

Universidad Del Rosario



**Reestructuración Organizacional de Icuño
Creative Solutions S.A.S., Una PYME Colombiana**

Trabajo de grado

Laura María Pahde Demmer
Rafael David Plazas Guzmán

Bogotá D.C
2016

Universidad Del Rosario



**Reestructuración Organizacional De Icuño
Creative Solutions S.A.S., Una PYME Colombiana**

Trabajo De Grado

Laura María Pahde Demmer
Rafael David Plazas Guzmán

Oscar Armando Mejía Delgado

Administración En Logística Y Producción

Bogotá D.C
2016

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecemos a nuestro tutor Oscar Armando Mejía Delgado profesor de la Universidad del Rosario por su guía, dedicación y apoyo a lo largo de la elaboración del presente trabajo.

Adicionalmente le damos gracias a nuestras familias por darnos la oportunidad de estudiar una carrera profesional en una institución de tan alto nivel y reconocimiento como lo es la Universidad del Rosario y apoyarnos de forma incondicional en la búsqueda de nuestros objetivos personales.

De igual forma queremos agradecer a la empresa iCufiño Creative Solutions S.A.S y en especial a Ivan Cufiño, gerente de la compañía, por toda su colaboración y disposición para abrirnos las puertas de su empresa y permitirnos aplicar nuestros conocimientos. Además, a Catalina Melo, quien nos brindó de su amplio conocimiento en asesorías organizacionales al momento de realizar el diagnóstico de la empresa y la reestructuración organizacional realizada.

También agradecemos al ingeniero Miguel Casma Salcedo profesor de la Universidad ESAN de Lima, Perú por compartir todo su conocimiento y ser parte activa en una de las etapas del desarrollo del presente trabajo de aplicación práctica.

Por último, le damos gracias a la Universidad del Rosario por acogernos y formarnos de gran manera y a cada uno de los profesores involucrados en nuestro proceso de desarrollo a lo largo de la carrera ya que fueron ellos quienes forjaron nuestros conocimientos y de la mano con los valores inculcados por la Universidad, nos convirtieron en los profesionales que somos hoy en día.

DEDICATORIA

Le dedicamos este trabajo de grado a nuestras familias y en especial a nuestros padres por todo su esfuerzo y dedicación en nuestra formación como profesionales y personas integrales.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	13
1.1.	Planteamiento del Problema.....	13
1.2.	Justificación.....	15
1.3.	Objetivos	16
1.3.1.	Objetivos Generales	16
1.3.2.	Objetivos Específicos	16
2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	16
2.1.	Cuadro de Mando Integral.....	16
2.1.1.	Perspectivas del CMI.....	18
2.1.1.1.	Perspectiva Financiera.....	18
2.1.1.2.	Perspectiva del cliente	19
2.1.1.3.	Perspectiva del Proceso Interno.....	19
2.1.1.4.	Perspectiva de formación y crecimiento.....	19
2.1.2.	Principios del CMI	20
2.1.2.1.	Las relaciones causa-efecto	20
2.1.2.2.	Los inductores de actuación	20
2.1.2.3.	La vinculación con las finanzas.....	20
2.2.	Reingeniería de Procesos	22
2.2.1.	Etapas de la Metodología “Rápida Re”	24
2.3.	Gestión de Procesos de Negocio	27
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	32
4.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	34

4.1.	Diagnóstico de la situación actual	34
4.1.1.	Organigrama actual	36
4.1.2.	Articulación entre áreas	37
4.1.3.	Comunicación interna.....	37
4.1.4.	Perfiles profesionales	38
4.1.5.	Procedimientos internos	39
4.1.6.	Cadena de Valor	39
4.1.7.	Enfoque de Procesos	40
4.1.7.1.	Procesos Estratégicos	41
4.1.7.2.	Procesos Operativos o Core	41
4.1.7.3.	Procesos de Soporte.....	41
4.1.8.	Mapa de Procesos	42
4.1.9.	Modelado de procesos actual	43
4.2.	Propuesta de mejoras.....	44
4.2.1.	Esquematizar el organigrama de la compañía	44
4.2.2.	Creación de un equipo de cuentas	46
4.2.3.	Comunicación interna.....	47
4.2.4.	Creación de reuniones efectivas entre las directivas	48
4.2.5.	Elaboración de roles y responsabilidades.....	48
4.3.	Rediseño de Procesos	54
4.3.1.	Descripción de la oportunidad del Rediseño de Procesos	54
4.3.2.	Visión de Proceso Rediseñado	57
4.3.3.	Procedimientos internos	59
4.4.	Caracterización de los Procesos	60

4.4.1.	Diagramas SIPOC	60
4.4.1.1.	Reunión con el cliente	61
4.4.1.2.	Reunión con Gerencias.....	61
4.4.1.3.	Reunión de Proyecto.....	62
4.4.1.4.	Desarrollo de actividades simultaneas.....	63
4.4.1.5.	Revisión de Propuesta	64
4.4.1.6.	Presentación de Propuesta	65
4.4.1.7.	Alistamiento y Pre-Producción.....	66
4.4.1.8.	Producción	67
4.4.1.9.	Pre-Evento	68
4.4.1.10.	Evento	69
4.4.1.11.	Post-Evento.....	70
4.4.1.12.	Cierre del Proyecto	71
4.5.	Procesos Críticos.....	71
4.5.1.	Matriz de Priorización de Procesos	72
4.5.2.	Relación de los Procesos Críticos	72
4.6.	Identificación de Problema Principal y Causa Raíz	73
4.6.1.	Diagrama de Pareto	74
4.6.2.	Diagrama Causa-Efecto.....	76
4.6.3.	Modelado de procesos	79
4.6.3.1.	Reunión con el cliente	80
4.6.3.2.	Reunión con Gerencia Fuente: Elaboración propia.....	81
4.6.3.3.	Reunión de Proyecto.....	82
4.6.3.4.	Desarrollo de actividades simultaneas.....	83

4.6.3.5.	Revisión de propuesta.....	84
4.6.3.6.	Presentación de propuesta	84
4.6.3.7.	Alistamiento y Pre-Producción.....	85
4.6.3.8.	Producción	85
4.6.3.9.	Pre-Evento	86
4.6.3.10.	Evento	87
4.6.3.11.	Post-Evento.....	88
4.6.3.12.	Cierre del Proyecto	88
5.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	89
6.	CONCLUSIONES	95
7.	RECOMENDACIONES.....	98
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100

LISTAS ESPECIALES (GRAFICOS)

<i>Ilustración 1: ¿Qué es un proceso?</i>	23
<i>Ilustración 2: Metodología Rápida Re.....</i>	25
<i>Ilustración 3: Ciclo de vida de los procesos de negocio</i>	28
<i>Ilustración 4: Estructura para proyectos de BPM.....</i>	30
<i>Ilustración 5: Organigrama actual Icuñiño.....</i>	36
<i>Ilustración 6: Cadena de Valor Icuñiño</i>	40
<i>Ilustración 7: Mapa de procesos Icuñiño</i>	42
<i>Ilustración 8: Modelado de procesos actual.....</i>	43
<i>Ilustración 9: Organigrama propuesto</i>	45
<i>Ilustración 10: Relación entre procesos “core” de la compañía</i>	59
<i>Ilustración 11: Matriz de priorización de procesos</i>	72
<i>Ilustración 12: Diagrama de Pareto</i>	75
<i>Ilustración 13: Gráfica del Diagrama de Pareto</i>	76
<i>Ilustración 14: Diagrama de Causa-Efecto</i>	77

GLOSARIO

3D: Visualizaciones graficas producidas y generadas en un computador.

ACTIVACIÓN: Utilización de herramientas físicas y virtuales para integrar al cliente con la marca y generar recordación de marca

BRIEF: Documento formal físico del requerimiento que le hace el cliente a la empresa y donde se especifica el proyecto.

EVENTO: Acto que sirve a su empresa para presentar o potenciar un determinado producto/servicio o una determinada marca, o para poder dar a sus clientes la oportunidad de un acercamiento directo a su empresa, lo que facilita en todo caso nuestros objetivos de fidelización frente a la competencia del mercado actual (ACINPRO, s.f.)

P.O.P.: Conjunto de objetos como mostradores, letreros, estructuras, equipamiento y otro material que son usados para identificar y/o promover un producto, un servicio para soportar las ventas al por menor. (PILM International Group, s.f.)

RENDER: Representación digital de la propuesta del cliente

TRÁFICO: Reunión donde se evalúan las actividades en un periodo de tiempo

RESUMEN

El siguiente proyecto se llevará a cabo con el fin de presentar una propuesta de mejora a la empresa iCufiño Creative Solutions S.A.S en la gestión y desarrollo de los procesos internos de la compañía, tales como Diseño, Producción, Administración y Gerencia. La organización se dedica a brindar soluciones publicitarias para sus clientes y tiene como objetivos principales la entrega de proyectos de calidad para sobrepasar las expectativas de sus usuarios.

Luego de analizar la situación actual de la empresa y teniendo en cuenta las opiniones de los directivos de cada área, se evidencia que la empresa cuenta con problemas organizacionales desde que fue fundada. Nunca se tuvo en cuenta la planeación ni se establecieron cursos de acción, simplemente se fueron tomando decisiones a medida que transcurría el tiempo lo que, de la mano con un crecimiento acelerado, provocó una baja eficiencia en los procesos mencionados anteriormente, una carencia de estructura organizacional y un desconocimiento de las funciones que debe desempeñar cada trabajador.

En principio, se va a recurrir a la teoría de organización y métodos, principalmente enfocándose en la departamentalización, especialización del trabajo, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización, para encontrar soluciones a las falencias organizacionales más significativas de la compañía al implementar procesos de mejora que definan el curso de acción de la empresa y donde se establezcan las funciones relevantes de cada área con el fin de estructurar de forma efectiva los flujos de proceso y lograr optimizar la operación de la compañía para alcanzar los objetivos esperados.

