

# Rediseño de los procesos administrativos como ventaja competitiva

María Monserrat Nápoles Espinoza, Libia Nidia Nayeli Martínez Aguilar

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de León. Av. Tecnológico S/N, Fraccionamiento Industrial Julián de Obregón, León, Gto.

## Resumen

Este trabajo presenta resultados de un rediseño de procesos administrativos, esto con la finalidad de que los procesos se adapten a las necesidades actuales de la organización y de su personal para que desempeñen de forma óptima sus actividades, iniciando con un diagnóstico organizacional para visualizar la situación interna y externa de la organización, posteriormente se analizó los procesos desarrollados actualmente por el área administrativa, identificando las entradas, salidas, clientes, proveedores y recursos de cada proceso. A partir de dicho análisis, se identificaron los cuellos de botella en los procesos, con lo que se plantearon las estrategias y acciones necesarias para mejorar el desempeño y ejecución de estos. Una vez autorizado e implementado el rediseño estos se documentaron en manuales de procedimiento, se definieron los indicadores y herramientas de control que le permitirán a la empresa medir el desempeño de los procesos administrativos y verificar su óptimo funcionamiento.

El innovar los procesos y herramientas de trabajo, permite a las empresas en desarrollo adaptarse a las exigencias del mercado en el que se desenvuelven y anticiparse a las necesidades de sus clientes, lo que las convierte en empresas competitivas.

## Abstract

This document presents results of an administrative processes redesign, with the purpose that the processes adapt to the current needs of the organization and its personnel and also they can optimally perform their activities, starting with an organizational diagnosis to visualize the internal and external situation of the organization; after that, the processes currently developed by the administrative area were analyzed, identifying the inputs, outputs, clients, suppliers and resources of each process. From this analysis, the bottlenecks in the processes were identified, then, the necessary strategies and actions were proposed to improve their performance and execution. Once the redesign was authorized and implemented, it was documented in procedure manuals, also, indicators and control tools were defined that will allow the company to measure the performance of administrative processes and verify their optimal operation. Innovating work processes and tools allows developing companies to adapt to the market demand where they operate, and anticipate the needs of their clients, that makes them competitive companies

**Palabras clave:** Rediseño, proceso, Innovar.

**Keywords:** Redesign, process, innovate.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento se enfoca en el rediseño de los procesos administrativos y en la creación de los manuales de procedimiento de la firma contable, con el propósito de definir y optimizar los procesos administrativos y gestionar el conocimiento de dicha área por medio de manuales de procedimientos.

El rediseño de los procesos se desarrolla en el área administrativa de la firma, ya que esta ha presentado un desempeño deficiente en los últimos años, provocando errores y retrocesos en sus procesos y, como

consecuencia, afectando al desempeño del área operativa. El área administrativa es la encargada del funcionamiento interno y del desarrollo de toda la empresa, de su óptimo funcionamiento depende en gran parte el desempeño y desarrollo de toda la firma.

Siendo una empresa que ofrece servicios profesionales, su principal activo es el conocimiento y experiencia de su personal. El área administrativa ha sufrido pérdida de información en el pasado, lo que ha provocado contratiempos y errores en los diferentes departamentos que conforman dicha área, por este motivo se considera la elaboración de los manuales de procedimiento del área administrativa, de forma que se pueda comenzar a gestionar el conocimiento de la firma.

El procedimiento para rediseñar los procesos y realizar los manuales de procedimiento del área administrativa se agrupa en 3 etapas: Diagnóstico, diseño e implementación.

Se parte de un diagnóstico organizacional en el que se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la firma, con la finalidad de que las estrategias y propuestas de mejora se adapten a la situación y necesidades, internas y externas, de la empresa.

Una vez realizado el diagnóstico organizacional, se desarrolla un diagnóstico y análisis de los procesos administrativos, en los que se identifican las áreas de oportunidad y se plantean las estrategias de mejora para optimizar el desempeño de estos. Una vez evaluadas y aprobadas, se diseñan los prototipos de los diagramas de flujo con los cambios implementados, así como los manuales de los procedimientos.

Se considera la capacitación del personal en los nuevos procesos, y los indicadores para medir la efectividad de las mejoras implementadas, así como el desarrollo de las herramientas necesarias para optimizar la medición de estos.

### **Diagnóstico Organizacional**

El Diagnóstico organizacional se trata de un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar. [1]

### **Análisis FODA**

“Puntualiza que es la comparación de las Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades. De una manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de estas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva” [2]

### **Innovación**

“Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto bien o servicio, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas

internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, 2005)

## Proceso

Según la ISO 9001, un proceso es un conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida. En los procesos pueden intervenir tanto partes internas como externas, teniendo en cuenta en todo momento a los clientes. Se podría decir que la parte más importante es la entrada, puesto que, a partir de esta, se crea la salida.

- **Procesos estratégicos:** Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de la dirección, principalmente a largo plazo. Se refiere a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave.
- **Procesos operativos:** Son los procesos de “línea” es decir, aquellos ligados directamente con la elaboración del producto y/o prestación del servicio.
- **Procesos de apoyo:** Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a los procesos relacionados con recursos y mediciones. (Beltrán & Carmona)

## Procedimiento

Según la norma ISO 9001, un procedimiento es un modo específico de llevar a cabo una actividad o proceso. Es decir, cuando un proceso cuenta con unos pasos establecidos y ordenados para obtener un resultado, se llama procedimiento.

## Flujograma

El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución (Chiavenato, 1995).








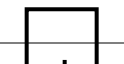

Simbología ANSI		
Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio/ Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación actividad	Representa la realización de una operación o actividad referente al procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que intervenga en el procedimiento.
	Datos	Indica la entrada y salida de datos
	Almacenamiento/ Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto del diagrama en el que son posibles varios caminos alternativos.
	Conector	Enlaza dos pasos no consecutivos en la misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden de las operaciones.

Tabla 1 Simbología ANSI- Elaboración propia a partir de la página <http://www.ansi.org/>

## Manuales de Procedimientos

Para [3] los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

## Indicadores

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 eficiencia de los mismo. [4]

## 2. METODOLOGÍA.

A continuación, se describen las actividades realizadas para el rediseño de los procesos administrativos y la creación de los manuales de procedimientos partiendo con un diagnóstico organizacional como base y fundamento para la evaluación, rediseño y documentación de los procesos administrativos, finalizando con la implementación de los cambios propuestos y las herramientas de control que le permitan a la empresa gestionar el desempeño de sus procesos, representándose de forma general en la figura 1.

