO	DE ACTIV	IDAD		•
No.	PROCESO PROPUESTA	V.A	•	TIPO	DE ACTIV	IDAD		•
No.		V.A	5	TIPO	DE ACTIV	IDAD		1
	PROPUESTA	V.A 5	5 38	TIPO	\rightarrow	IDAD	6	1 8
7	PROPUESTA Análisis e Invetigación				1	IDAD V	6	
7 66	PROPUESTA Análisis e Invetigación Planificación	5	38	0	1 19	IDAD 0	6	8

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Después de haber identificado los procesos existentes en el Área de Planificación de la Central de Medios Mindshareworld es necesario establecer la cadena de valor.

Como anteriormente lo expusimos el análisis de valor de los procesos actualmente, encontrábamos que las actividades que generan valor agregado estaban representadas por el 4% de un total de 92 actividades mientras que las que generan un valor implícito se encuentran representadas por el 50% y aquellas que no generan valor representan el 46%.

En cambio en la matriz propuesta podemos observar que las actividades que generan valor agregado estaban representadas por el 8% de un total de 85 actividades mientras que las que generan un valor implícito se encuentran representadas por el 49% y aquellas que no generan valor representan el 43%.

Mediante este análisis demostramos que las áreas que generan valor agregados son el subsistema de Planificación y Control y Monitores, además que con la mejora las actividades disminuyeron de 92 a 85

5.6.7 Cálculo de capacidades del área de planificación en medios de la Central de Medios Mindshareworld propuestas

Vamos a mantener el mismo esquema que es el cálculo de la capacidad de cada subsistema en el mes, esto quiere decir 176 horas al mes, De esta manera vamos hacer la relación de las capacidades antes calculadas con las propuestas.

5.6.7.1 Capacidad de Análisis e Investigación Mejorado

Tabla.21 Capacidad de Análisis e Investigación mejorado

Análisis		
1 Entrega de Reporte	20,17	
X	176	
Reportes	9	

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Como ya lo hemos manifestado anteriormente este proceso se mantiene pues maneja un 60% de eficiencia tomando en consideración que existe una sola persona que trabaja en esta área

5.6.7.2 Capacidad de Planificación Mejorado.

Tabla.22 Capacidad de Planificación Mejorado

Planificación		
1Plan de Medios Completo	61,37	
X	176	
Planes de Medios	3	

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Anteriormente el proceso de planificación está en la capacidad de realizar 2 planes completos al mes, ahora mediante la aplicación de mejora este se encuentra en la capacidad de realizar 3 planes de medios completos al mes.

Ahora si observamos la capacidad de realizar planes por medio vamos a obtener los siguientes datos.

Tabla.23 Capacidad de Planificación Mejorado por Medio

TV	
1Plan TV	14,45
X	176
Reportes	12

16,08
176
11

PRENSA	
1Plan de PR	12,33
X	176
Reportes	14

REVISTA			
1Plan de RV	9,25		
Х	176		
Reportes	19		

V.PUBLICA			
1Plan de VP	9,25		
X	176		
Reportes	19		

Fuente: investigación Directa
Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Vemos que la utilización de herramientas ayuda mucho en la realización de planes individuales especialmente en Tv que es el medio de mayor inversión

5.6.8 Resumen de Capacidades Propuestas

Tabla.24 Resumen de Capacidades Propuestas Área de Planificación en Medios

Resumen Capacidades Propuestas Área Planificación en Medios		
Análisis e Investigación		
Entrega de documento Final	9	
Planificación		
Tv	12	
Radio	11	
Prensa	14	
Revista	19	
V. Publica	19	
Plan Completo	3	
Monitoreo		
Entrega de análisis post buy	8	

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Después de haber realizados los cálculos de las capacidades podemos darnos cuenta que si bien el proceso está en capacidad de realizar 3 planes de medios completos al mes, los otros procesos determinantes como plan de Tv, Radio, Prensa, Revista o Vía pública, tiene capacidades diferentes, incrementándose en un entre el 90% al 12% de su capacidad actual.

Ahora el proceso recomendado primero solicitará la entrega de un brief, para luego pasar al área de análisis y generar en base a esto una estrategia de medios que junto con el brief le ayudarán al planificador a ser más táctico al momento de realizar un racional de medios. Por otro lado la utilización de las herramientas y el involucramiento de cada uno de los responsables de las actividades dentro de proceso ayudaran a mejorar considerablemente la satisfacción del cliente

Capítulo VI

Valoración y Control

6.1 Indicadores de Gestión

Los Indicadores de Gestión son el principal parámetro para el ejercicio del Control de la Gestión y estos se materializan de acuerdo a las necesidades de la Administración, es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

El enfoque de la evaluación se debe orientar hacia una perspectiva de comprender, aprender, responder ante sí mismo, mejorar el propio desempeño y tomar decisiones. Por lo tanto, debe ser un proceso participativo y de empoderamiento que requiere que los interesados planifiquen, ejecuten, realicen el seguimiento correspondiente y evalúen los resultados.

6.2 Objetivo del Manual de Indicadores

Este manual pretende hacer un aporte al desarrollo del ejercicio del Control de la Gestión en nuestra Administración, convertirse en un instrumento que suministre al Gerente de la Central de Medios Mindshareworld información oportuna, veraz y objetiva que le sirva de elemento válido para ejercer el control y el proceso de retroalimentación comparándose frente a sus resultados y buscando una mejor y optima proyección gerencial

6.3 Beneficio del Manual de Indicadores

- Permite que el control y la evaluación: Sea un proceso permanente y sistemático al interior de la Institución, como base para el mejoramiento continúo de la gestión.
- Sea un compromiso de todas las dependencias y funcionarios.
- Se realice sobre bases cuantificables y objetivas y no subjetivas o de opinión.
- Facilita realizar el control continuo de los procesos por parte de quienes los
- ejecutan.
- Facilita y estimula el trabajo en grupo.
- Alimenta en gran medida el ejercicio de la participación ciudadana púes contribuye a que los procesos de la institución estén dirigidos a las demandas, expectativas y necesidades de la ciudadanía.