Partiendo de esto, se irán planteando posibles soluciones a las diferentes problemáticas identificadas para lo cual es necesario conocer la situación actual de la empresa mediante una revisión de resultados y teniendo en cuenta las experiencias y opiniones de los directivos. Luego se debe analizar la teoría de organización y métodos para definir la aplicabilidad de los conceptos en iCufiño Creative Solutions S.A.S y analizar la relevancia de una organización de procesos para la mejora de la productividad empresarial. Adicionalmente, resulta necesario construir una

aproximación al flujo de procesos óptimo de una compañía del sector publicitario así como definir una estructura organizacional que lleve de la mano una delimitación de funciones que permita un flujo de información y de recursos adecuado para la planeación, construcción y ejecución de cada uno de los proyectos a realizar por la empresa.

Este proyecto tendrá un gran impacto para iCufiño teniendo en cuenta que ayudará con los problemas organizacionales de la compañía. Con los resultados del proyecto se definirá un curso de acción y una metodología que, al ser adaptado según las necesidades, puede ser aplicada en PYMES con características y problemáticas similares lo que contribuiría al aumento en la competitividad de las PYMES y más importante aún a la perdurabilidad de las mismas.

Teniendo en cuenta que en Colombia y de forma más específica en Bogotá, solo 55 de cada 100 empresas creadas sobreviven después de un año de ser constituidas y pasados cuatro años solo 23 siguen en pie (Mendoza, 2013), este proyecto toma aún más relevancia para apoyar a la perdurabilidad de las pequeñas y medianas empresas del país sabiendo que éstas son consideradas el motor de la economía nacional y que generan alrededor del 50% del empleo.

Palabras Clave

Publicidad, Reestructuración, BPM, Reingeniería.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La empresa Icuño Creative Solutions S.A.S. es una PYME Colombiana que se encuentra en el sector publicitario y se encarga de diseñar, conceptualizar, desarrollar, producir y realizar el montaje de soluciones tangibles de publicidad BTL (Below The Line)¹ para sus clientes. Esta organización comenzó en el año 2010 al ver una oportunidad de negocio en este sector y creció con la idea brindar la más alta calidad en los proyectos para lograr la completa satisfacción del cliente.

A lo largo del tiempo se han venido desarrollando diferentes líneas de negocio en busca de ampliar el portafolio de servicios de la compañía, tales como, Activaciones, P.O.P, Eventos, Stands, 3D, Alquileres de mobiliario y próximamente, impresiones a gran escala.

Icuño se caracteriza por haber tenido un crecimiento acelerado en los últimos 2 años, generando una problemática organizacional dentro de la compañía, específicamente en la definición de funciones y responsabilidades así como en la estructuración de un flujo de procesos lineal. Los dueños no tuvieron en cuenta la planeación estratégica que se debe llevar a cabo en una empresa a medida que se va desarrollando por lo que iniciaron el proceso de contratación sin antes haber definido los cargos respectivos; como resultado, las personas contratadas no tenían funciones específicas y realizaban tareas aleatorias de apoyo generando una falta de organización lo que aumentaba el tiempo de realización de los proyectos y se incurrían en gastos extra para poder cumplir con los parámetros establecidos por el cliente, lo que generó una baja rentabilidad y un flujo de dinero limitado.

Al darse cuenta de la baja rentabilidad, el gerente decidió crear un nuevo cargo de Gerente Administrativo en el que delegó la responsabilidad de la cartera del negocio, las decisiones en

¹ La publicidad BTL (Below The Line) es reconocida como la promoción que utiliza medios o canales diferentes a los medios masivos de comunicación. (Pereira, p. 1)

cuanto a los gastos y la realización de las cotizaciones a los clientes. A pesar de este avance y la intención de dividir la empresa en diferentes áreas (Diseño, Producción, Administración y Gerencia), no se reflejó una mejora notable en los libros de la compañía debido a que no se interiorizó el cambio en los empleados.

A pesar del establecimiento de las distintas áreas, los empleados no conocen sus funciones por lo que el alcance de cada uno de los cargos es desconocido, los procesos necesarios para llevar a cabo los proyectos no se encuentran estandarizados y existe un choque en las responsabilidades y roles de cada empleado debido a la ejecución del trabajo de otros y/o la no realización de las labores propias.

En cuanto al flujo de procesos, no existe una delimitación ni un alcance determinado para cada proceso por lo que en la mayoría de los casos se generan reprocesos que afectan el flujo eficiente de las operaciones. Adicionalmente, los grupos de interés que participaron en el diagnóstico coinciden con la necesidad de organizar los procesos internos de la compañía y unificar el deber ser de éstos en un decálogo o manual que les permita estandarizar su metodología de trabajo.

Así mismo se identifica la necesidad de usar herramientas como briefs, agendas de tráfico, cronograma de actividades, cuadros de asignación de responsabilidades para cada proyecto con la finalidad de mantener informados a todos los involucrados en la operación. Los colaboradores y directivas identificaron la falta de comunicación entre las áreas lo cual repercute en la falta de propósitos compartidos. Así mismo, se manifiesta la falta de trabajo en equipo la cual dificulta el asumir responsabilidades.

Dentro de la compañía no se identificaron espacios de comunicación entre directivas y colaboradores en donde se les comunique constantemente los diferentes logros alcanzados, metas propuestas o avances importantes de la compañía. Tampoco se identificó una reunión estratégica por parte de la gerencia y directivos para establecer metas que deban cumplir las áreas, conocer el estado de los proyectos y retroalimentar el comportamiento de las diferentes áreas.

1.2. Justificación

El siguiente proyecto se llevará a cabo con el fin de presentar una propuesta de mejora a la empresa iCufiño Creative Solutions S.A.S en la gestión y desarrollo de los procesos internos de la compañía, tales como Diseño, Producción, Administración y Gerencia.

Luego de analizar la situación actual de la empresa y teniendo en cuenta las opiniones de los directivos de cada área, se evidencia que la empresa cuenta con problemas organizacionales desde que fue fundada. Nunca se tuvo en cuenta la planeación ni se establecieron cursos de acción, simplemente se fueron tomando decisiones a medida que transcurría el tiempo lo que, de la mano con un crecimiento acelerado, provocó una baja eficiencia en los procesos mencionados anteriormente, una carencia de estructura organizacional y un desconocimiento de las funciones que debe desempeñar cada trabajador.

Este proyecto tendrá un gran impacto para iCufiño teniendo en cuenta que ayudará con los problemas organizacionales de la compañía. Con los resultados del proyecto se definirá un curso de acción y una metodología que, al ser adaptado según las necesidades, puede ser aplicada en PYMES con características y problemáticas similares lo que contribuiría al aumento en la competitividad de las PYMES y más importante aún a la perdurabilidad de las mismas.²

Teniendo en cuenta que en Colombia y de forma más específica en Bogotá, solo 55 de cada 100 empresas creadas sobreviven después de un año de ser constituidas y pasados cuatro años solo 23 siguen en pie (Mendoza, 2013), este proyecto toma aún más relevancia para apoyar a la perdurabilidad de las pequeñas y medianas empresas del país sabiendo que éstas son consideradas el motor de la economía nacional y que generan alrededor del 50% del empleo.

² Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tanáticos. (Vélez, Á. R. et al., 2005)

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivos Generales

Mejorar la eficiencia de la compañía a través de la reestructuración interna de los cargos, y la reducción, organización, mejora, adición y/o exclusión de operaciones o actividades a lo largo del flujo de procesos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la relevancia de la estructura organizacional en una compañía para la mejora de su productividad.
- Identificar los procesos y operaciones dentro de iCufiño que necesitan ser intervenidas para incrementar la eficiencia de la organización.
- Desarrollar un modelo eficiente de las diversas operaciones y actividades que implementa la organización, diseño, producción, gerencia y administración; el cual contribuye a disminuir los costos de operación.
- Realizar un proceso de seguimiento y control del modelo aplicado.
- Estandarizar los procesos y procedimientos de la empresa.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

2.1. Cuadro de Mando Integral

A lo largo de los años, las empresas han utilizado diferentes modelos administrativos y herramientas, que les han permitido tener éxito en el mercado, como lo son las economías de escala en la era industrial. Para ese momento, las empresas debían adaptarse a la nueva tecnología que se veía en ese momento y era así que lograban obtener una ventaja competitiva al ofrecer una producción en masa eficiente si se contaban con productos estándar y como dentro de su estrategia

no se encontraba establecido manejar una relación a futuro con el cliente, los indicadores financieros que utilizaban para conocer cómo se había comportado la empresa en periodos pasados, eran suficientes para su gestión.

Más adelante, al final del siglo XX, surgió la era de la información, en la cual los paradigmas cambiaron completamente y las empresas de servicios se vieron afectadas debido a las nuevas políticas que empezaron a existir, ya no era importante solo los activos tangibles y físicos sino que por el contrario ahora se debían medir con la capacidad de gestionar sus activos intangibles, debían crear nuevas estrategias para lograr una ventaja competitiva sobre el mercado.

Esta nueva era trajo consigo unas herramientas que se volvieron requerimientos para que las empresas lograran perdurabilidad en el tiempo, era necesario un sistema integrado, una segmentación de clientes, una mirada global para el negocio, una constante innovación, y unos empleados que trabajen de forma analítica más que operativa (Kaplan & Norton, 2004, p. 20). Es de este análisis de donde surge una herramienta llamada “Balance Scored Card” o “Cuadro de Mando Integral” desarrollada por Robert S. Kaplan y David P. Norton, en la que buscan “complementar los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura” (Kaplan & Norton, 2004, p. 21).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) ayuda a los ejecutivos de una empresa a poder medir el valor que genera cada una de sus unidades de negocio a sus clientes, así como a conocer la forma en que deben invertir en su capacidad intelectual, viendo esto como los empleados, los sistemas de información, procedimientos a seguir, entre otros. Para esto, el CMI genera un equilibrio entre los indicadores que utilizan los accionistas en un análisis y los indicadores que se utiliza en la parte operativo para el análisis interno, entre los cuales se encuentran los procesos, la innovación, el crecimiento de las unidades de negocio y la formación de los mismos; es decir, existe un equilibrio tanto en la parte subjetiva como en la objetiva, algo que no se tenía anteriormente, teniendo en cuenta que sólo se utilizaban los indicadores financieros.