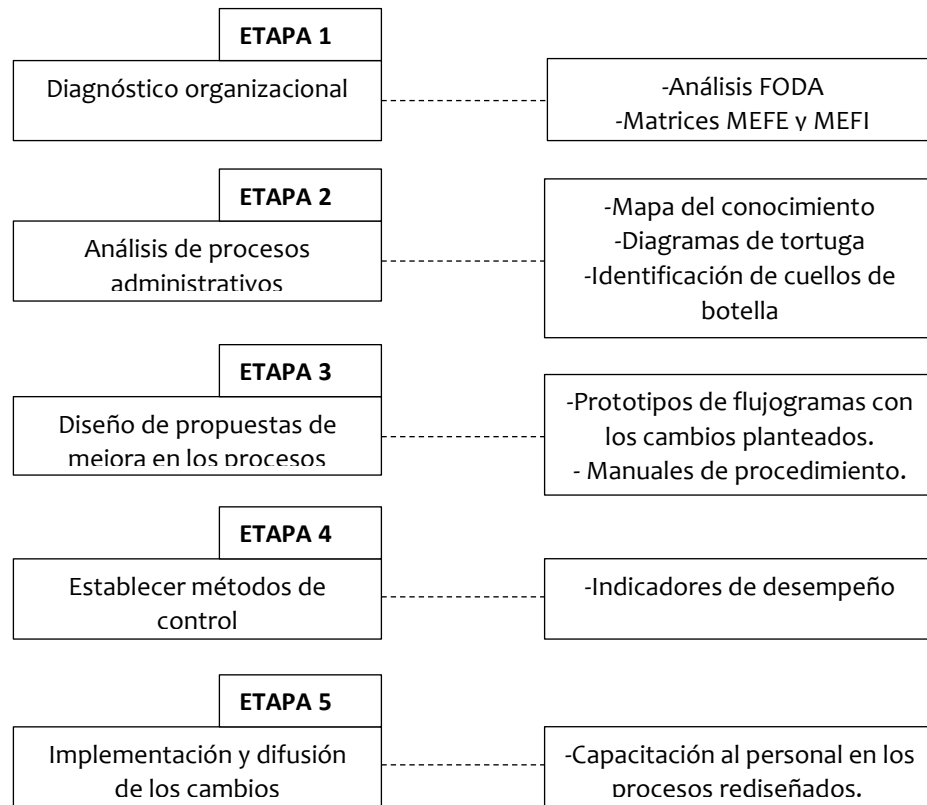


Figura 1. Diagrama representativo de la metodología aplicada

### Diagnóstico organizacional.

Con la finalidad de identificar la opinión y experiencia de los colaboradores respecto a la firma, se formuló una encuesta de autodiagnóstico, cuyas preguntas se diseñaron en función a las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que perciben los colaboradores en la firma, así como los aspectos administrativos, ventaja competitiva y el ambiente laboral de la misma. Esto permite obtener una perspectiva más objetiva de los aspectos, tanto positivos como negativos, que rodean a la empresa, ya que los colaboradores son quienes lo viven día a día.

A continuación, se presentan las preguntas que conforman la encuesta y una breve descripción de su relevancia para el análisis FODA.

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN
Mencione 3 FORTALEZAS con las que cuenta la firma.	Identifica los aspectos que el personal considera positivos dentro de la empresa.
Mencione 3 DEBILIDADES que tiene la firma.	Identifica los aspectos que el personal considera que la empresa debe mejorar.
¿Qué ASPECTOS ADMINISTRATIVOS la firma? necesita implementar o fortalecer para mejorar su funcionamiento?	Identifica Debilidades, ya que indica un área de oportunidad para mejorar algo que no posee la empresa o que no está funcionando de forma óptima.
¿Tiene definidos objetivos de trabajo en su área o puesto?	Que el personal conozca los objetivos de su área representa una Fortaleza, ya que significa que sus actividades están orientadas a cumplir un fin específico. Si el personal no identifica sus objetivos, significa que se tiene una planeación y organización deficiente en la empresa, lo que es una Debilidad para la misma.
¿Cuenta con el equipo de trabajo para realizar sus actividades eficientemente?	Contar con las herramientas adecuadas para desempeñar las actividades es un aspecto fundamental para el desarrollo óptimo de las mismas, si la empresa cuenta con ellas, es una Fortaleza.
¿Las instalaciones son adecuadas para cumplir con el trabajo eficientemente?	El que la empresa cuente con la infraestructura adecuada representa una Fortaleza.
¿Recibe la capacitación adecuada para desempeñar su trabajo eficientemente?	El conocimiento y habilidades que brindan las capacitaciones son las herramientas intangibles para que el personal desempeñe de forma óptima sus actividades, si la empresa les brinda estas herramientas a sus colaboradores, es una Fortaleza.
¿Se cuenta con programas y equipo para eficientizar las actividades?	Identifica si la empresa invierte en innovación y mejora continua, una empresa que innova sus herramientas y procesos cuenta con una Fortaleza importante.
¿La comunicación entre compañeros es efectiva?	Una buena comunicación entre compañeros ayuda a evitar conflictos y facilita la coordinación, lo que mejora el desempeño en las actividades, siendo esto una Fortaleza para la empresa.
¿La comunicación con los líderes es efectiva?	Si los líderes son capaces de bajar la información a los niveles operativos y escuchar las opiniones de su personal, el liderazgo es efectivo y esto representa una Fortaleza.
¿El ambiente laboral es el adecuado para realizar las actividades con gusto y armonía?	Impacta significativamente en la productividad el que los colaboradores se sientan cómodos en su espacio de trabajo y se mantenga una buena convivencia. Un buen ambiente laboral es una Fortaleza para la empresa.