6.4 Los Indicadores Herramientas de Evaluación

La evaluación de la gestión se constituye en el principal instrumento para asegurar que el accionar institucional de todos los organismos se oriente a la realización de los fines que guían el ejercicio de la función administrativa. Debe ser un proceso permanente mediante el cual se emite un juicio de valor sobre el rendimiento o desempeño de un área, proceso, actividad o del sistema en general.

La evaluación es más amplia que la simple medición; esta última se convierte en un medio para soportar la evaluación, fundamentada en criterios objetivos con base en las estrategias, metas y en general los propósitos y fines organizacionales.

6.5. Medición

Es la acción de determinar una propiedad, cantidad, cobertura, impacto, resultado, comparándola con una unidad de medida preestablecida. La medición permite al individuo desarrollar un sentimiento de logro y superación, porque la medición como parámetro de comparación facilita, además de generar una actitud autocrítica, establecer logros, cumplimientos, avances, cubrimientos y oportunidades.

6.6 Instrumentos para realizar la evaluación y control de la gestión

Para realizar el Control de gestión existen unos instrumentos o medidas de rendimiento institucional conocidos tradicionalmente como indicadores, estos están encaminados a medir en el momento; los procesos, los productos, las áreas, los objetivos, los programas los proyectos y demás de la Institución; pueden ser de carácter cuantitativo y cualitativo:

Indicadores cuantitativos: Los que se muestran valores y cifras periódicamente de los resultados de las operaciones.

Indicadores cualitativos: Son los que permiten evaluar con un enfoque gerencial la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización de tal manera que permitan identificar las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional.

6.7 Indicador

Es una relación entre variables específicas que mide el cumplimiento de las metas de acuerdo con los resultados esperados del plan, programa, subprograma o proyecto, proporcionando una escala con la que pueda medirse el cambio real logrado.

(Resultado logrado)

Indicador = ----- X 100

(Resultado planeado)

Es de gran importancia tener presente que el indicador es una herramienta que nos permite conocer el estado y/o evolución de una organización, objeto, situación, etc., en un momento determinado, proveyendo la información necesaria para la toma de decisiones.

6.8 Tipo de Indicadores

Los indicadores deben ser clasificados de acuerdo con lo que se pretende medir, teniendo como parámetros los siguientes:

> Eficacia o Resultado:

Esta se define como el logro de los resultados propuestos, por lo tanto conformaran este grupo los indicadores que nos indiquen si se cumplió o no el resultado esperado.

> Eficiencia o Gestión:

Se define como la utilización de los recursos de acuerdo con un programa establecido.

6.9 Características de los Indicadores

Las características para la definición de los Indicadores deben ser las siguientes:

 Oportunidad y Fidelidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, adecuada y oportuna y medir con un grado de aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, para posibilitar la toma de decisiones que corrijan y reorienten la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.

Prácticos: Ser fáciles de generar, recolectar y procesar.

Objetivos: Poderse expresar numérica o cuantitativamente.

Sencillos: Ser comprensibles para las diferentes partes.

Finalidad: Ser útiles para la toma de decisiones. Cada indicador debe tener un fin que justifica su diseño y adopción.

No es válido ni útil construir indicadores para medir únicamente los resultados alcanzados (eficacia), sino que simultáneamente es necesario evaluar el proceso realizado, partiendo del principio de que alcanzar un buen resultado solo es posible si se ha diseñado y ejecutado el proceso adecuado. Igualmente, un indicador puede arrojar que una organización es altamente eficaz (logra los objetivos que se ha propuesto), pero si se analiza aisladamente puede esconder que también es ineficiente, porque incurre en altos costos o no es oportuna en la generación y entrega de los resultados a los clientes.

Por esta razón consideramos que mantener un control permanente y periódicos de los proceso, en el área de Planificación de la Central de Medios Mindshareworld debe controlar sus procesos mediante el uso de indicadores que le permitan medir y controlar el nivel de eficiencia de los mismos, además de su comportamiento general.

6.10 Manejo de Indicadores

Tabla.25 Indicadores Central de Medios Mindshareworld

CENTRAL DE MEDIOS MIDSHAREWOLD PROCESO DE PLANIFICACION EN MEDIOS				
INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	ІМРАСТО	
Calidad de pautas realizadas	Número y porcentaje de pedidos de pautas generadas sin retraso o sin necesidad de información adicional	Pautas Generadas sin Problemas x 100 Total de pautas generadas	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pautas rectificadores, esfuerzo del personal de planificación para identificar y resolver problemas.	
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	Pautas no aprobadas x 100 Total de pautas generadas	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, costo de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, costo de inspecciones adicionales de calidad, etc.	
Nivel de cumplimiento	Consiste en calcular el nivel de efectividad en la entrega de las pautas	Pautas solicitadas Fuera de Tiempo x 100 Total Pautas Generadas	Identifica el nivel de efectividad de los planificadores de la empresa y que están afectando a su disponibilidad para despachar las pautas a los clientes	

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	IMPACTO
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas por parte de los clientes	Total de Pautas no Entregadas a Tiempo Total de Pautas Despachadas	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente.
Calidad de en planificación	Número y porcentaje de ordenes emitidas con error por parte del planificador a los medios	Ordenes Emitidas con Errores Total de Ordenes Emitidas	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente.
Ejecución de pautas	Pautas ejecutadas	Pautas Ejecutadas Total Pautas Realizadas	Podemos obtener el número de pautas ejecutadas

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	IMPACTO	
Nivel de Organización	Cumplimiento de Cronograma	Tiempo Utilizado en Actividad	Tiempo real en desarrollar una actividad planteada	
Personal capacitado	Utilización de herramientas para optimizar trabajo	# Herramientas Utilizadas Total Herramientas	Sirve para conocer la utilización real de las herramientas y determinar la optimización de la planificación	
Calidad de control y monitoreo	Eficiencia del área de control y monitoreo	# Reportes Entregados Total Pautas Ejecutadas	Identifica el nivel de efectividad del control y monitoreo dentro de la organización	

INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	IMPACTO
Rentabilidad del cliente		Hora Hombre por cliente Total Inv. Por cliente	Determinar que clientes no son rentables
Incremento número de Clientes		Clientes Actuales Clientes del año Anterior	El número de clientes nos ayuda a mejorar en facturación y en la participación del mercado
Clientes Satisfechos		Clientes Satisfechos Total Clientes	La satisfacción genera confianza y idealización obteniendo mayor inversión

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Estos serán los indicadores que establecerán los lineamientos para la valoración de los procesos, además de identificar el desempeño de los empleados, se sugiere que la organización maneje estos indicadores en responsabilidad del área

Gerencial para su respectivo análisis, que con reuniones podrían ser valoradas y cuantificadas junto con los Jefes de Grupo.