El propósito del Cuadro de Mando Integral se resume en traducir la estrategia de la organización en indicadores y objetivos estratégicos que puedan ser fácilmente medidos y

utilizados por todos los miembros de una compañía con el fin de llevar a la empresa al cumplimiento de su planeación estratégica con métodos más sencillos, teniendo en cuenta que para el CMI lo más importante son los procesos más decisivos y críticos que logren mostrar lo mejor de la empresa tanto a los accionistas como a los clientes.

Aunque los objetivos e indicadores estratégicos son desarrollados por los altos ejecutivos de la organización, estos deben socializarlos con el resto del equipo en la organización con el fin de tener a todos los empleados trabajando por un mismo fin, por el objetivo estratégico planteado por la organización y con su respectiva estrategia de ejecución. Asimismo, los empleados al interiorizar esta nueva estrategia global podrán contribuir construyendo objetivos locales que permitan el cumplimiento de este objetivo y estarán más dispuestos a los cambios que se avecinan en la organización teniendo en cuenta que conocen los nuevos procesos y a su vez son partícipes de este cambio.

El Cuadro de Mando Integral no debe ser considerado como un sistema de control, este es un sistema que permite la comunicación y la formación de los empleados para cumplir con la estrategia antes establecida, es una guía para el cambio y la reingeniería de procesos que se va a llevar a cabo en la compañía. Todo esto se logra bajo la construcción de las cuatro perspectivas que conforman el CMI: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de formación y crecimiento.

2.1.1. Perspectivas del CMI

2.1.1.1. Perspectiva Financiera

El CMI reconoce la importancia de seguir con las mediciones financieras dentro de la empresa, debido a que se consideran de fácil medición para las acciones que ya han sucedido. Estas medidas financieras identifican si la estrategia de la empresa está cumpliendo con el reto del mínimo aceptable por la compañía teniendo en cuenta que se relacionan con la rentabilidad, viéndose esta como los ingresos por explotación, los rendimientos del capital empleado o por el valor añadido económico. (Kaplan & Norton, 2004, p. 39).

2.1.1.2. Perspectiva del cliente

En esta perspectiva, lo más importante para la empresa es identificar y seleccionar sus clientes y mercado objetivo, y a partir de esto, se generan los principales indicadores a tener en cuenta para evaluar el desempeño de la compañía en este aspecto, e indicará si el cliente se quedará con la compañía o cambiará a un competidor, es por esto que los indicadores se utilizan como una fuente de información para construir la estrategia a seguir con cada segmento de clientes elegido. Los indicadores más importantes son: Satisfacción, Fidelidad, Retención, Adquisición y Rentabilidad. (Kaplan & Norton, 2004, p. 76).

2.1.1.3. Perspectiva del Proceso Interno

Para esta etapa es importante que los ejecutivos identifiquen los procesos críticos de la compañía que generen mayor impacto en la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos financieros previamente planteados. A diferencia del enfoque tradicional, que busca vigilar y mejorar los procesos existentes, el enfoque del CMI se centra en crear nuevos procesos en los que la empresa debe tener un excelente desempeño para satisfacer los objetivos financieros y los del cliente. Con esta perspectiva se busca integrar objetivos y medidas que fortalezcan el ciclo de innovación de la compañía con el fin de retener los clientes existentes y atraer nuevos clientes. (Kaplan & Norton, 2004, p. 110).

2.1.1.4. Perspectiva de formación y crecimiento

La última perspectiva pretende identificar la inversión en infraestructura que debe realizarse en la compañía con el fin de lograr una mejora y crecimiento a largo plazo, la cual se logra basándose en invertir en estas principales variables: Capacidades de empleados, capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. En cuanto a los indicadores que se manejan en esta perspectiva, se encuentran: La satisfacción, la retención y la productividad de los empleados. (Kaplan & Norton, 2004, p. 142).

La estrategia de una compañía tiene éxito siempre y cuando todos los directivos y empleados estén al tanto de la misma y se propongan cumplir con este objetivo. Es por esto la

importancia de poner la estrategia en términos fáciles de entender para todos los empleados, lo cual se logra gracias al CMI, pues con las perspectivas antes mencionadas es posible traspasar la estrategia a este sistema de medición con el fin de comunicar más eficientemente los objetivos y metas propuestas. Para lograr este enlace entre la estrategia empresarial y los indicadores establecidos previamente, el CMI utiliza tres principios.

2.1.2. Principios del CMI

2.1.2.1. Las relaciones causa-efecto

“Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto” (Kaplan & Norton, 2004, p. 163). Es por esto que el CMI al querer transmitir la estrategia de la organización mediante indicadores, es necesario que éste describa la estrategia de la organización por medio de estas relaciones, es necesario que las hipótesis planteadas en la estrategia tengan una relación fuerte con los objetivos y que éstas sean explícitas para poder llevarse una gestión clara al respecto.

2.1.2.2. Los inductores de actuación

Mientras que los resultados son los indicadores efecto, los inductores de actuación, son los indicadores causa, por lo cual es necesario tener los dos tipos de indicadores para lograr una comunicación clara en cuanto a la forma en la que se conseguirán los resultados y una medición clara de si la estrategia se está cumpliendo o no. Son indicadores que ayudan a tener información sobre el cumplimiento de los resultados y brindan una rápida información de cómo va resultando la estrategia planteada por la organización. Ellos reflejan además, las particularidades de cada unidad de negocio

2.1.2.3. La vinculación con las finanzas

Como se ha hablado desde un principio, es esencial la relación con los indicadores financieros, puesto que el CMI pone un gran énfasis en los resultados y especialmente en los financieros.

Una vez se tengan claro los principios establecidos anteriormente, es importante lograr el enlace entre el desarrollo de la estrategia y su puesta en práctica, pero para esto es necesario entender las barreras que existen en esta relación para lograr controlarlas y superarlas de manera que se pueda utilizar el CMI de manera efectiva. Las barreras existentes son:

1. **Visión y Estrategia no Procesables:** Esta primera barrera se trata de cuando la organización no logra cumplir con la traducción de la visión ni de la estrategia para que toda la organización pueda comprenderla para lograr un actuar preciso y como consecuencia de esta traducción.
2. **Estrategia no vinculada a objetivos individuales, de equipo o de departamento:** La segunda barrera surge cuando la estrategia no se lleva a los objetivos individuales del equipo o departamento, pues como se dijo anteriormente, es necesario que la estrategia, así se formule a largo plazo, logre ser transmitida a cada departamento o equipo para que estos logren llevarla a cabo de la mejor manera.
3. **La estrategia que no está vinculada con la asignación de recursos:** La tercera barrera, se trata de la vinculación entre asignación de recursos y las prioridades estratégicas, pues muchas veces la provisión de fondos se realiza sin tener en cuenta la planeación estratégica que se está llevando a cabo, lo que genera un enfoque en la explicación de las desviaciones entre las operaciones reales y las presupuestadas y no se ve ningún avance en cuanto a los objetivos estratégicos.
4. **Un “feedback” táctico y no estratégico:** Por último, la cuarta barrera es la falta de un “feedback” que dé a conocer la forma en la que se está realizando la estrategia y si ésta está funcionando. Actualmente se realizan ciertos “feedbacks” pero solo en cuanto a indicadores financieros, y como se ha venido explicando, es necesario no solo entender los indicadores financieros, sino también examinar todos los indicadores que tengan relación con la implantación y el éxito de la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral, brinda una clara estructura que permite la formulación de la estrategia de una empresa de manera clara y completa, integrando además, los procesos clave dentro de la organización y sus agentes más importantes. Es importante resaltar que para lograr la correcta implementación de la estrategia empresarial, todos los miembros de la organización deben conocer a profundidad su papel dentro de la compañía y la importancia de su trabajo en el cumplimiento de la planeación estratégica que se realiza en la empresa. Para toda empresa es fundamental lograr formular una estrategia que le ayude a perdurar en el tiempo logrando alcanzar sus metas y objetivos según el sector en el que se encuentre (Kaplan & Norton, 2004, p. 213).

Para lograr un total entendimiento del funcionamiento de la organización y desarrollar un CMI es necesario entender cada parte de la organización y es aquí donde es necesario centrarse en la perspectiva del proceso interno, pues gracias a esto es como puede identificarse los procesos críticos y a partir de esto, trabajar en las mejoras pertinentes. Basados en la importancia de los procesos y su entendimiento es donde debe aparecer una Reingeniería de Procesos en la cual se rediseñen los procesos que tienen oportunidades de mejora y se logre un desarrollo óptimo del CMI.

2.2. Reingeniería de Procesos

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario comenzar entonces con una reingeniería de procesos, que logre un mejoramiento decisivo en el rendimiento del negocio mediante el ajuste entre el trabajador, el trabajo, la organización y su cultura organizacional (Manganelli & Klein, 1995, IX). Según Raymond Manganelli y Mark Klein (1995), en su libro “Cómo hacer reingeniería”, la reingeniería es “el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado – y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan – para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización” (Manganelli & Klein, 1995, p. 8).

Para entender a cabalidad la reingeniería de procesos, es necesario definir qué es un proceso, así que se puede decir que un proceso es un conjunto de operaciones o actividades que se encuentran relacionadas entre sí que buscan la transformación de un insumo a un producto. Estas

actividades que se encuentran dentro de los procesos se dividen en tres tipos: Las que agregan valor, las más importantes para los clientes; las actividades de traspaso, las encargadas de mover flujos de trabajo a través de fronteras organizacionales; y las actividades de control, las encargadas de controlar los traspasos. (Manganelli & Klein, 1995, p. 8).