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN
¿Existe coordinación e integración entre puestos y áreas de trabajo?	La empresa es un sistema, por lo que todos los puestos y áreas están conectados unos con otros, si no se coordinan, el sistema no funciona adecuadamente y se presentan deficiencias en las actividades, lo que es una Debilidad, ya que se genera un impacto negativo.
¿Se le explican con claridad sus funciones y los resultados que se esperan de usted?	El hecho de que el personal tenga claro lo que debe hacer fomenta un mejor desempeño por parte de este, lo que es una Fortaleza. En cambio, si no lo tiene claro, se genera incertidumbre lo que impacta negativamente en los resultados generados.
¿Considera que la empresa brinda un servicio eficiente y de calidad a los clientes?	Si el personal es capaz de detectar deficiencias en los resultados de su trabajo, significa que el servicio brindado no cumple con las características necesarias para satisfacer adecuadamente al cliente, lo que representa una Debilidad para la empresa.
¿Cuáles son las principales OPORTUNIDADES que se le presentan a la firma?	Identifica los aspectos externos que el personal considera que la empresa puede aprovechar a su favor.
¿Cuáles son las principales AMENAZAS a las que se enfrenta la firma.?	Identifica los aspectos externos que el personal considera que pueden afectar de forma negativa a la empresa.
¿Cuál considera que es la VENTAJA COMPETITIVA actual de la firma.?	Representa la Fortaleza que los colaboradores consideran más importante para la empresa.
¿Cuál considera que es la VENTAJA COMPETITIVA que la firma necesita desarrollar para aumentar su participación en el mercado y superar a su competencia?	Los competidores representan una Amenaza para la empresa, si la empresa no cuenta con lo necesario para hacer frente a esta Amenaza, es una Debilidad para la misma.

Tabla 2. Relación de preguntas. Creación propia

Para la aplicación de la encuesta, se calculó una muestra del total de colaboradores que labora actualmente en la firma.

El tamaño de muestra se calculó con la siguiente fórmula considerando los siguientes valores:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$n$ = número de muestra =

$N$ = Población = 45

$Z$ = Nivel de confianza = 85% = 1.44

$p$ = Probabilidad de éxito = 50%

$q$ = Probabilidad de error = 50%

$e$ = Error = 10%

El tamaño de muestra obtenido fue 24, sin embargo, para asegurar que todos los departamentos de la firma participaran, se realizó un muestreo estratificado, a continuación, se presenta la fórmula y los resultados obtenidos.

$$n_i = n \frac{N_i}{N}$$

$n_i$ = muestra del estrato  
 $n$ = tamaño de muestra  
 $N_i$ = población del estrato  
 $N$ = población

Departamento	Población	Muestra
Administración	9	5
Auditoría	24	13
Fiscal	5	3
Seguridad Social	5	3
Legal	2	1
Total	45	24

**Tabla 3.** Muestreo estratificado. Creación propia

El cuestionario se envió de manera digital y para complementar la matriz FODA, se recopiló información acerca del grado de satisfacción de los clientes respecto a los servicios que ofrece la firma, ya que, si bien la opinión de los colaboradores es de suma importancia, la percepción que tienen los clientes sobre la empresa es fundamental para que esta pueda ofrecer un servicio de calidad que cumpla con sus expectativas.

Cada año, en temporada de cierre de proyectos (octubre- noviembre), el departamento de Marketing realiza una encuesta de satisfacción vía telefónica a los clientes a los que se les entregó el servicio, con la finalidad de identificar su grado de satisfacción en la atención brindada por los auditores, tiempos de respuesta y el servicio proporcionado. Se solicitó al departamento de Marketing los resultados de las encuestas aplicadas en octubre 2020 a un total de 39 clientes, de dichas respuestas se identificaron las Fortalezas y Debilidades, que se incluyen en el análisis FODA.

Para conformar todo el análisis FODA, se analizaron las gráficas generadas por cada resultado de la encuesta de autodiagnóstico y el análisis de clientes, con la finalidad de determinar si los resultados obtenidos por cada pregunta, representa una Fortaleza, Debilidad, Oportunidad o Amenaza para la empresa.

Una vez estructurado el análisis FODA, se identificaron las Fortalezas y Debilidades y se agruparon en una matriz MEFI, con la finalidad de evaluar la posición interna de la empresa y con ello determinar las estrategias necesarias para mantener o fortalecer los aspectos internos positivos de la firma, así como atender las áreas de oportunidad que puedan afectar del desempeño y desarrollo de esta.

Una vez agrupadas todas las Fortalezas y Debilidades, se les asignó una ponderación a cada una de ellas, con un rango de 0.00 a 1, siendo 0.00 la de menor importancia y 1 la de mayor importancia, cuidando que la suma de la ponderación de todos los aspectos diera 1 como resultado. La ponderación se asignó en base a la naturaleza de la empresa, considerando aquellos aspectos clave que más influyen en el desempeño de esta. Posteriormente se clasificó cada uno de los aspectos según lo que representa para empresa, los criterios para la clasificación se muestran a continuación.

Debilidad menor	1
Debilidad importante	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

**Tabla 4.** Clasificación MEFI. Creación propia



Finalmente se multiplicaron los valores de la ponderación y los de la clasificación, con lo que se obtuvo el resultado ponderado de cada factor, mismos que se sumaron para obtener el resultado ponderado total.

Para estructurar la matriz MEFE se realizó el mismo procedimiento, pero agrupando las Oportunidades y Amenazas identificadas en el FODA. La clasificación de cada factor se realizó en base a los siguientes criterios:

Amenaza menor	1
Amenaza importante	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

Tabla 5. Clasificación MEFE. Creación propia

### Análisis de los procesos y subprocesos administrativos actuales

Para rediseñar los procesos administrativos, se realizó un análisis de los procedimientos, metodología, políticas, especificaciones y herramientas que se utilizan actualmente en el área administrativa de la firma esto con el propósito de identificar las áreas de oportunidad y plantear los cambios necesarios para optimizar el desempeño del área.

Se comenzó con la identificación de los procesos Clave, Estratégicos y de Apoyo a nivel organizacional, mismos que se muestran en el siguiente mapa de procesos:

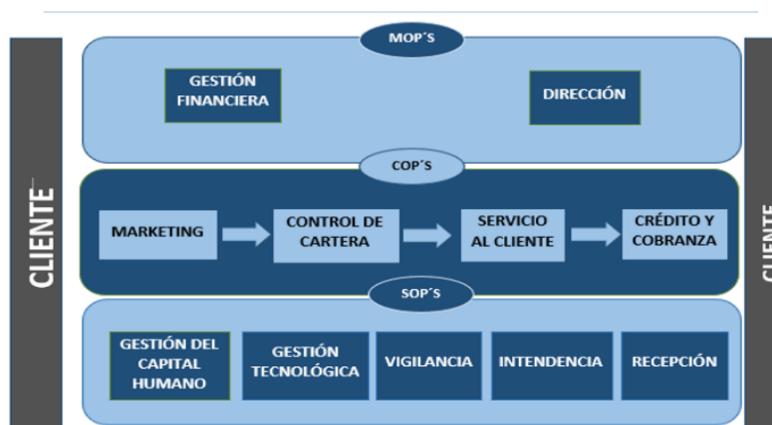


Figura 2. Mapa de proceso. Creación propia

Una vez identificada la participación del área administrativa en el funcionamiento de la firma, se programaron entrevistas presenciales con los encargados de cada departamento del área, previo a esto se solicitó a Capital Humano los descriptivos de puesto, a fin de tener una noción de los roles y responsabilidades del área, así como de las actividades específicas asignadas a cada puesto.