El fin de las reuniones es la implementación de los indicadores de manera estándar, de tal manera que se puedan lograr comparaciones con estándares óptimos.

6.11 Modelo Administrativo

Implementar la alternativa de solución mediante elementos operativos a través de la estructura de la Gestión por Procesos de tal manera que garantice la operativilidad del sistema, logrando la eficiencia de la aplicación de la Gestión por Procesos mediante el uso de indicadores. Los mismos que son obtenidos de los tiempos tomados en el proceso.

Con la finalidad de cumplir con el objetivo es necesaria la implementación de políticas y estrategias.

6.12 Políticas

Se ha considerado las siguientes políticas como las más importantes para la ejecución del proyecto:

1. Implementar un sistema de registro de horarios de los empleados con el fin de determinar la hora de entrada y salida de los mismos.

- Capacitar a los empleados periódicamente para brindar un mejor servicio a los clientes y por otra parte perfeccionar las actividades de los mismos, con la finalidad de evitar correcciones en el proceso.
- 3. Realizar reuniones semanales, para evaluar las actividades realizadas involucrando al personal para realizar los correctivos respectivos.
- 4. Buscar la mejora continua de los procesos.
- 5. Fomentar la calidad del servicio en la presentación de los servicios con la finalidad de lograr su satisfacción.

6.13 Estrategias

- Incentivar al personal mediante campañas de motivaciones a toda la organización, además de otro tipo de incentivos como: charlas, capacitaciones, en las cuales se otorgarán certificados de asistencia.
- Promover reuniones informales, para mejorar la cultura organizacional y mejorar las relaciones entre compañeros.
- Buscar apoyo de los jefes inmediatos, para conseguir el involucramiento del personal en el nuevo modelo de gestión, informándolo acerca del mismo, su implementación y capacitación, motivándolos a crear un servicio de calidad.

6. 14 Plan de Acción

A continuación se presenta el plan de acción el cual consta de:

- ➤ Fases
- ➤ Actividades
- ➤ Tiempos
- ➤ Responsables
- > Medio de verificación

El siguiente plan detalla las fases para la implementación y ejecución del mismo, el cual muestra que el proyecto se lo ejecutará en meses.

Tabla.26 Fases para la implementación de Mejora

FASES PARA LA IMPLEMENTACION DE MEJORA										
Fases	Actividades	Periodo						Responsable	Medio de Verificación	
		Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar			
	Reuniones	X								
Propuesta	Dirección	X						Gerente	Informe de Propuesta	
	Responsables de cada grupo	х						jefe de Grupo	Informe de Propuesta	
Pre Implementación	Comunicar al personal		х					Gerente	Actas	
	Tratamiento resistencia al cambio		х					Gerente	Informe de Propuesta	
	Campañas Motivadores			X				Gerente	Informe de resultados de las campañas	
Implementación	Implementar el sistema de mejora			х				Gerente y Jefe de grupo	Informe de Implementación	
	Modificar las actividades				х			Equipo de Mejora	Informe de mejora	
	Establecer medio de evaluación (Indicadores)					х		Gerente	Informe de mejoras ejecutadas	
	Nuevo modelo de servicio						х	Equipo de Mejora	Informe de mejora	

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

6.15 Monitoreo de las Actividades

Tabla.27 Monitoreo y Evaluación de las Actividades

MONITOREO Y EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES

Nombre del proyecto: Modernización del Área de Planificación en Medios de la Central de Medios Mindshareworld mediante la gestión por Procesos

ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	LO REALIZADO	CORRECCIONES
Propuesta	1 mes	Equipo de mejora		
Pre implementación	2 meses	Equipo de mejora		
Implementación	2 meses	Equipo de mejora		
Control por área	2 meses	Equipo de mejora		

Fuente: investigación Directa

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

Al haber planteado alternativas de solución esta debe basarse en varios criterios, siendo el más importante el análisis del costo - beneficio que consiste en colocar en dólares los costos que se incurren en la implementación de cambio de mejora y evaluar los beneficios que están en las actividades para la correcta atención al cliente.

6.16 Estimado del Costo Beneficio del Proyecto

Al haber planteado la alternativa de solución se debe evaluar el costo beneficio que para poder determinar si la propuesta es conveniente en términos monetarios.

Se establece el cálculo de los costos y beneficios en base a la siguiente tabla:

Tabla.28 Análisis Costo Beneficio

соѕто		BENEFICIO		
Capacitación en las Herramientas propias	\$ 1.000,00			
Traer al capacitador del extranjero	\$ 3.000,00	realización de 2 Dianes Completes de		
Capacitación en las Herramientas del mercado	\$ 1.000,00	realización de 3 Planes Completos de Medios		
Realización del manual procesos	\$ 1.500,00			
Costo promedio por comisión de vta. 25%	\$ 25.000,00			
TOTAL	\$ 31.500,00	TOTAL PROMEDIO PRECIO FINAL 3 PLANES DE MEDIOS AL MES	\$ 300.000,00	

Debemos tomar en cuenta que el precio promedio de la realización de un plan de medios completo es de \$100.000 el mismo que depende del tipo de campaña, producto y cliente, debido a que la implementación tendría un costo promedio de \$31.500, la ganancia para la Central de Medios Mindshareworld es de \$75.000 mensuales.