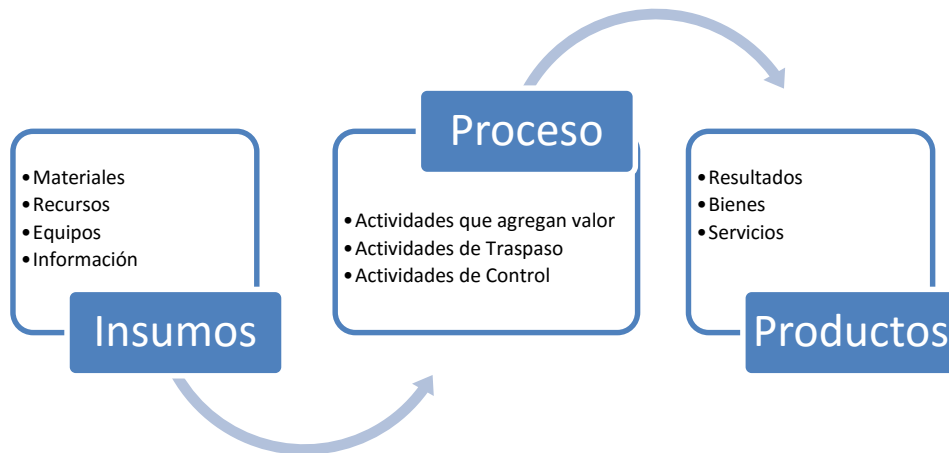


Ilustración 1: ¿Qué es un proceso?

Fuente: Elaboración propia

Dentro de todos los procesos existentes en una compañía, existe una gran división de los mismos según su importancia: los procesos estratégicos y los no estratégicos; y en cada uno de estos grupos también es posible encontrar los procesos que agregan valor y los que no. Teniendo en cuenta que las empresas pueden llegar a tener un gran número de procesos, es necesario centrar la atención en aquellos de mayor importancia. En este caso, como la reingeniería de procesos pretende mejorar la estructura estratégica de una compañía, es necesario identificar los procesos que sean estratégicos y a su vez agreguen valor, pues son los que estarán expuestos para modificaciones y mejoras.

Además de los procesos, existen sistemas, políticas y estructuras organizacionales que soportan dichos procesos, por lo que en el momento de realizar la reingeniería no es posible modificar solo los procesos sino también todos los elementos que los contienen, es por esto la importancia de identificar, además de los procesos clave para este cambio, los elementos relacionados a ellos.

La reingeniería dentro de una compañía debe hacerse de forma rápida y radical, teniendo en cuenta que éste es un proceso difícil, debe mostrar resultados sorprendentes a la alta administración y de forma rápida y efectiva debido a su gran importancia dentro de la empresa. (Manganelli & Klein, 1995, p. 8)

Dentro de la teoría de reingeniería de procesos existen varias metodologías, dentro de las cuales vale la pena resaltar la metodología “Rápida Reingeniería” o “Rápida Re”, la cual se compone de cinco etapas y cincuenta y cuatro pasos que pretende realizar cambios radicales en los procesos de gran importancia para la organización, es decir, los procesos estratégicos que agregan valor. Las etapas de esta metodología son: Preparación, Identificación, Visión, Solución, Transformación. (Manganelli & Klein, 1995, p. 32)

2.2.1. Etapas de la Metodología “Rápida Re”

La explicación de las etapas de la metodología “Rápida Re” se harán según el libro “Cómo hacer reingeniería” de Raymond Manganelli y Mark Klein (1995).

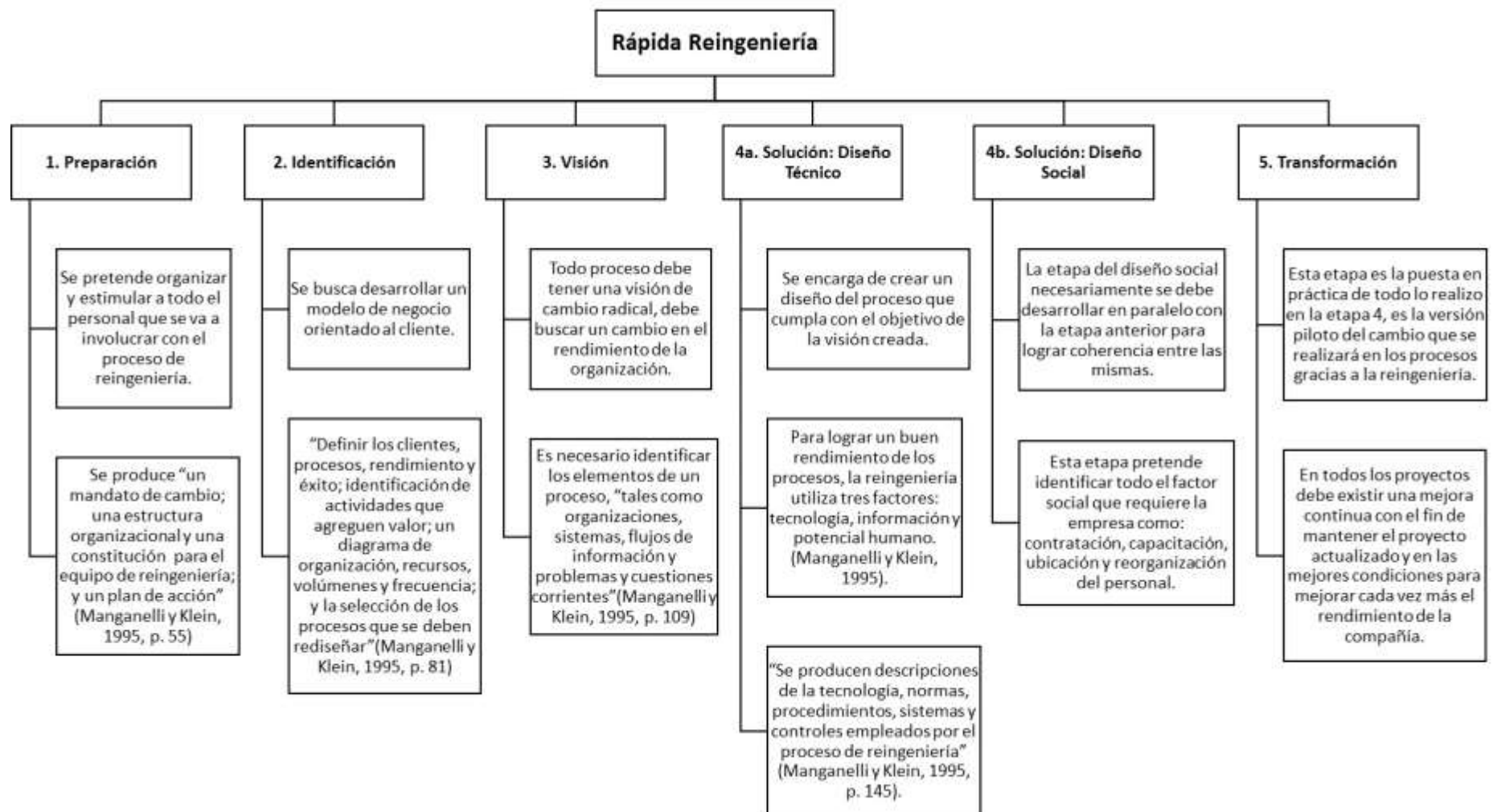


Ilustración 2: Metodología Rápida Re

Fuente: Elaboración Propia

Esta metodología de “Rápida Re” brinda un paso a paso fácil de entender y de aplicar a todas las empresas teniendo en cuenta que son etapas rápidas que no requieren mucho personal a cargo más que un equipo de trabajo y logra un trabajo organizado y completo de procesos rediseñados acorde a las necesidades de la compañía y que mejoren a su vez el rendimiento.

Michael Hammer y James Champy, en su libro “Reingeniería” definen este término como un “empezar de nuevo”, un rediseño de la compañía en donde se dejen de lado los procesos o sistemas antiguos y se empiece de nuevo, es establecer una mejor manera de hacer el trabajo que ya se estaba realizando (Hammer & Champy, 1994, p. 33). La definición que utilizan estos autores para la reingeniería es: “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

En esta definición, Hammer y Champy resaltan ciertos términos para explicar porque se utilizan en la definición, como por ejemplo, la palabra fundamental, que para este caso quieren hacer referencia a olvidarse de lo que está actualmente funcionando en la empresa y dar paso al deber ser de los procesos. Así mismo, la palabra radical, con este término quieren referirse a encontrar la causa raíz de los problemas y con esto, rediseñar desde cero todo el proceso, no modificarlo. (Hammer & Champy, 1994, p. 34-35).

Al rediseñaron los procesos, estos tienen ciertas características que Hammer y Champy resaltan en su libro y se mencionaran las más relevantes: Varios oficios se combinan en uno, haciendo referencia a integrar varias tareas de un proceso en uno solo; los trabajadores toman decisiones, explicando que los trabajadores ahora podrán tomar sus propias decisiones sin tener que recurrir a un jefe inmediato; los pasos del proceso se ejecutan en orden natural, esto quiere decir que no necesariamente debe esperar a culminar un proceso para iniciar otro, pues es posible que varios procesos se puedan realizar de forma paralela; los procesos tienen múltiples versiones, esto hace referencia a poder realizar un mismo proceso de diversas maneras para acabar con la estandarización al tener un mercado tan cambiante. (Hammer & Champy, 1994, p. 54-58).