Las entrevistas se realizaron en base a la disponibilidad del personal y se destinó una hora para cada una. No se estructuraron preguntas guía para las entrevistas, se solicitó al personal que describiera sus actividades y su relación con otros departamentos en base a lo estipulado en su respectivo descriptivo de puesto. La información recabada se fue registrando en un Mapa del Conocimiento en el que se identificaron las actividades, entradas, salidas, proveedores, clientes, periodicidad, políticas, y filtros de aceptación de cada departamento administrativo.

Diagrama de tortuga

<b>OBJEIVOS DEL PROCESO</b>	Generar propuestas de servicios que se adapten a las necesidades de los clientes, así como proporcionar un oportuno seguimiento y atención a los mismos durante el periodo de contratación de los servicios profesionales que se ofrecen.
<b>ALCANCE DEL PROCESO</b>	Desde brindar información general de los servicios que se ofrecen, hasta dar cerrar los contratos con los clientes.
<b>PRINCIPALES CLIENTES</b>	Cliente externo, Crédito y Cobranza, Encargados de Áreas de Servicios, Marketing
<b>METODO DE CONTROL</b>	Estatus de clientes, seguimiento a propuestas

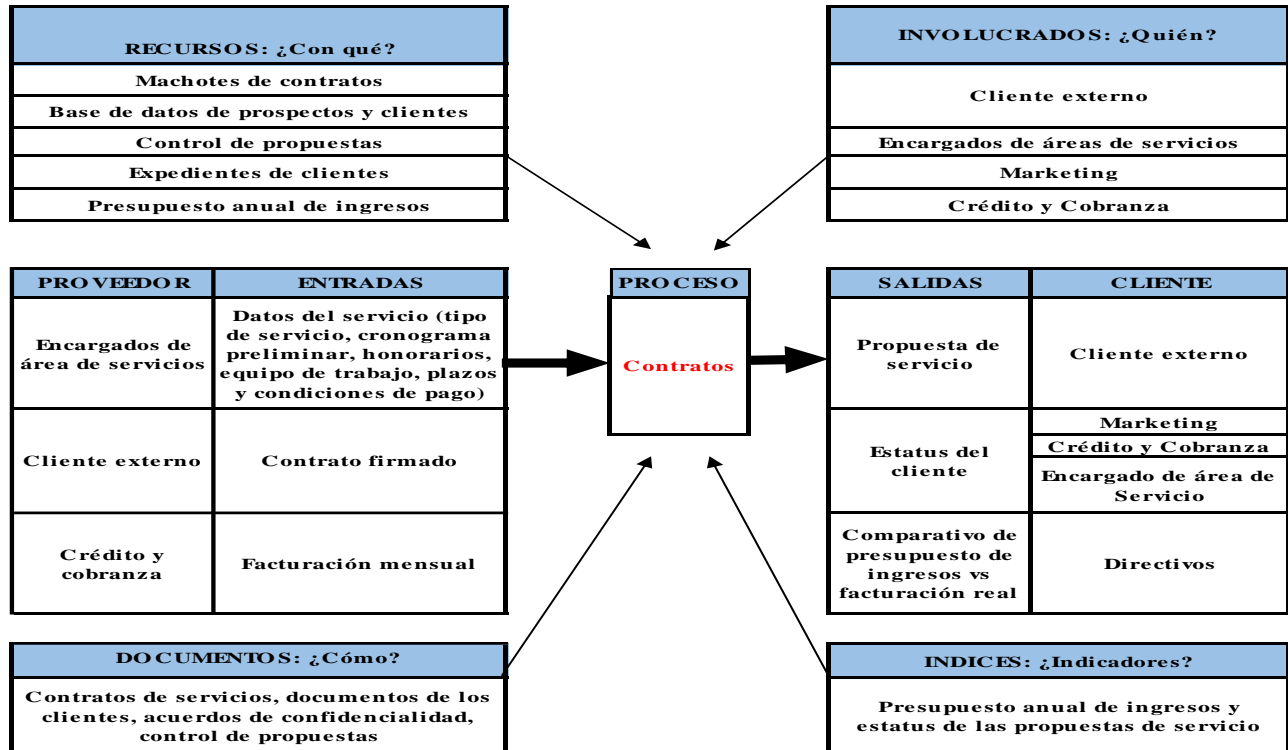


Figura 3. Diagrama de tortuga.

A partir del mapa de conocimiento, se desarrollaron los diagramas de tortuga con la finalidad de identificar las entradas, salidas, clientes, proveedores, indicadores e información de cada proceso administrativo, este análisis permitió plasmar posteriormente los procesos en flujogramas y de esta manera identificar las actividades críticas o cuellos de botella de cada proceso.

### 3. RESULTADOS

#### Diagnostico organizacional

Después de analizar cada uno de los resultados obtenidos en la encuesta de autodiagnóstico y en el análisis de clientes, los aspectos identificados como Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas se agruparon dentro del análisis FODA.