Capítulo VII

DOCUMENTACION DEL PROCESO

7.1 Manual de procesos

El manual de procesos y procedimientos es más importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa.

El manual de procedimientos reúne la normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

El manual debe estar escrito en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar con una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización

7.2 Objetivos del manual por procesos

- Determinar las actividades que se deben realizar dentro de la Empresa para la consecución de los Objetivos para los cuales fue creada y a su vez detectar cuales se requieren implementar, modificar o desechar tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo.
- Mejorar la productividad de la Empresa mediante el análisis de la forma en que se realizan las operaciones (tareas o autorizaciones), tiempos y movimientos, necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades, buscando en todo momento eficientar o modificar las actividades del puesto para la consecución de mejorar la productividad.

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento

adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación de los tiempos de realización, el uso de recursos materiales, ecológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Auxilian en la inducción al puesto.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- Son guías del trabajo a ejecutar.

Un sistema está basado en varios procedimientos interdependientes.

7.3 Componentes principales del manual de procesos

El contenido de los manuales de procedimientos es diferente en cada organización; varía según su ámbito de aplicación y su alcance. No obstante, se recomienda adoptar, en su caso, el modelo siguiente:

Presentación
Objetivo General
Identificación e integración de procesos
Relación de procesos y procedimientos
Descripción de los procedimientos

- Nombre del procedimiento
- Objetivo
- Alcance
- Referencia
- Responsabilidades
- Definiciones
- Insumos
- Resultados
- Interacción con otros
- Políticas
- Desarrollo
- Diagramación
- Medición
- Formatos e instructivos

Simbología Registro de ediciones Distribución Validación

7.3.1 Presentación

Deberá contener una explicación de los documentos, cuáles son sus propósitos y a quienes se dirigen, así como su ámbito de aplicación. Por lo general, la presentación no deberá exceder de dos cuartillas y su redacción deberá ser clara y sencilla.

Es conveniente que se resalte la importancia del manual, a través de un mensaje de la autoridad de mayor rango de la institución, así como hacer notar el papel que debe desempeñar los servidores públicos en la aplicación del mismo, ya que sin su participación todos los esfuerzos de mejoramiento administrativo no tendrán los resultados deseados

7.3.2 Objetivo general

Se deberá establecer el propósito que se desea alcanzar y los medios o acciones para lograrlo; es decir, qué se pretende lograr con la integración y aplicación del manual de procedimientos.

Para la redacción del objetivo general se recomienda lo siguiente:

- Iniciar la descripción del objetivo general con un verbo en infinitivo que implique, inherentemente, alguna medición, por ejemplo: incrementar, reducir, disminuir, aumentar, mejorar, mantener, ampliar, abatir, etc.
- Especificar con claridad qué se pretende con la integración del manual de procedimientos, así como las acciones que se llevarán a cabo para lograr el resultado esperado.

7.3.3 Identificación e interacción de procesos

De conformidad con el principio de que la organización tenga un enfoque basado en procesos, en este apartado se representarán de manera gráfica y en forma general, los procesos clave identificados que formarán parte del manual, así como las interacciones o relaciones de interdependencia que existen entre cada uno de ellos.

7.3.4 Relación de procesos y procedimientos

Una vez identificados los procesos se deberán precisar los procedimientos que se derivan de cada uno de ellos, los cuales serán documentados en el manual de procedimientos.

Proceso:

Integración de manuales de organización: De la solicitud de elaboración o actualización a la entrega del manual de organización publicado.

Procedimientos:

- Asesoría técnica para la elaboración de manuales de organización.
- Revisión o dictaminación de proyectos de manuales.
- Validación de manuales de organización.
- Gestión de publicación de manuales de organización.

7.3.5 Descripción de los procedimientos

Los procedimientos constituyen la parte medular del manual, toda vez que son la razón de dicho documento. La descripción de los procedimientos deberá contener, invariablemente, los aspectos siguientes:

- ✓ Nombre del procedimiento
- ✓ Objetivo
- ✓ Alcance
- ✓ Referencias
- ✓ Responsabilidades
- ✓ Definiciones
- ✓ Insumos
- ✓ Resultados
- ✓ Interacción con otros procedimientos

- √ Políticas
- ✓ Desarrollo
- ✓ Diagramación
- ✓ Medición
- √ Formatos e instructivos

Para mayor comprensión se dará una breve explicación de cada apartado:

Nombre del procedimiento:

La denominación del procedimiento deberá orientarse por el resultado que se pretende obtener, por lo que es recomendable estructurarla de acuerdo a la sintaxis siguiente:

Sustantivo derivado de un verbo que actúa + Sobre un sujeto u objeto

Objetivo

Se deberá describir, de manera clara y precisa, el resultado que se desea alcanzar con cada procedimiento.

La redacción del objetivo debe considerar las mismas condiciones que se especificaron para el objetivo general del manual.

Especificar con claridad qué se pretende con la ejecución del procedimiento, así como las acciones que se llevarán a cabo para lograr el resultado esperado.

Alcance

El alcance permite definir y describir las fronteras lógicas internas y externas del procedimiento, por lo que indica qué actividades, personas y áreas afecta. En caso de haber exclusiones, deberán señalarse.

Referencias

En este apartado se deberá incluir una relación de los documentos jurídicos y administrativos que soportan el procedimiento, como son: normas, códigos, manuales, instructivos, otros procedimientos, etc. En el sistema de gestión de calidad se colocan referencias obligadas de los capítulos del manual de calidad y los apartados de las normas que corresponden con el contenido del procedimiento en cuestión.

Cabe resaltar que no se trata de transcribir íntegramente los documentos normativos del procedimiento, sino tan sólo de indicar el nombre y los apartados que rigen las acciones del procedimiento.

Responsabilidades

En esta sección se describirán los deberes u obligaciones de la Unidad Administrativa ejecutiva del procedimiento, así como los puestos que intervienen, parcial o totalmente en el desarrollo de las actividades de éste.