La reingeniería proporciona una visión enfocada al cambio y el modelo de “Rápido Re” proporciona un esquema metodológico para aplicar la teoría de una forma práctica. Koontz,

Weihrich y Cannice, en su libro “Administración: Una perspectiva Global y Empresarial” afirman que “una nueva forma de pensar sobre la administración puede aportar una perspectiva diferente a qué se está haciendo y por qué.” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2014, p.238) y esto es lo que busca la reingeniería, poner a prueba la forma en la que la organización ejecuta sus procesos y procedimientos con el fin de encontrar los problemas actuales y definir el rumbo de la organización a través del cambio.

Los autores proponen cuatro aspectos clave de la reingeniería, la necesidad de repensar los fundamentos, el rediseño radical, la búsqueda de resultados importantes y por último los procesos. En cuanto a este último aspecto clave, mencionan que “La necesidad de un análisis cuidadoso y de cuestionar los procesos de la empresa es realmente importante; sin embargo, el análisis de los procesos debe ir más allá de las operaciones e incluir el análisis y la integración de los sistemas técnicos y humanos, así como el proceso administrativo total, sin olvidar el vínculo de la empresa con el ambiente externo.” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2014, p.238). Es aquí donde la gestión por procesos, de la mano con una estrategia definida, complementan la aplicación de un modelo de reingeniería teniendo en cuenta todos los elementos y sistemas que se integran dentro de una organización para garantizar su funcionamiento.

2.3. Gestión de Procesos de Negocio

Business Process Management (BPM) o Gestión de Procesos de Negocio hace referencia a una metodología utilizada para mejorar el rendimiento empresarial enfocándose en la gestión de sus procesos. Según Mathias Weske en su libro Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures, “La gestión de los procesos de negocio (BPM) está basada en el supuesto de que cada producto que la empresa provee al mercado es el resultado de la ejecución de unas actividades. Los procesos de negocio son el instrumento clave para organizar estas actividades y para facilitar el entendimiento de sus interrelaciones.” (Weske, 2007, p.5)

A su vez, define un proceso de negocio como “un conjunto de actividades que son ejecutadas de forma coordinada en un ambiente organizacional que buscan, en conjunto, alcanzar un objetivo organizacional.” (Weske, 2007, p.5). Gracias a esto es posible identificar la jerarquía con la cual se debe trabajar para ejecutar un proyecto de BPM identificando los procesos que conforman la totalidad de la operación para luego adentrarse cada vez más e

identificar las actividades dentro de cada proceso y de ser necesario, las tareas dentro de cada actividad.

Esta metodología o enfoque incluye conceptos, métodos y técnicas que soportan el diseño, la administración, la configuración, la ejecución y el análisis de los procesos de negocio. Para entender de forma adecuada los conceptos relevantes dentro del BPM, es necesario tener claro de antemano el ciclo de vida de los procesos de negocio que se resume a continuación.

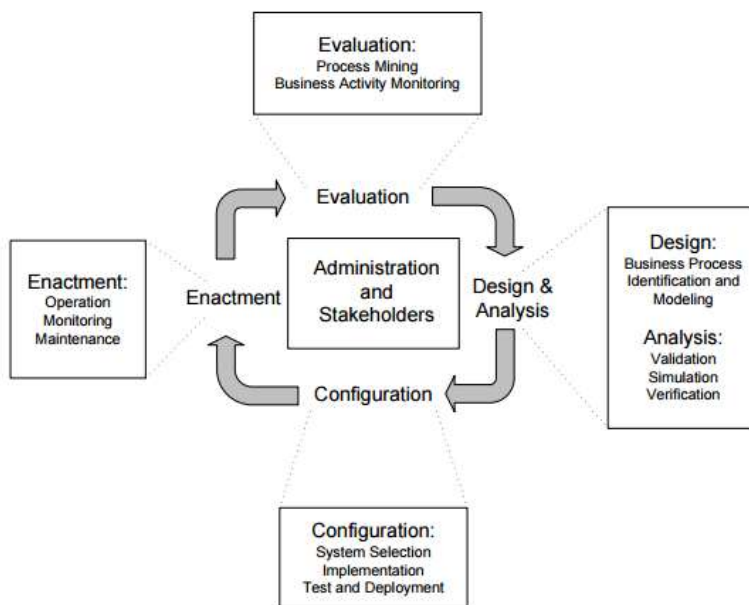


Ilustración 3: Ciclo de vida de los procesos de negocio

Fuente: Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures Mathias Weske Pg.12

La primera fase es la fase de diseño y análisis en la cual se debe recolectar toda la información necesaria para posteriormente identificar, revisar, validar y representar los modelos de los procesos de negocio. Para el modelamiento de los procesos se utiliza una notación gráfica denominada Business Process Modeling Notation (BPMN) con el fin de facilitar el entendimiento de los procesos y garantizar la posibilidad de ser mejorados de forma eficiente. Una vez modelados los procesos es necesario reunir a los responsables y a los involucrados en cada proceso para validar el diseño modelado. (Weske, 2007, p. 11-12)

A continuación, será necesario elegir un sistema de información adecuado para la compañía con el fin de gestionar los procesos de negocio. Esto último no es necesario ya que

dependerá del tamaño de la empresa y del alcance del proyecto, podrá bastar con el uso de un conjunto detallado de políticas y procedimientos que los empleados deberán cumplir; aun así un sistema de información le permitirá a la empresa llevar un mejor control de los procesos de forma eficiente. En cualquiera de los dos casos será necesario iniciar la implementación con una capacitación generalizada y otras específicas con el fin de informar y entrenar a los empleados que se ocuparán de gestionar la información para luego realizar las pruebas respectivas e iniciar el despliegue del proyecto. (Weske, 2007, p. 13)

La siguiente fase es la fase de ejecución en la cual la empresa va a trabajar haciendo uso de todo el conocimiento adquirido en las fases previas incluyendo el modelado de los procesos a manera de paso a paso para garantizar que cada actividad que se realice es equivalente a las actividades que fueron modeladas y que conforman cada uno de los procesos que son ejecutados dentro de la organización y teniendo en cuenta cuales son las personas involucradas en el proceso y quienes serán los responsables de cada actividad. Inicialmente se recopilará toda la información necesaria para posteriormente utilizarla en el cálculo de indicadores de gestión. (Weske, 2007, p. 14)

La última fase es una de las más importantes ya que es aquí donde se debe evaluar todo lo que fue ejecutado con anterioridad, gracias a la información recopilada se podrá entender cuáles son los procesos críticos de la empresa, en cuales se tienen problemas como retrocesos, demoras, ineficiencias, etc. Basándose en esta información la empresa podrá decidir si es necesario realizar cambios en los procesos, incluir o excluir actividades, asignar más recursos, cambiar el orden de las tareas, involucrar más al cliente o al proveedor y demás; a partir de esto se empieza a ver la importancia que tiene el hecho de hacer un seguimiento y control adecuado a los procesos de la compañía que permitirá resolver problemas y mejorar cada vez más la gestión empresarial. (Weske, 2007, p. 15)

Para una correcta implementación de un proyecto de BPM, John Jeston y Johan Nelis en su libro “BPM: Practical Guidelines to Successful Implementations” proponen un marco de referencia genérico que sirve de guía para la mayoría de los proyectos de BPM bajo la siguiente estructura:



Ilustración 4: Estructura para proyectos de BPM

Fuente: BPM: Practical Guidelines to Successfull Implementations, p. 78

1. **Estrategia organizacional:** En este paso los encargados del proyecto deben asegurarse que todos los miembros del equipo entiendan la estrategia de la organización incluyendo los objetivos a largo y corto plazo, la misión y la visión, los valores y demás elementos estratégicos con el fin de encaminar el proyecto con la línea estratégica de la empresa.
2. **Arquitectura del proceso:** En esta fase, la organización debe establecer las políticas, reglas, procedimientos y modelos a seguir para la implementación del proyecto de BPM a través de la empresa.
3. **“Launch Pad”:** Esta fase consiste en elegir donde se iniciará la implementación del proyecto (área, proceso o grupo de trabajo) también incluye la aceptación de los objetivos del proyecto y de la visión establecida y finalmente debe definirse la estructura del equipo de trabajo, el alcance del proyecto y la definición de los resultados esperados.
4. **Entendimiento:** En este paso es necesario entender la mayor parte del ambiente actual de los procesos dentro de la compañía y recolectar información necesaria que sirva de

base para el inicio del proyecto y como referencia para la futura evaluación de los resultados.

5. **Innovación:** Consiste en proponer nuevas alternativas de mejora y no sólo por parte de los miembros del equipo de trabajo del proyecto sino también por parte de la mayor cantidad de stakeholders de la compañía y basándose en estas propuestas realizar un análisis de viabilidad de cada una de ellas para determinar las mejores opciones.
6. **Desarrollo:** Es aquí donde se empieza a construir cada uno de los componentes para la implementación del proyecto y de los nuevos procesos además de capacitar a las personas involucradas y realizar la inversión necesaria en infraestructura tecnológica.
7. **Personas:** El principal propósito de esta fase es asegurar que todas las actividades, cambios, roles y mediciones van alineados con la estrategia de la empresa y se busca un mismo fin asegurando su éxito.
8. **Implementación:** Este paso es en el cual todo lo que fue planeado y estructurado con anterioridad (nuevos procesos, cambios en los procesos existentes, capacitaciones, mediciones de rendimiento, roles, etc.) se pone en práctica.
9. **Dar cuenta del valor:** En esta fase se debe hacer un análisis de los beneficios que se han obtenido hasta el momento gracias a la ejecución del proyecto teniendo en cuenta los indicadores calculados al inicio y las mediciones actuales.
10. **Rendimiento sostenible:** En este último paso se debe trabajar en conjunto con los miembros de la organización para establecer una estructura de los procesos y promover el hecho de que será necesario seguir trabajando de forma continua para lograr un mejoramiento en el tiempo teniendo en cuenta el ciclo de vida de los procesos de negocio y no quedarse sólo con los resultados obtenidos hasta este punto.