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Alianzas estratégicas y buenas relaciones públicas con gerentes y directores de empresas	O1	Desarrollo de nuevas tecnologías para optimizar los procesos
F2	Distribución estratégica de colaboradores para abarcar mercado no local	O2	Mayor demanda de servicios debido a reformas legales
F3	Los clientes recomiendan los servicios a otras empresas, ya que su experiencia con el servicio es satisfactoria.	O3	Creación de nuevas empresas en la región
F4	Clientes fieles y con varios servicios contratados	O4	Establecimiento de empresas extranjeras en la región
F5	Personal con ideas innovadoras y de mejora	O5	Concentración de empresas en puerto interior
F6	Instalaciones y herramientas de trabajo adecuadas para desarrollar las actividades.	O6	La firma está establecida en uno de los estados con mayor crecimiento demográfico
F7	Brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento a colaboradores jóvenes	O7	León cuenta con una gran cantidad de empresas en crecimiento
F8	Experiencia y prestigio	O8	Apoyos gubernamentales
F9	Líderes y colaboradores capacitados y con alto grado de experiencia en su rama		
F10	Imagen corporativa y estrategias de marketing funcionales		
F11	Profesionalidad y ética en las actividades		
F12	Variedad de servicios		
F13	Buen ambiente laboral y buena comunicación entre compañeros		
F14	La firma se adapta a las necesidades de los clientes respecto a honorarios, coordinación de tiempos y servicios		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	La empresa cubre un mercado de bajo poder adquisitivo	A1	Desarrollo de nuevas tecnologías para optimizar los procesos
D2	No se tienen indicadores para medir el desempeño de la firma.	A2	Mayor demanda de servicios debido a reformas legales
D3	Insuficiente personal para cubrir la demanda de la firma, lo que genera que el personal no esté disponible para el cliente.	A3	Creación de nuevas empresas en la región, lo que aumenta los clientes potenciales
D4	Alta rotación de personal debido a condiciones laborales deficientes.	A4	Establecimiento de empresas extranjeras en la región, lo que aumenta los clientes potenciales.
D5	Control de calidad deficiente, no se cuentan con protocolos de calidad establecidos y los procesos son variables	A5	Concentración de empresas en puerto interior
D6	Falta de iniciativa y compromiso por parte de algunos consultores	A6	La firma está establecida en uno de los estados con mayor crecimiento demográfico
D7	Liderazgo poco eficiente, falta de planeación y organización	A7	Multas, cárcel y/o demandas por fraude fiscal debido a omisión de información
D8	No se ofrece valor agregado a los clientes ni una diferenciación en los servicios.	A8	Programas gubernamentales de apoyo para las empresas
		A9	Bajo poder adquisitivo debido a la contingencia sanitaria
		A10	Reforma de subcontratación puede afectar algunos servicios que ofrece la firma
		A11	Nuevos competidores en el estado
		A12	Cierre de empresas debido a la pandemia

Tabla 6. FODA. Creación propia

Una vez estructurado el análisis FODA, se identificaron las Fortalezas y Debilidades y se agruparon en una matriz MEFI:

MEFI			
FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Liderazgo poco eficiente, falta de planeación y organización	0.14	2	0.28
Los clientes recomiendan los servicios a otras empresas, ya que su experiencia con el servicio es satisfactoria.	0.13	4	0.52
Control de calidad deficiente, los procesos son variables, se utilizan diferentes formatos y metodologías para los mismos servicios.	0.12	2	0.24
No se ofrece valor agregado a los clientes ni una diferenciación en los servicios	0.11	2	0.22
Cientes fieles y con varios servicios contratados	0.1	3	0.3
Alianzas estratégicas y buenas relaciones públicas con gerentes y directores de empresas	0.09	4	0.36
Experiencia y prestigio	0.08	4	0.32
Alta rotación de personal	0.07	2	0.14
Insuficiente personal para cubrir la demanda de la firma	0.06	2	0.12
Líderes y colaboradores capacitados y con alto grado de experiencia en su rama	0.05	4	0.2
Profesionalidad y ética en las actividades	0.04	4	0.16
La firma se adapta a las necesidades de los clientes respecto a honorarios, coordinación de tiempos y servicios	0.03	4	0.12
No se tienen indicadores para medir el desempeño de la firma	0.02	2	0.04
Instalaciones y herramientas de trabajo adecuadas para desarrollar las actividades.	0.01	3	0.03
Buen ambiente laboral y buena comunicación entre compañeros	0.009	3	0.027
Imagen corporativa y estrategias de marketing funcionales	0.008	3	0.024
La empresa cubre un mercado de bajo poder adquisitivo, ya que sus principales clientes son empresas en desarrollo	0.007	1	0.007
Personal con ideas innovadoras y de mejora	0.006	3	0.018
Distribución estratégica de colaboradores para abarcar mercado no local	0.005	3	0.015
Falta de iniciativa y compromiso por parte de algunos consultores	0.004	1	0.004
Brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento a colaboradores jóvenes	0.003	3	0.009
Variedad de servicios	0.002	3	0.006
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.16</b>

Tabla 7. Matriz MEFI. Creación propia

El resultado ponderado total de la Matriz MEFI es 3.16, considerando que el promedio es 2.5, el resultado ponderado total se encuentra 0.66 puntos por encima del promedio, lo que indica que la empresa cuenta con una fuerte posición interna, es decir, cuenta con las Fortalezas necesarias para hacer frente a las Amenazas que se le presentan.

A pesar de esto, es importante que la empresa impulse sus Fortalezas y sepa cómo aprovecharlas para enfrentar las Amenazas y trabajar en sus Debilidades. Para ello se proponen las siguientes estrategias:

- 1- Diseñar un programa de coaching y talleres de liderazgo para directivos, de forma que puedan Planear, Organizar, Dirigir y Controlar apropiadamente todos los aspectos de la firma.
- 2- Mejorar las condiciones laborales para los colaboradores, ajustando los tabuladores de sueldos e implementando acciones que promuevan la flexibilidad laboral y el salario emocional.
- 3- Enfocar las estrategias de Marketing a la penetración de mercados y al aumento de percepción de valor de marca, de forma que los clientes puedan percibir el valor agregado y la firma pueda abarcar un mercado con mayor poder adquisitivo.
- 4- Implementar una gestión basada en procesos, para tener un mejor control interno, evitar reprocesos, contratiempos y el servicio entregado al cliente sea de Calidad.

Esta última estrategia parte con el rediseño de los procesos administrativos y la creación de los manuales de procedimiento, en que se enfoca el presente informe técnico y cuyo principal propósito es mejorar el control interno y la gestión del conocimiento de la firma.

Para estructurar la matriz MEFÉ se agruparon todas las Oportunidades y Amenazas identificadas en el FODA.

MEFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Desarrollo de nuevas tecnologías para optimizar los procesos	0.14	2	0.28
Mayor demanda de servicios debido a reformas legales	0.13	4	0.52
Creación de nuevas empresas en la región, lo que aumenta los clientes potenciales	0.12	2	0.24
Establecimiento de empresas extranjeras en la región, lo que aumenta los clientes potenciales.	0.11	2	0.22
Concentración de empresas en puerto interior	0.1	3	0.3
La firma está establecida en uno de los estados con mayor crecimiento demográfico	0.09	4	0.36
León, Gto. cuenta con una gran cantidad de empresas en desarrollo.	0.08	4	0.32
Programas gubernamentales de apoyo para las empresas	0.07	2	0.14
Bajo poder adquisitivo debido a la contingencia sanitaria	0.06	2	0.12
Reforma de subcontratación puede afectar algunos servicios que ofrece la firma	0.05	4	0.2
Nuevos competidores en el estado	0.04	4	0.16

Cierre de empresas debido a la pandemia	0.03	4	0.12
Empresas con mejores condiciones laborales para el personal	0.02	2	0.04
Multas, cárcel y/o demandas por fraude fiscal/incumplimiento de obligaciones legales en los servicios brindados a los clientes, debido a omisión de información por parte de los clientes.	0.01	3	0.03
Herramientas obsoletas debido al avance de la tecnología	0.009	3	0.027
Competidores con mejor relación calidad- precio	0.008	3	0.024
Inestabilidad económica en el país	0.007	1	0.007
Incertidumbre política por nueva alcaldesa en la ciudad	0.006	3	0.018
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.13</b>

**Tabla 8.** Matriz MEFE. Creación propia

El resultado ponderado total de la Matriz MEFE es 3.13, considerando que el promedio es 2.5, el resultado ponderado total se encuentra 0.65 puntos por encima del promedio, lo que indica que la empresa cuenta con una fuerte posición externa, es decir, se le presentan más Oportunidades que Amenazas. Se proponen las siguientes estrategias para que la empresa pueda aprovechar las Oportunidades y enfrentar las Amenazas que se le presentan.

- 1- Realizar un análisis de competidores, para plantear estrategias objetivas que le brinden a la firma una ventaja competitiva.
- 2- Actualizar al personal en las reformas legales, para que se brinde un servicio actualizado y conforme a las leyes y normas actuales.
- 3- Enfocar las estrategias y campañas de Marketing en la penetración de mercados, de forma que se pueda atraer a los clientes potenciales.

### Análisis de procesos

Los mapas del conocimiento, además de ser la base para el desarrollo de los diagramas de tortuga y los flujogramas, son una herramienta de Gestión del Conocimiento que le permitirá a la empresa tener un registro de los procedimientos correspondientes a cada departamento del área administrativa.

El mapa del conocimiento se conformó con todos los procedimientos del área administrativa, sin embargo, para efectos del presente documento se presenta únicamente el proceso principal del departamento de Contratos, el cual se considera uno de los departamentos más importantes del área al estar directamente involucrado con el ciclo de venta, y cuyas áreas de oportunidad afectan el desempeño del área operativa, pudiendo verse reflejadas en el servicio que se le brinda al cliente y afectando el grado de satisfacción del mismo.

MAPA DEL CONOCIMIENTO

Proceso	Actividad	¿Qué documentos son necesarios?	¿Quién los posee?	¿Quién los necesita?	¿Es rutinario o no es rutinario?
<b>ELABORACIÓN DE PROPUESTAS A CLIENTES PROSPECTOS</b>	Recibir datos de clientes	Datos de clientes	Marketing, Contadores, Recepción, Tesorería, Capital Humano	Contratos	No Cada que un cliente solicita una cotización.
	Recibir cuestionario a enviar	Archivo de cuestionarios	Socios	Contratos	
	Enviar cuestionario indicado a cliente	Archivo de cuestionarios	Contratos	Cliente	
	Cientes mandan cuestionario resuelto	Cuestionario resuelto	Cientes	Contratos	
	Se le envía cuestionario a socio	x	Contratos	Socios	
	Socio pasa cotización	Cotización del servicio	Socios	Contratos	
	Se realiza propuesta	Cotización del servicio	x	X	
	Socio aprueba o corrige la propuesta	Propuesta	Socios	Contratos	
	Se envía propuesta al cliente	Propuesta aprobada	x	X	
	Seguimiento a propuestas	x	x	X	
	Cliente acepta o rechaza la propuesta	x	x	X	
	Si se acepta se pasa propuesta firmada a cobranza para factura	x	Contratos	Cobranza	
	Si cliente solicita un ajuste en la propuesta se avisa a contadores	x	x	X	
	Contadores hacen ajuste y se vuelve a enviar la propuesta	Ajuste	Socios	Contratos	

Tabla 9. Mapa del conocimiento. Creación propia.

Una vez analizados los procesos a través del mapa del conocimiento y los diagramas de tortuga, se detectaron las áreas de oportunidad de cada uno de los procesos del área administrativa, en base al flujo de las actividades y los problemas recurrentes señalados por el personal durante las entrevistas. Respecto al departamento de Contratos, los siguientes aspectos se señalaron como las principales áreas de oportunidad que afectan al desempeño de este:

- El proceso no está propiamente definido y puede haber alteraciones en el mismo dependiendo del cliente que solicite la cotización.

- El tiempo de respuesta al cliente es tardado, ya que el Encargado de Contratos no puede generar la propuesta si el Encargado del Área de Servicio no le proporciona la información adecuada.
- Existe mucho traspaso de información innecesario entre el Encargado del Área de Servicio y el Encargado de Contratos.
- No se da el seguimiento adecuado a las propuestas enviadas, en ocasiones se deja pasar muy poco tiempo para solicitar una respuesta al cliente y en ocasiones el periodo es muy largo. El seguimiento se da según la fecha de envío, sin embargo, esto se revisa directamente en la bandeja del correo electrónico, lo que es tardado y poco eficiente.

Considerando las áreas de oportunidad detectadas, se plantearon las propuestas de mejora para optimizar el proceso, se procuró que las propuestas desarrolladas no requirieran ningún tipo de inversión financiera y se aprovecharan los recursos con los que cuenta actualmente la empresa.

El objetivo; alcance; políticas; descripción de actividades; control de documentos y el flujograma reestructurado, con sus respectivas bandas de identificación, se integró en un documento con el formato institucional y se le entregó a la empresa. Se realizó lo mismo con todos los procesos del área administrativa, aquellos que no necesitaron ninguna reestructuración por la funcionalidad del proceso, simplemente se documentaron.

A continuación, se presentan las generalidades del proceso documentadas:

### Generalidades del proceso

**Objetivo:** Generar propuestas de servicios que se adapten a las necesidades de los clientes, así como proporcionar un oportuno seguimiento y atención a los mismos durante el periodo de contratación de los servicios profesionales que se ofrecen.