Cuando se trate de órganos colegiados (comités, consejos, comisiones, etc.) se deberá establecer las responsabilidades del órgano en su conjunto, así como acotar aquellas que corresponden a cada uno de los siguientes:

Definiciones

Con el propósito de facilitar la comprensión de los términos empleados en el procedimiento, se deberá establecer un apartado en el que se describa el significado de los conceptos.

Insumos

Señalar con precisión los requisitos documentales, materiales o de información que la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso solicite para dar inicio al desarrollo del procedimiento.

Resultados

Especifica el producto o servicio que se obtiene después de llevar a cabo el desarrollo del procedimiento, el cual tiene valor para el usuario o solicitante.

Interacción con otros procedimientos

Indicar el nombre de los procedimientos con los cuales se relaciona el procedimiento en cuestión.

Políticas

En este apartado se anotarán las normas o disposiciones que regulan las actividades de los procedimientos. Las políticas emanan de disposiciones jurídico-administrativas como leyes, reglamentos, acuerdos, convenios, circulares, etc.

Las políticas son directrices o lineamientos que deben cumplirse antes, durante o después del desarrollo del procedimiento, por tanto su redacción tiene un carácter imperativo. A través de las políticas se pueden regular los casos o situaciones que por excepción se pueden presentar en las actividades rutinarias del proceso.

Desarrollo

En este apartado se deberán describir las actividades u operaciones que se ejecutan en el procedimiento, así como las unidades administrativas o puestos que intervienen en su realización, La descripción permite conocer con precisión Las acciones, documentos y flujos de información que los trabajadores llevan a cabo para la generación de un bien o servicio. El desarrollo del procedimiento deberá responder a los cuestionamientos siguientes:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Qué instrumentos o equipos de oficina se utilizan?
- ¿Dónde se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cuáles decisiones se toman?
- ¿Qué documentos se generan?
- ¿Cuáles el destino de los documentos o de información que se genera?

Cabe resaltar que la frecuencia del procedimiento deberá desarrollarse mediante el uso de los anteriores cuestionamientos hasta finalizar con la obtención del resultado esperado.

Si el resultado del procedimiento sirve de insumo para otro procedimiento deberá señalarse su conexión.

Los lineamientos para la redacción del procedimiento son los siguientes:

1.- Objetividad.-En la redacción debe utilizarse un lenguaje que relate hechos, situaciones y circunstancias, lo más fielmente posible, por lo que es preciso evitar reflejarlos sentimientos, emociones o puntos de vista de las personas que redactan el procedimiento a terceros.

- 2.- Evitar las obviedades.- Es necesario que en la redacción se consideren todos los aspectos del procedimiento sin dejar cabida a obviedades toda vez que la descripción del procedimiento debe reflejar un lenguaje de hechos que se puedan probar o auditar.
- 3.- Precisión.-Se debe omitir términos vagos o imprecisos que generen ambigüedad en su comprensión, por lo que es recomendable precisar y especificar al máximo los aspectos cuantitativos, medibles o catalogables del proceso.
- 4- **Sencillez.**-Para su cabal comprensión, la redacción del procedimiento debe eliminar redundancias, así como objetivos calificativos, empleando un lenguaje sobrio, accesible e incluso llano

Diagramación

Una vez descrito el procedimiento se continúa con su representación gráfica; para ello, se elaborará un diagrama que simbolice el flujo de la información, los documentos o materiales que se utilizan y las interacciones entre las unidades administrativas y puestos que intervienen en el procedimiento.

Un diagrama es una representación esquemática y simplificada de la actividad administrativa, muestra la relación de las operaciones entre sí, así como las fases en que se divide el procedimiento.

La diagramación se efectúa mediante el uso de símbolos ANSI (American National Standard Institute), los cuales tienen la representación siguiente:

Cuadro.33 Símbolos ANSI

Símbolo	Representa
	Inicio final del procedimiento. Señala el principio o terminación de un procedimiento. Cuando se utilice para indicar el principio del procedimiento se anotará la palabra INICIO y cuando se termine se escribirá la palabra FIN.
	Actividad combinada. Se utiliza en los casos en que un mismo paso se realiza una operación y una verificación.
	Anexo de documentos. Indica que dos o más documentos se anexan para concentrarse en un solo paquete, el cual permite identificar las copias o juegos de los documentos existentes e involucrados en el procedimiento.
▼	Archivo definitivo. Marca el fin de la participación de un documento o material en un procedimiento, por lo que se procede a archivar de manera definitiva, a excepción de que se emplee en otros procedimientos.
∇	Archivo temporal. Se utiliza cuando un documento o material por algún motivo debe guardarse durante un periodo de tiempo indefinido, para después utilizarlo en otra actividad; significa espera y se aplica cuando el uso del documento o material se conecta con otra operación.
	Conector de hoja en un mismo procedimiento. Este símbolo se utiliza con la finalidad de evitar las hojas de gran tamaño, el cual muestra al finalizar la hoja, hacia donde va y al principio de la siguiente hoja de donde viene; dentro del símbolo se anotará la letra "A" para el primer conector y se continuará con la secuencia de las letras del alfabeto.
	Conector de procedimientos. Es utilizado para señalar que un procedimiento proviene o es la continuación de otros. Es importante anotar, dentro del símbolo, el nombre del proceso del cual se deriva o hacia donde va.
\Diamond	Decisión. Se emplea cuando en la actividad se requiere preguntar si algo procede o no, identificando dos o más alternativas de solución. Para fines de mayor claridad y entendimiento, se describirá brevemente en el centro del símbolo lo que va a suceder, cerrándose la descripción con el signo de interrogación.
\bowtie	Destrucción de documentos. Representa la eliminación de un documento cuando por diversas causas ya no es necesaria su participación en el procedimiento.
	Formato impreso. Representa formas impresas, documentos, reportes, listados, etc., y se anota después de cada operación, indicando dentro del símbolo el nombre del formato; cuando se requiera indicar el número de copias de formatos utilizados o que existen en una operación, se escribirá la cantidad en la esquina inferior izquierda; en el caso de graficarse un original se utilizará la letra "O". Cuando el número de copias es elevado, se interrumpe la secuencia, después de la primera se deja una sin numerar y la última contiene el número final de copias; ahora bien, si se desconoce el número de copias en el primer símbolo se anotará una "X" y en el último una "N".
	Finalmente para indicar que el formato se elabora en ese momento, se marcará en el ángulo inferior derecho un triángulo negro.