La metodología de BPM ayuda a la empresa a comprender de mejor manera cuáles son sus procesos y como pueden mejorarlos de manera que aporten significativamente a la

organización de forma beneficiosa y efectiva y no se conviertan en un problema. Teniendo en cuenta que algunos de estos son considerados como procesos críticos ya que tienen un gran impacto dentro de la organización y deben mitigarse sus efectos negativos.

3. MARCO METODOLÓGICO

Para la implementación de este proyecto en la empresa iCufiño Creative Solutions S.A.S., se realizará una investigación cualitativa empleando la técnica de entrevistas a profundidad. El proyecto se desarrollará en diferentes fases con el fin de poder controlar y realizar el seguimiento pertinente a cada una de ellas. Las fases del proyecto serán: Identificación de la situación actual, Identificación del problema, Planteamiento de posibles soluciones, Implementación de las soluciones planteadas, Seguimiento y Control y Descripción de los resultados obtenidos.

En la primera fase, la identificación de la situación actual, se realizaron varias entrevistas a empleados de la compañía pertenecientes a las distintas áreas (Diseño, Producción, Administración y Gerencia) y diversas reuniones con miembros activos del equipo de iCufiño, con el fin de obtener una visión interna de la situación actual y un plano general acerca de las problemáticas presentes, tanto exclusivas de las áreas como de la empresa en su totalidad. En esta etapa se contó con la colaboración de Catalina Melo, persona encargada de la planeación estratégica de la compañía, para la construcción de un diagnóstico sobre el funcionamiento de los procedimientos internos.

Para la siguiente fase, la identificación del problema, se realizó un análisis de la información recolectada en la fase anterior para profundizar en los problemas y hallar su origen y consecuencias con el fin de priorizarlos según su impacto en el flujo de procesos de la compañía y en la cadena de valor. Adicionalmente, se realizó una búsqueda bibliográfica de teorías administrativas como el Cuadro de Mando Integral, la Reingeniería de Procesos y la Gestión de Procesos de Negocio con el fin de lograr una comparación entre la teoría y la situación actual de la compañía y así, encontrar parámetros para guiar las soluciones que se plantearán.

Para el planteamiento de las posibles soluciones, se tuvo en cuenta la bibliografía encontrada respecto al tema de organización empresarial y flujos de procesos eficientes con el fin de aplicar metodologías relevantes para la compañía que aumenten tanto la productividad como su competitividad dentro del sector publicitario. Para aumentar la efectividad de las soluciones planteadas, estas estarán centradas en satisfacer las necesidades presentes en la empresa y en lograr la optimización de recursos y procesos.

En la implementación de las soluciones planteadas se pretende hacer uso de entregables que serán las herramientas a utilizar por los miembros de la compañía para capacitarlos acerca de las buenas prácticas organizacionales pertinentes para la empresa. Dentro de estos documentos se presentarán los siguientes: descripción de cargos (funciones, responsabilidades, personas a cargo, competencias requeridas), organigrama, modelado y flujo de procesos (entradas, procesos, salidas).

Para la etapa de seguimiento y control, se realizaron visitas periódicas con el fin de comprobar el uso correcto de las herramientas propuestas a la empresa y de realizar cualquier modificación necesaria para garantizar los resultados esperados del proyecto.

Para la última fase, la descripción de resultados obtenidos, se realizó un informe en el cual se encuentran explícitos los pasos realizados durante la implementación del proyecto. Adicionalmente, se presentará una comparación entre la situación previa y posterior al proyecto que contenga un informe de satisfacción de los directivos.

Teniendo en cuenta que este proyecto es aplicado a una empresa, las fuentes de información serán de tipo primario, ya que se realizarán entrevistas a profundidad a los jefes de las áreas y/o a personas con gran impacto dentro de la compañía.

4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

El sector de la publicidad es conocido por tener largos tiempos de preparación y diseño de las propuestas de los clientes, pero iCufiño pretende cambiar este paradigma al ayudar a las empresas y las agencias de publicidad a obtener sus proyectos en tiempos inferiores a los que piden las otras empresas de publicidad, iCufiño pretende brindar la mejor calidad en términos de materiales, personal disponible, diseño, montajes y acabados de soluciones tangibles en el menor tiempo posible manteniendo un alto nivel de calidad, entendiendo esto como un esfuerzo extra tanto de los diseñadores como de los productores con el fin de sacar adelante los proyectos de los clientes.

Gracias a esto, la empresa ha podido posicionarse dentro del mercado como una empresa trabajadora y de excelente calidad, además de tener precios bajos en comparación con la competencia y toda la disposición de realizar los proyectos que se le piden. En iCufiño se caracterizan por generar ideas nuevas de todos y cada uno de los proyectos, ya que el lema de ellos es no repetir ningún diseño, sino realizar cada proyecto como si fuera único, lo que permite darles una gran ventaja competitiva, ya que los clientes tienen la seguridad de saber que esas ideas o diseños producidos en la compañía, no serán copiados luego en otros proyectos o no son imitación de proyectos anteriores

Con el fin de mejorar la competitividad de la compañía, se realizaron entrevistas a profundidad a los miembros de iCufiño y luego de un análisis de las mismas, fue posible identificar los problemas más relevantes dentro de la compañía y la necesidad de realizar cambios inmediatos con el fin de mejorar los procesos y así, el funcionamiento de toda la organización.

4.1. Diagnóstico de la situación actual

iCufiño presenta varias situaciones que afectan negativamente el funcionamiento de la organización como un todo. Esto genera un malestar entre todo el personal que dificulta lograr un ambiente laboral estable y agradable para todos. A continuación, se plantearán los principales problemas encontrados dentro de esta organización con el fin de buscarle una

solución inmediata a los mismos y así, mejorar el funcionamiento interno de la compañía, empezando por mejorar el ambiente laboral que se tiene.

Actualmente la empresa cuenta con un organigrama básico que se presenta a continuación con el fin de identificar cómo está compuesta la compañía y comprender la importancia y el impacto de cada colaborador dentro de la organización.

4.1.1. Organigrama actual

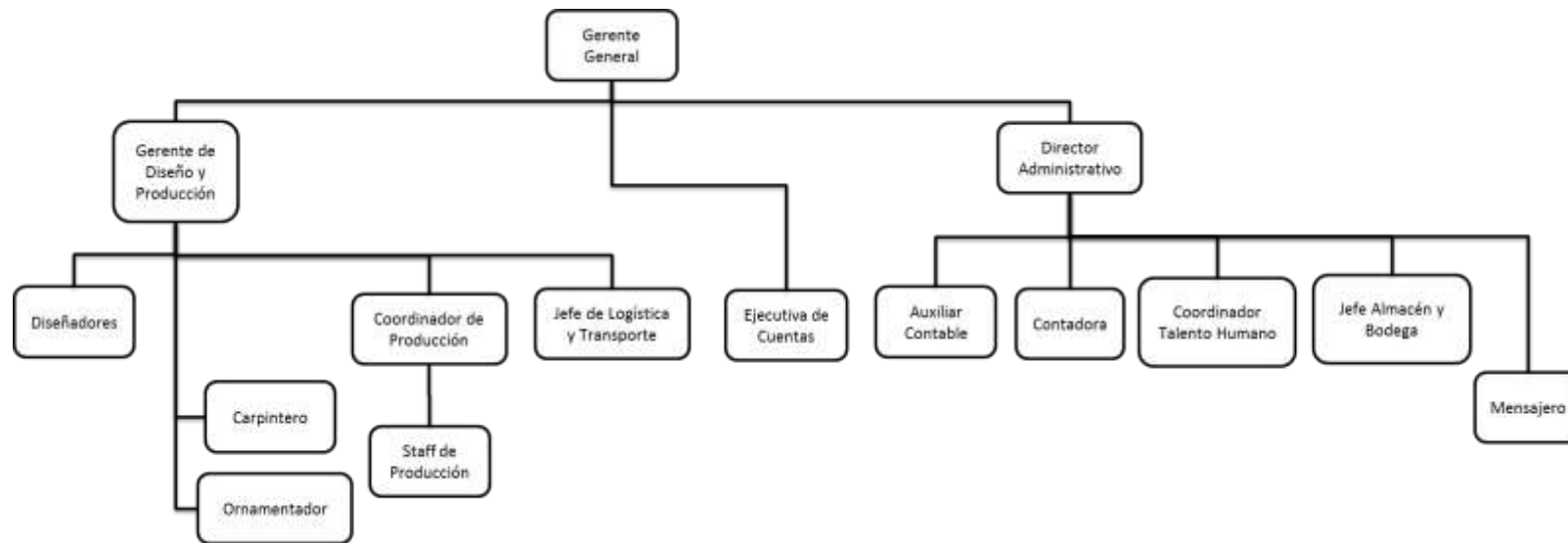


Ilustración 5: Organigrama actual Icuñño

Fuente: Icuñño Creative Solutions S.A.S.

Analizando el organigrama anterior, es posible identificar algunos problemas de control como es el caso del Gerente de Diseño y Producción quien tiene a cargo desde el equipo de carpinteros hasta el Jefe de Logística lo que afecta significativamente su rol en la empresa, un gerente debe tener jefes a cargo y no empleados que cumplen con funciones operativas. Adicionalmente, la ejecutiva de cuentas reporta directamente al gerente general sin tener ningún jefe de por medio y no cuenta con un equipo de ejecutivos que apoyen sus labores.

Actualmente, las ejecutivas de cuenta deben realizar las cotizaciones de compras para cada evento. En la mayoría de los casos no cuenta con la disponibilidad de tiempo para hacer el análisis de las alternativas afectando la rentabilidad de los proyectos.

La función de un organigrama es lograr plasmar en un diagrama fácil de entender como está estructurado todo el personal dentro de una compañía teniendo en cuenta los niveles jerárquicos, además de dar a conocer como se deben manejar las comunicaciones entre las áreas. Esto lleva a la descripción de la siguiente problemática.