**Alcance:** Desde brindar información general de los servicios que se ofrecen, hasta gestionar la cartera de clientes.

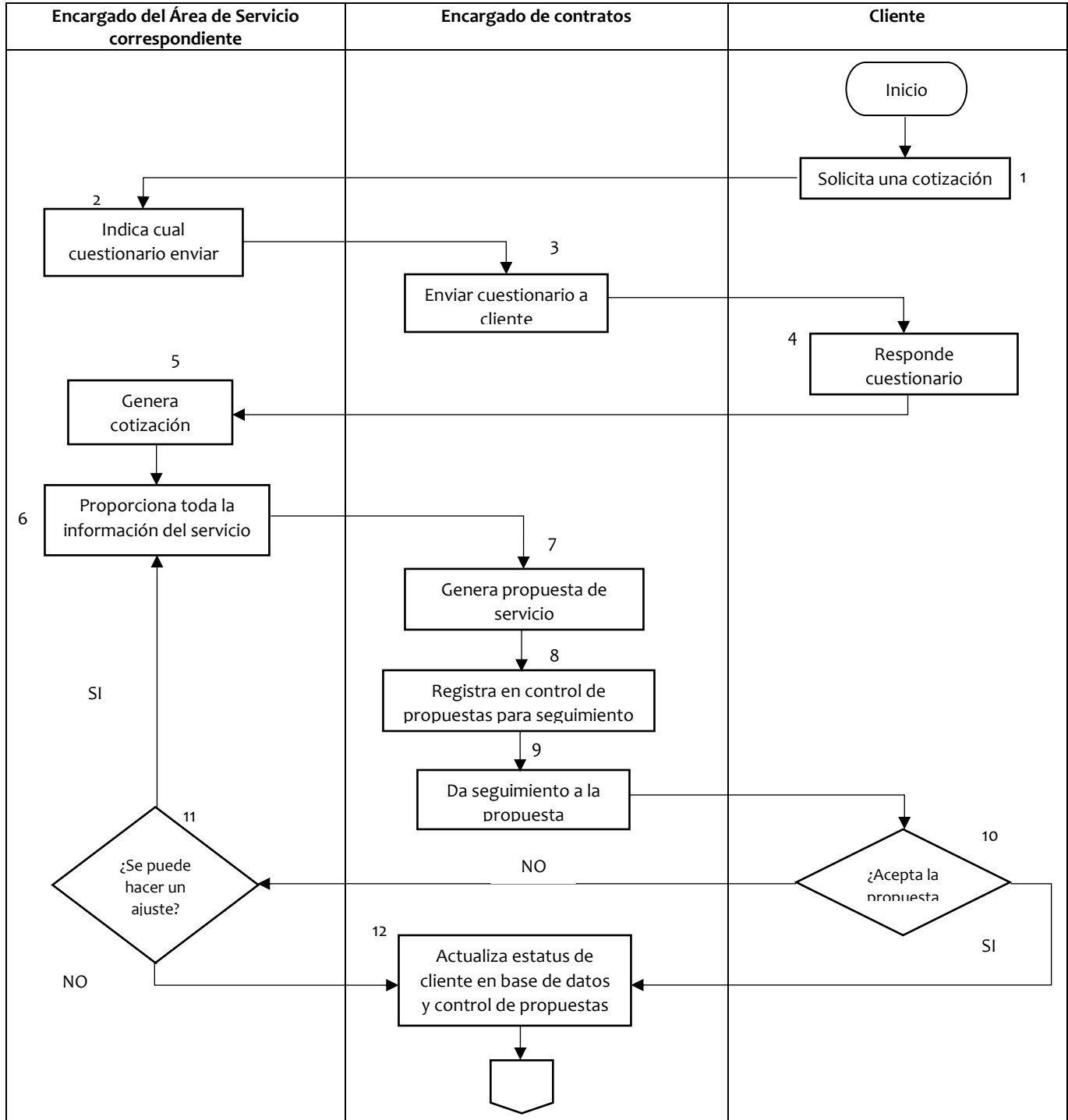
### Políticas y especificaciones:

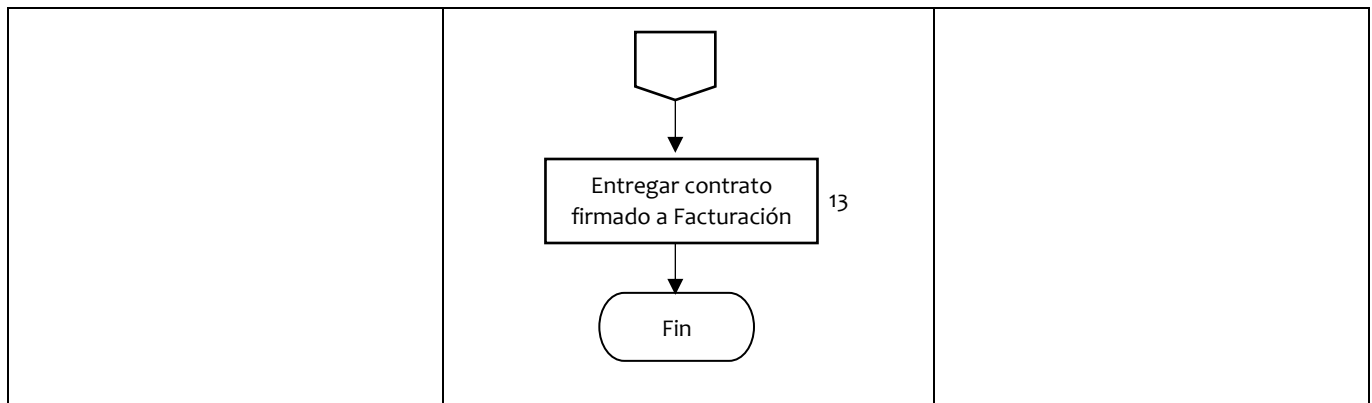
- Todas las propuestas de servicio deben llevar el formato, colores y logos institucionales.
- Todas las propuestas deben incluir el enlace al aviso de privacidad de la empresa.
- Las propuestas deben enviarse al cliente con la firma del Encargado del Área de Servicio correspondiente.
- Las propuestas deben incluir Objetivo, Alcance, Equipo de Trabajo, Honorarios y Plazos de Pago.
- Si el cliente no da respuesta a la propuesta enviada, se le debe dar seguimiento a los 5 días de enviar la propuesta.
- Al enviar la propuesta se debe copiar al Encargado del Área de Servicio correspondiente.
- Para los servicios especiales el encargado de servicio debe general la propuesta.