Fuente: Guía para la Elaboración Diagramas de Flujo

Elaborado por: Tania Cornejo Muñoz

La diagramación tiene como objetivos visualizar de manera integral las interrelaciones del procedimiento, indicar la secuencia de las operaciones y los elementos que intervienen en su ejecución e identificar el origen y destino de los documentos.

Medición

En este apartado se deberán especificar los medios para recabar información que permita medir la satisfacción de los usuarios del procedimiento, a fin de emprender acciones que contribuyan a la mejora continua.

La medición permite a la organización evaluar la capacidad del procedimiento para alcanzar los resultados planificados.

En este sentido, es necesario establecer en el procedimiento indicadores que, entre otros aspectos, permitan medir el tiempo de respuesta, el tiempo de reacción ante cambios inesperados, la eficiencia y eficacia del personal, la asignación y reducción de costos, la productividad y la satisfacción del usuario.

Así mismo, es necesario establecer técnicas estadísticas y registros que proporcionen evidencias del cumplimiento de las acciones de medición.

Formatos e instructivos

En este apartado se deberán incluir los formatos utilizados en el procedimiento, así como su instructivo de llenado, en el cual se explicará el objetivo del formato, las copias requeridas, destinatarios y la información variable que deberá obtenerse.

7.3.6 Simbología

En este apartado del manual se deberán incluir únicamente los símbolos ANSI y significados que fueron usados en los diagramas de flujo. Ver apartado de diagramación de esta guía.

7.3.7 Registro de ediciones

Con el propósito de controlar las ediciones del manual de procedimientos, es necesario registrar el número de modificaciones, las fechas, los apartados y las hojas modificadas.

7.3.8 Distribución

En este apartado se deberán enlistar las unidades administrativas o puestos autorizados para contar con el manual, así como el número de copias controladas y distribuidas. Es recomendable que la persona que coordina los trabajos de integración del manual, sea el poseedor del documento original en sus diversas presentaciones (medio magnético e impresión) y que el número de copias controladas y unidades administrativas destinatarias sean definidas atendiendo a su participación en los procedimientos documentados.

Esta acción permite evitar que el manual de procedimientos sea alterado o modificado por alguna instancia no autorizada para tal efecto o bien que circulen diversas versiones del manual que provoquen confusión.

7.3.9 Validación

Este apartado contendrá el nombre, puesto y firma de las autoridades de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso público que corresponda, por medio del cual se aprueba el contenido del manual de procedimientos.

Cabe señalar que los manuales de procedimientos de las dependencias deberán ser validados por los titulares de las unidades administrativas ejecutoras de los procedimientos y por los jefes inmediatos superiores hasta el nivel de Secretario.

Si se trata de un manual específico o de un organismo auxiliar la validación del documento será hasta el titular.

También, los manuales deberán ser rubricados por el titular de la Dirección General de Innovación, Estructura y Organización, a fin de comprobar que cumplen con los lineamientos técnicos establecidos.

CAPITULO VIII

Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusiones

Después de haber realizado una investigación minuciosa a lo largo del desarrollo de la tesis se ha llegado a identificar las siguientes conclusiones:

- Mindshareworld ha prestado servicios de baja calidad debido a que la mayoría de las actividades realizadas no se han desarrollado de forma adecuada y estas a su vez han ido generando cuellos de botella en el proceso.
- Por no tener una relación adecuada entre los procesos existentes, se ha interrumpido el flujo normal de las actividades, esto ha generado un bajo nivel de satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo.
- Los factores que han determinado el comportamiento actual de la central de medios se deben también a que la Gerencia no ha puesto énfasis de la búsqueda de la solución a los problemas de satisfacción al cliente; además del comportamiento negativo del personal en no prestar un buen servicio han sido un limitante para la mejora de la organización. Esto ocurre porque no existe una política de incentivos a los trabajadores.
- Para la implementación de la gestión por procesos se partió desde un diagnóstico realizado donde se identifica la situación actual de la Central de Medios Mindshareworld. Este diagnóstico arroja como información que la Central de Medios no posee una quía de desglose de actividades que se

realizan, es por ello que se procedió a levantar los procesos del área con mayor contacto con el cliente, a identificar los procesos y sus respectivas actividades. Se determino que la organización poseía una serie de problemas a las que mediante un estudio se llegó a determinar una alternativa de solución, estructurado un modelo definido de prestación de servicios con calidad y teniendo como fin optimizar los recursos existentes disminuyendo los tiempos de espera correcciones y reprocesos.

 El nuevo sistema garantiza, la evaluación, seguimiento y monitoreo de los procesos, mediante el uso de los indicadores como directrices que encaminan a corregir desviaciones normales de atención y obligan a mejorar continuamente los procesos. De esta manera solventaremos la hipótesis principal que mediante el uso de indicadores se puede sustentar la gestión por procesos.

8.2 Recomendaciones

Al determinar y presentar las conclusiones correspondientes es importante dar algunas recomendaciones para mejorar el servicio.