4.1.2. Articulación entre áreas

Es posible considerar una compañía como un motor, en el que todas las partes, en este caso las áreas, deben funcionar de forma coordinada como un engranaje con el fin de lograr un objetivo común, la estrategia planteada por la empresa para el futuro.

En este punto en particular se tienen falencias que afectan todo el funcionamiento de la compañía, pues no hay una clara comunicación entre las áreas, generando así pérdidas de información y reprocesos. Dos personas pueden estar trabajando en un mismo objetivo y al no comunicarse, provocan extra costos teniendo en cuenta el tiempo y el trabajo perdido.

Algo muy importante que no se genera al tener esta falta de comunicación, es el trabajo en equipo, los empleados trabajan solos y puede que esto demore la ejecución de las tareas o hasta genere conflictos entre otras áreas afectadas al no tener conocimiento del trabajo en proceso. El trabajo en equipo es muy importante, no solo para disminuir el tiempo de las actividades sino que además al integrar varias áreas en un mismo objetivo, se pueden complementar las ideas y se logrará mitigar posibles desacuerdos en el desarrollo.

Para lograr un trabajo en equipo eficiente, es necesario que desde la gerencia se den directrices claras sobre el objetivo de la compañía, y es aquí donde se encuentra otra falencia que se explicara a continuación.

4.1.3. Comunicación interna

Todos los miembros de la compañía deben conocer e interiorizar los procesos de la compañía, y además de esto para ser parte activa dentro de la organización es necesario que

conozcan no solo su papel dentro de la empresa y la importancia de su cargo sino que también tengan conocimiento de cómo va la compañía en el cumplimiento de sus objetivos y cuál es su visión a corto y largo plazo. Esto es un trabajo a cargo de las diferentes gerencias que existen en la empresa, es su deber y responsabilidad difundir la información y las decisiones que se toman para el futuro de la compañía.

En Icufiño hace falta una comunicación clara entre los directivos y los diferentes colaboradores de las áreas. No existe un espacio en el que se puedan comentar las ideas que se toman desde la dirección o la gerencia, por lo que los empleados no conocen las directrices de la compañía y esto genera que no se tenga un sentido de pertenencia por la organización y que los colaboradores realicen acciones que no necesariamente sea lo que esté buscando la compañía, pueden no estar alineados con el objetivo principal de la empresa y eso es exactamente lo que sucede en Icufiño. Las gerencias toman decisiones pero no las comparten con sus colaboradores, generando pérdida de información y desorganización dentro de las diferentes áreas de la compañía.

Esta pérdida de información, no solo afecta las relaciones interpersonales sino además, genera inconvenientes en el entendimiento de los procesos y el papel de cada empleado en los mismos.

4.1.4. Perfiles profesionales

Al crear una nueva empresa, es necesario no solo establecer una misión y visión claras, sino también es necesario generar perfiles profesionales en los que se puedan dividir y organizar las responsabilidades que tiene cada cargo dentro de cada proceso en la compañía. Esto, con el fin de evitar reprocesos y excesivas cargas de trabajo, por lo que también además de dividir las funciones es necesario hacerlo de manera equitativa según cada perfil profesional.

Este es un problema en Icufiño, teniendo en cuenta que actualmente no posee perfiles estructurados de cada cargo, por lo que existen reprocesos y pérdidas de información al no tener claro que responsabilidad tiene cada persona y generando además, conflictos y confusiones entre el personal, teniendo en cuenta que a veces, se desea asignar una tarea y al no saber exactamente a qué persona otorgarle esa responsabilidad, es posible que se le adjudique a un colaborador que no posee el conocimiento requerido para su ejecución.

Por esto, también es necesario no solo conocer el rol de cada trabajador sino su intervención y alcance en cada proceso para lograr una ejecución favorable de sus funciones.

4.1.5. Procedimientos internos

Es necesario conocer y entender a cabalidad los procedimientos internos de la compañía, teniendo en cuenta que en la actualidad muchas personas dentro de Icuñiño no conocen como se realizan ciertos procedimientos al no tener una documentación clara. Es posible que se pueda perder información entre cómo se hace actualmente y cómo debería hacerse, puesto que no se tienen los procesos y procedimientos estandarizados.

La compañía no cuenta con un manual de funciones, lo que genera confusiones entre los trabajadores y sobretodo pérdidas de tiempo, pues no es claro el alcance de cada colaborador dentro de los procesos. Con el fin de conocer el papel de cada empleado dentro de la empresa, es necesario primero interiorizar como son los procesos de Icuñiño y para esto se diagramará la cadena de valor actual de la organización.

4.1.6. Cadena de Valor

La herramienta propuesta por Michael Porter, es utilizada para identificar y describir las actividades empresariales que generan valor para el cliente. Estas actividades se dividen en actividades primarias y actividades de soporte.

Las actividades primarias, se identifican como las directamente relacionadas con el proceso productivo y de generación de valor. Para este modelado, se utilizaron las siguientes actividades primarias: Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Mercadeo y ventas y Servicio post-venta.

Por otra parte, las actividades de soporte son aquellas que sirven de apoyo para ejecutar las actividades primarias. En este caso, las actividades son: Infraestructura, Recursos humanos, Tecnología y Abastecimiento.

iCufiño Creative Solutions S.A.S.					
ACTIVIDADES DE SOPORTE	Infraestructura	La empresa actualmente cuenta con dos bodegas de aproximadamente 600 metros cuadrados, las cuales utiliza como inventario de inmobiliario y trabajo de alistamiento, reparación y acondicionamiento del mismo. Además, se encuentran situadas las oficinas de trabajo de la empresa.			
	Recurso humano	Área de Diseño, Área comercial, Área de Producción, Área Financiera, Gerencia, Área de compras e inventario, Área Administrativa. Personal con conocimiento en publicidad BTL y uso de sistemas de diseño			
	Tecnología	Adobe Systems Incorporated, Microsoft Office, Helisa, Corel Draw, Rhinoceros, 3Ds Studio Max, V-Ray 3,0 for 3ds Max			
	Abastecimiento	Trabajos en madera, trabajos de metalmecánica, Impresiones a gran escala, pintura, papelería.			
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Mercadeo y Ventas	Servicio Post-Venta
	Recibe materia prima de proveedores especializados, como diferentes tipos de madera, trabajos en metalmecánica. Además es necesario recibir el requerimiento del cliente	La operación clave de la empresa es el diseño de soluciones publicitarias tangibles por medio de software de diseño, y a partir de esto, hacer el requerimiento de material y espacio para realizar todo el montaje del evento.	Utilización de transporte privado de los elementos requeridos para la preparación, producción y montaje de un evento, stand, activación de marca, P.O.P., o 3D, según las necesidades del cliente, en la fecha y hora acordadas.	El mercadeo de la empresa se realiza por medio de ejecutivas de cuenta quienes están a cargo de buscar nuevos clientes, además de los ya existentes o buscar nuevos clientes por medio de agencias de publicidad.	Luego de finalizado el evento, se realiza una evaluación interna del proyecto y se prosigue con un seguimiento a los clientes con el fin de conocer el grado de satisfacción y cualquier oportunidad de mejora

Ilustración 6: Cadena de Valor Icuñiño

Fuente: Elaboración propia

Luego de modelar la configuración de valor de Icuñiño mediante la cadena de valor, el siguiente paso consiste en realizar el diseño del mapa de procesos para identificar los diferentes tipos de procesos que tiene la compañía con el fin de lograr una mejora continua para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

4.1.7. Enfoque de Procesos

El mapa de procesos ofrece una visión de alto nivel y sistémica de la organización, sus procesos y la propuesta de valor generada para los clientes. Estos procesos se clasifican en función de sus objetivos en tres grandes grupos: Procesos estratégicos, son aquellos que definen la dirección y estrategias de la organización; procesos operativos o “core”, están relacionados con la misión y permiten generar los productos y servicios valorados por el cliente; y proceso de soporte, aquellos que no están relacionados directamente con la misión, pero resultan necesarios para la realización de los productos o servicios. (Casma, 2014)

En el caso de Icuñiño, los procesos están divididos de la siguiente manera:

4.1.7.1. Procesos Estratégicos

- Fomentar la innovación en cada uno de los proyectos
- Realizar los servicios con la más alta calidad de materiales, personal y acabados
- Proporcionar soluciones tangibles que satisfagan las necesidades del cliente
- Capacitación del personal en servicio, conocimiento y calidad

4.1.7.2. Procesos Operativos o Core

- Realizar montajes eficientes
- Uso de algunos inmobiliarios existentes con el fin de disminuir costos
- Mantenimiento, reparación y acondicionamientos de mobiliario para su alquiler
- Realización de controles de calidad constantes con el fin de controlar los procesos y tener los más altos estándares de calidad

4.1.7.3. Procesos de Soporte

- Tener la infraestructura adecuada para el trabajo de diseño
- Tener la infraestructura adecuada para alistamiento, reparación y acondicionamiento de inmobiliario a utilizar en los proyectos
- Contar con cotizaciones suficientes de proveedores para encontrar los mejores precios y lograr disminuir costos
- Realizar alianzas estratégicas con agencias de publicidad con el fin de obtener proyectos fijos anuales