Diagrama de flujo

Logo	PROCEDIMIENTO	CODIGO:	CON-PROD-01
	Elaboración de propuestas a clientes prospecto	VERSIÓN:	01
		FECHA:	30/11/2021





ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:
Gestión de Calidad	Encargado de Contratos	Coordinador de Capital Humano

### Descripción de actividades

No.	Actividad	Responsable	Descripción
1	Solicita una cotización	Cliente	El cliente solicita la propuesta a Encargados de cada área de servicio.
2	Indica cual cuestionario enviar	Encargado del Área de Servicio correspondiente	Le comunican a Encargado de Contratos el servicio que requiere el cliente prospecto y el cuestionario preliminar que se le debe enviar.
3	Envía cuestionario a cliente	Contratos	Se envía el link del cuestionario correspondiente de drive, se copia al Encargado del Área de Servicio correspondiente.
4	Responde cuestionario	Cliente	Responde el cuestionario de información preliminar y confirma en el correo electrónico una vez que esté resuelto.
5	Genera cotización	Encargado del Área de Servicio correspondiente	Ingresa al cuestionario en drive y genera la cotización y las condiciones del servicio.
6	Proporciona toda la información del servicio	Encargado del Área de Servicio correspondiente	Le envía a Encargado de Contratos toda la información del servicio vía correo electrónico
7	Genera propuesta de servicio	Contratos	Se selecciona el machote de contratos correspondiente, se ingresan los datos, se le da formato institucional y se anexan las firmas digitales.
8	Registra en control de propuestas para seguimiento	Contratos	Se ingresa en el control de propuestas cuando se envió la misma y cuando se le debe dar seguimiento.
9	Da seguimiento a la propuesta	Contratos	Se envía correo de seguimiento al cliente.
10	¿Acepta la propuesta?	Cliente	Si el cliente acepta la propuesta envía el contrato firmado, si no, indica en el correo el motivo o solicita un ajuste en la propuesta.
11	¿Se puede hacer un ajuste?	Encargado del Área de Servicio correspondiente	Si el cliente no acepta la propuesta o solicita un ajuste, se revisa si es posible reducir los honorarios y se genera una nueva propuesta de servicio para el cliente.
12	Actualiza estatus de cliente en base de datos y control de propuestas	Contratos	Si el cliente acepta propuesta se actualiza como “propuesta aceptada” en control de contratos, caso contrario, se ingresa como “Propuesta rechazada”. En la base de datos de clientes, si se acepta la propuesta se ingresa como cliente, si se rechaza se queda como prospecto.
13	Entrega contrato firmado a Facturación	Contratos	Si el cliente acepta la propuesta se imprime el contrato y se le proporciona a Encargado de Facturación para iniciar su proceso.

### Control de documentos

Código	Registro	Lugar	Responsable
N/A	Control de propuestas	-	Encargado de Contratos
N/A	Base de datos de clientes	-	Representante de Marketing
N/A	Cuestionarios de información preliminar	-	Representante de Marketing
N/A	Machote de propuestas	-	Encargado de Contratos
N/A	Formato institucional	-	Representante de Marketing

### Métodos de control

Los indicadores propuestos para medir el desempeño del proceso reestructurado fueron los siguientes.

Indicador	Objetivo	Unidad de Medida	Frecuencia
Tiempo promedio del ciclo de venta	Evaluar el tiempo promedio que dura todo el proceso de contrato, desde que el cliente solicita una cotización o se le renueva el contrato, hasta que se firma o rechaza la propuesta	Días	Semestral
Satisfacción del cliente	Identificar en la encuesta de satisfacción el grado de conformidad del cliente durante el periodo de contratación, desde la atención brindada hasta el tiempo de respuesta.	Cualitativo	Anual

**Tabla 10** Indicadores. *Creación propia*

Los datos necesarios para medir los anteriores indicadores se obtendrán del Control de propuestas y de la encuesta de satisfacción anual que aplica el departamento de Marketing a los clientes.

## 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Como resultado del diagnóstico organizacional se detectó que la empresa cuenta con una fuerte estructura interna y externa, sin embargo, necesita un mejor control interno para mejorar su desempeño, ofrecer a los clientes un servicio de calidad y así obtener una ventaja competitiva.

El rediseño de los procesos administrativos, y la documentación de estos, fue el primer paso para comenzar a desarrollar una filosofía de mejora continua en la organización, promoviendo el uso de las herramientas administrativas y de calidad para la recopilación y análisis de datos que permitan una toma de decisiones asertiva.

El uso de dichas herramientas permitió una visión objetiva de la organización y sus procesos, con lo que se identificó las áreas de oportunidad y se desarrollaron las mejoras necesarias para que la empresa operara de acuerdo con sus necesidades actuales.

## REFERENCIAS

- [1] A. Thompson, A. Strickland y J. Gamble, Administración estratégica teoría y casos, Decimoctava ed., México: The McGraw-Hill Companies, Inc, 2012.
- [2] C. Hill y G. Jones, Administración Estratégica un enfoque integral, México: The McGRAW-Hill Companies, , 2009.
- [3] D. Rodríguez, Diagnóstico organizacional, Octava ed., Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile, 2015.
- [4] E. Franklin, Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura, México: McGRAW-HILL, 2009.
- [5] I. Chiavenato, Iniciación a la organización y control, LA: Mc Graw Gil, 1995.
- [6] J. Beltrán y M. Carmona, Guía para una gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología, 2009.
- [7] J. Maldonado, La estrategia empresarial su formulación, planeación e implantación., Tegucigalpa,, 2018.
- [8] M. d. Río, «Análisis, desarrollo y gestión de procesos,» 2014. [En línea]. Available: [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500959/n14.3\\_An\\_lisis\\_desarrollo\\_y\\_gesti\\_n\\_de\\_procesos.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500959/n14.3_An_lisis_desarrollo_y_gesti_n_de_procesos.pdf).
- [9] M. Porter, Ventaja Competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Buenos Aires: REI, 1991.
- [10] Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, Manual de Oslo Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, OECD European Communities, 2005.

Correo de autor: [17240536@leon.tecnm.mx](mailto:17240536@leon.tecnm.mx)