- Aprovechar al máximo la capacidad del sistema, ya que se encuentran limitados por el uso básico de herramientas, mientras no se estructure dicha capacidad es imposible incrementar la realización de pautas por lo tanto se recomienda crear un registro en el sistema implementado para determinar el tiempo en que se realiza un plan, para de esta forma cerrar esta limitante y comprometer al personal de la organización.
- Buscar el cambio continuo, a fin de implementar las normas ISO 9000 y ser un ejemplo para las demás organizaciones

- Actualizar los software con el fin de mantener informados a los empelados y hacerles participes del cambio de mejora.
- Comprometer a todo el personal mediante motivaciones y aportaciones ingeniosas del departamento de la gerencia, que sea promotor de reuniones formales e informales como eventos importantes de la organización. De esta manera se creará un ambiente familiar que ayudará al mejor desenvolvimiento del personal.
- Se recomienda esperar la estabilizaciones proyecto para poder realizar evaluaciones y seguimientos
- El sistema debe estar orientado a generar procesos de creación, gestión del conocimiento, orientado al cumplimiento de sus roles de atención a las demandas de la sociedad, con criterios de administración por procesos.
- La motivación e incentivos al personal debe ser permanente tanto de la manera económica como psicológica.
- Se debe revisar y reformular de ser necesario, las normas y reglamentos de la central de medios Mindshareworld una vez al año tomando como base la situación actual, necesidades y el entorno del país.
- La capacitación debe ser sistemática, orientada a las actividades desarrolladas por el equipo que conforma el área de planificación en la Central de Medios Mindshareworld.
- En el presupuesto anual debe incluirse un rubro para capacitación acorde con las necesidades de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- AENOR (2000): "Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos". Madrid.
- Babicz, G. (2001): "ISO 9004: The other Half of the Consistent Pair". Quality Management, June, pp 50-53.
- Moreno-Luzón, M. D.; Peris, F.J.; González, T. (2001): "Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos". Prentice Hall. Madrid
- Prado, J.C. (2000): "El proceso de mejora continua en la empresa". Pirámide.
 Madrid.
- Ivancevich, J.M.; Lorenci, P.; Skinner, S.J.; Crosby, P.B. (1997): "Gestión,
 Calidad y competitividad". Irwin. Madrid.
- Spencer, B.A. (1994): "Models of Organization and Total Quality Management: AComparison and Critical Evaluation". Academy of Management Review, vol. 19, n: 3,pp. 446-471.

- Deming, W.E. (1989): "Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis". Díaz de Santos. Madrid.
- Prida, B. (1984): "El enfoque socio-técnico. Una nueva concepción para la organización del trabajo". Revista Internacional de Sociología. Consejo superior de Investigaciones Científicas. Instituto de Sociología Jaime Balmes.
- Harrington, J (1993) "Mejoramiento de los procesos de la Empresa Colombiana: Mc Graw Hill
- Zambrano Sandra, "Cinco momentos estratégicos para hacer Gestión por Procesos; Quito Ecuador, 2001
- Villacis, Juan: Administración por procesos y valores; ISNB; Quito 1999
- Altier William J procesos para la efectiva resolución de problemas y toma de decisiones, Oxford University press, México 2000

BRIEF DE MEDIOS EN LA CENTRAL DE MEDIOS MINSHAREWORD



BRIEF

Cuentas / Planning

¿Cuál es el Contexto de Negocio para este Brief?

¿Qué debe alcanzar/obtener el negocio con esta marca? (Cliente/Cuentas)

¿Qué cambios culturales o tendencias importantes influencian en este momento a nuestros consumidores? (Planning)

¿Qué situación de contexto debemos enfrentar? (Cliente/Cuentas)

¿Qué problema podemos aliviar o desaparecer? (Cliente/ Cuentas)

¿Cuál es el Contexto Competitivo para este Brief?

¿Cuáles son los beneficios que el consumidor encuentra en las marcas de la competencia? (Escala de las Marcas)

¿Qué insights han sido identificados sobre las marcas de nuestra competencia?

¿Qué nuevo territorio/ mercado podemos encontrar?

¿Qué tipo de sensación negativa podemos revertir con respecto a la categoría?

¿Cuál es el Contexto de Comunicación para este Brief?

¿Qué observaciones e insights tenemos sobre la comunicación de nuestra competencia? ¿Qué convencionalismos en medios o ejecucionales podemos o deseamos evitar? Cómo usar el medio tradicional de manera no tradicional para este proyecto?

¿Cuál es el Cambio más importante que queremos lograr en el consumidor?

Target Creativo Primario

¿En qué consumidores queremos enfocar? (Herramienta: Portarretrato)

¿Qué creencia específica o actitud acerca del mundo del consumidor, de la categoría o de la marca queremos utilizar? (Herramienta: Pare y Siga)

Rol de la Comunicación

¿Qué es lo UNICO que debe quedar en la mente del consumidor después de ver la comunicación de la marca?

Territorio de Alto Valor

¿Qué propuesta de marca, posicionamiento y territorio creemos que contiene nuestra promesa?

Razones para Creer

¿Qué cualidades de la marca prueban la credibilidad que respalda nuestro contexto?

Personalidad de Marca

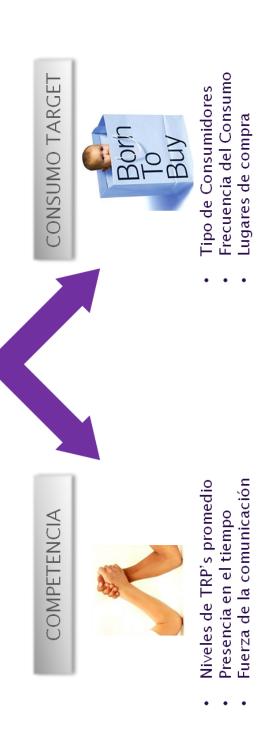
¿Cuál es la personalidad de la marca? ¿Qué tono debe la marca adoptar?

PLAN DE ESTRATEGIA EN MEDIOS DE MEDIOS EN LA CENTRAL DE MEDIOS MINSHAREWORD



Estrategia

La estrategia para determinar el ruido publicitario y los momentos de acción parten de 2 aristas



DEFINICION ESTRATEGICA

Determinamos como enfrentarnos a la competencia, si marcamos el liderazgo o somos reactivos ante su actividad. Y a su vez evaluamos los momentos y la forma del consumo para saber cuando le hablamos al consumidor

TÁCTICAS

Definimos niveles de TRP's y flightings de acuerdo a las campañas de cada marca.

COMPETENCIA

Se detalla el comportamiento de la competencia para poder establecer estrategias de sus competidores y para conseguir parámetros que te guíen sobre el tipo de inversión que debes hacer y hacia donde debe dirigirte

CONSUMO TARGET

En el análisis del target se busca los puntos de contacto de tu grupo objetivo se puede ver actitudes y comportamientos frente a consumo lo cual te lleva hacia la selección de medios que es donde se determina cuales son los medios idóneos, para un planteamiento en base al análisis de penetración, afinidad, cobertura, etc. aquí ya se va definiendo la compra específicamente, estos medios van a ayudar a cumplir el objetivo tanto de la marca el de comunicación y objetivo de medios el objetivo se lo obtiene s del brief del cliente.

DEFINICION ESTRATEGICA

La estrategia es la manera en que se a llegar a cumplir tus objetivos es el planteamiento que te ayuda a cumplir tu objetivo

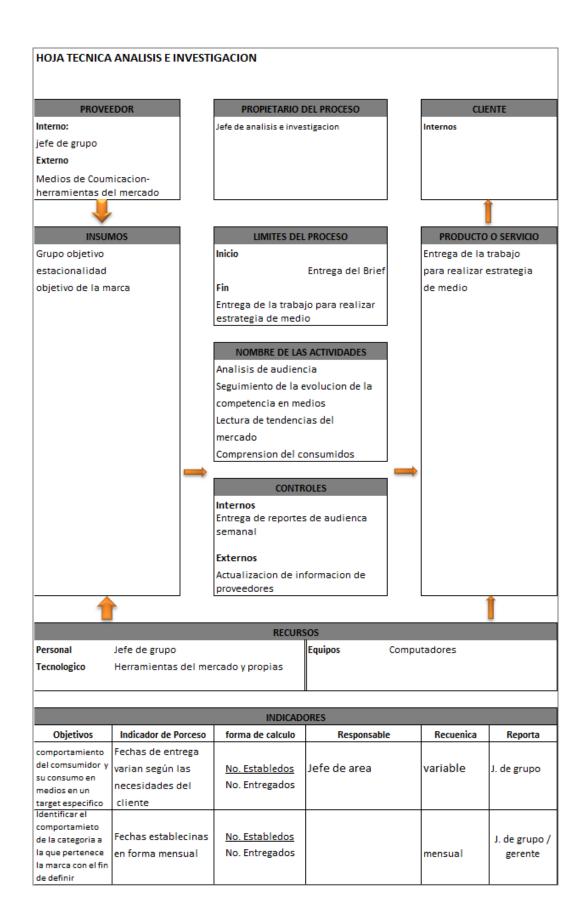
Camino de la Estrategia

- 1. Qué vamos a comunicar?
- 2. A quién vamos a comunicar?
- 3. Qué estrategia vamos a determinar?
- 4. Con cuales soportes vamos a transferir?
- 5. Qué táctica vamos a desarrollar?

TÁCTICAS

Es ya en si la compra que se realizara en base a la estrategia, aquí se detalla que se a comprar y como.

- 1. Tiempo de Campaña.
- 2. Espacios.
- 3. Soportes.
- 4. Análisis Conceptual de la Mezcla de Soportes.
- 5. Dirección de la Acción Estratégica
- 6. Dirección de la Acción Táctica
- 7. Impulsión por SMV y por Zonas.
- 8. Recursos Financieros.



HOJA TECNICA PLANIFICACION PROVEEDOR Interno: Flow Externo

cliente

INSUMOS Presupuestos Objetivo de la campaña Mix de Medios Grupo objetivo Tipo de Campaña (Promocion Mantenimiento-Lanzamiento)

PROPIETARIO DEL PROCESO

Planificador de Medios

CLIENTE Internos Jefe de grupo Externo Cliente

LIMITES DEL PROCESO Inicio Objetivo de la capaña

Fin

Ejecucion del plan de medios

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES

Conocimiento del gurpo objetivo Distribucion de medios según grupo objetivo Distribucion de presupuestos por Desarrollo de la estrategia de medios

PRODUCTO O SERVICIO

Plan de Medios

CONTROLES

Internos Flow Chart

Externos

Compromisos con los medios

	RECURSOS						
Personal	Planificador	Equipos	Computadores				
Tecnologico	Herramientas del mercado y propias						

INDICADORES								
Objetivos	Indicador de Porceso	forma de calculo	Responsable	Recuenica	Reporta			
Asignar presupuestos a fines concrtetos		No. Planes Aprobados No. Planes Ejecutados	Planificacor	variable	Planificador/ Jefe de Grupo			
de tiepo y espacio en medios de la manera mas renntable posible	CumplimientoFechas establecidas en flow			segub fechas f	Planificador/ Jefe de Grupo			

HOJA TECNICA CONTROL Y MONITOREO

PROVEEDOR

Interno:

area de research

Externo

Medios de Coumicacion-Tarifas

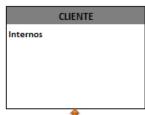


INSUMOS

Ranking de medios Tarifas de medios television-radio -prensa revistas-via publica

PROPIETARIO DEL PROCESO

Planificador de medios



LIMITES DEL PROCESO

Inicio

Distribucion de presupuesto

Fin

Ejecucion del plan de medios

PRODUCTO O SERVICIO

Plan de medios aprobado y en proceso de ejecucion

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES

Eleccion de los medios de publicidad asisnacion de presupuesto por cada medio seleccionado distribucion y asignacion de presupuesto por soporte presion publicitaria según el periodo de la campaña en curso

CONTROLES

Internos

Optimizacion del presupuesto

Externos

Cumplimineto del presupuesto con los medios

COMMOLES

RECURSOS

Tecnologico Herramientas del mercado y propias

Planificador

Personal

Equipos Computadores

INDICADORES Objetivos forma de calculo Indicador de Porceso Responsable Recuenica Reporta Fechas de entrega Reporte de varian según las Jefe de area variable No. Reportes Entregados J. de grupo cumplimientos y necesidades del No. Pautas ejecutadas monitoreo cliente