4.1.8. Mapa de Procesos

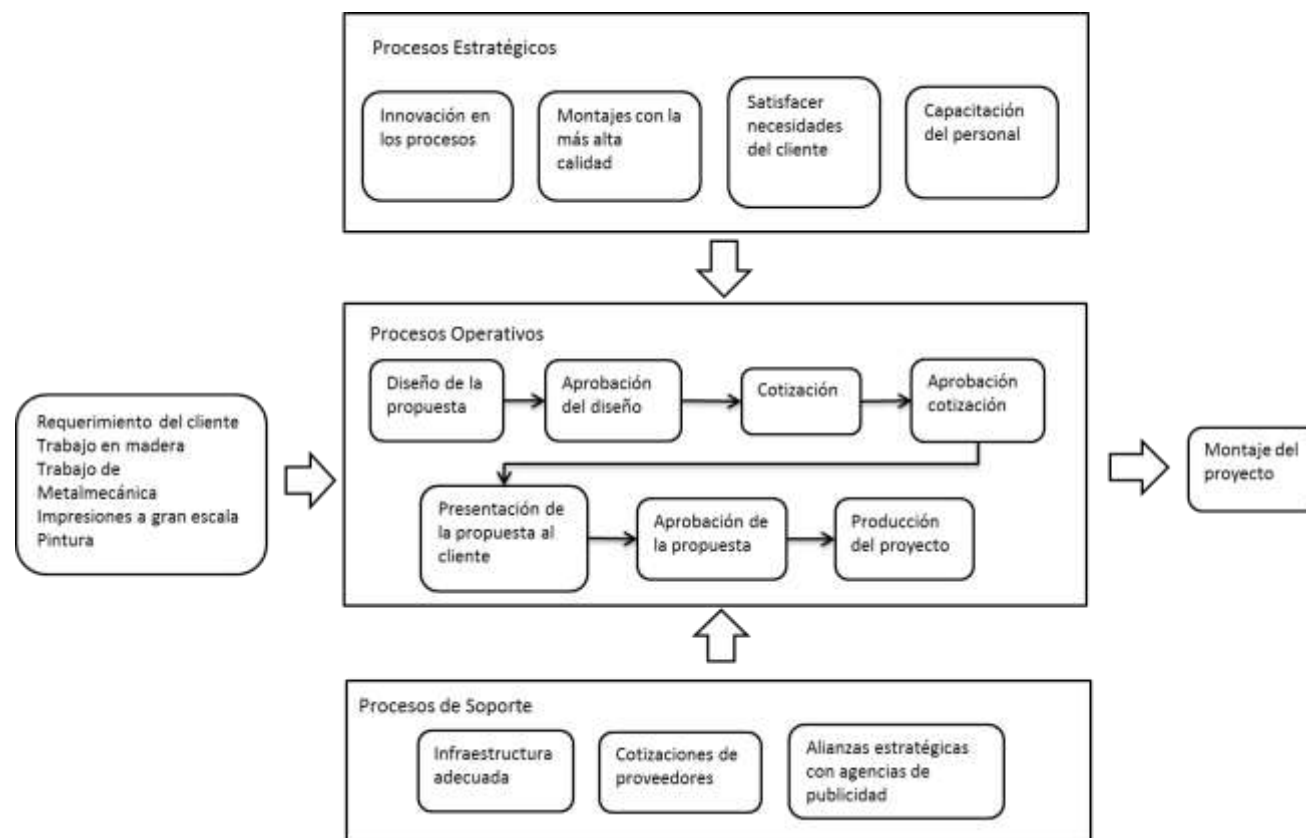


Ilustración 7: Mapa de procesos Icufiño

Fuente: Elaboración propia

4.1.9. Modelado de procesos actual

[illegible]

Fuente: Icufiño Creative Solutions S.A.S.

Una vez identificada la situación actual de la compañía, es posible notar que se tiene una cantidad considerable de problemas dentro de la misma que influyen negativamente en el correcto funcionamiento de la empresa, por lo cual es necesario plantear soluciones que logren mejorar la competitividad de Icufiño en el sector, su estructuración interna y garantizar su perdurabilidad en el tiempo.

4.2. Propuesta de mejoras

A continuación, se presentará las propuestas de solución que se tienen para la empresa, iniciando con la reestructuración organizacional que se pretende realizar con el fin de mejorar la productividad del recurso humano.

4.2.1. Esquematizar el organigrama de la compañía

Todos los involucrados dentro de la compañía deben saber y conocer como están organizados los departamentos, a quien deben acudir y de qué forma logran cumplir y respetar los roles y responsabilidades dentro de la empresa. Con el fin de solucionar los problemas de líneas de mando que se tenían con el organigrama anterior fue necesario construir uno nuevo en el cual se evidencia de manera clara los niveles jerárquicos y los diferentes cargos que existen en la empresa actualmente. Esto les permitirá a los empleados tener una visión de su posición dentro de la compañía e identificar sus posibilidades de crecimiento dentro de la misma.

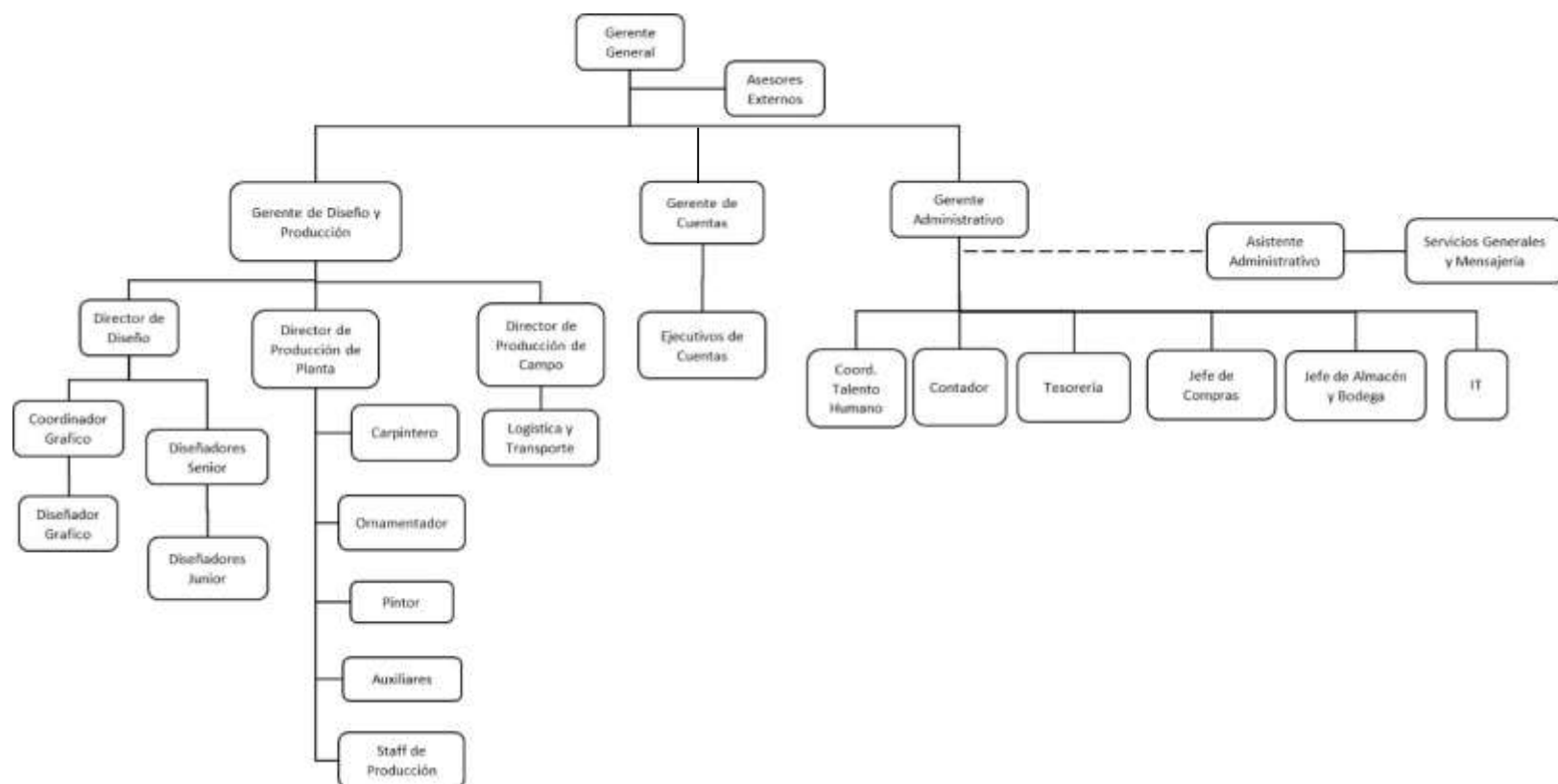


Ilustración 9: Organigrama propuesto

Fuente: Elaboración propia

En este nuevo organigrama lo que se pretendió fue primero, organizar el área de diseño, puesto que anteriormente sólo se tenía el gerente y los diseñadores, pero con el nuevo diagrama, la idea es que entre los diseñadores pueda existir una jerarquía que los motive a un crecimiento profesional dentro de su área, es por esto que se crean cargos como diseñador junior y diseñador senior, que además, contarán con una responsabilidad y salario diferente según su experiencia, bien sea dentro o fuera de Icuñiño.

Otro gran cambio en el área de diseño fue la creación de tres cargos fundamentales que sirven para liberar al gerente de responsabilidades operativas que no debería tener, en este caso se habla del director de diseño, el director de producción de planta y el director de producción de campo. La gran diferencia entre estos dos últimos directores se basa en su campo de acción, pues el de planta tiene bajo su dirección el personal operativo, tales como carpintero, ornamentador, pintor, auxiliares y staff de producción; mientras que por otro lado, el director de producción de campo se encarga específicamente de toda la parte de logística y transporte en el evento como tal.

En el área de cuentas, se encuentran las ejecutivas y el gerente de cuentas que cumplen la función de tener una relación directa con el cliente que pretende entender las necesidades del cliente con el fin de comenzar con un nuevo proyecto. Una ejecutiva es la cara de la empresa, por lo que es necesario que sea un área consolidada en la que las funciones y el alcance se tengan completamente claros, pues en este punto no puede haber errores. Es por esta necesidad, que como primera mejora se plantea la creación de un equipo de cuentas.

4.2.2. Creación de un equipo de cuentas

En el negocio de las agencias y la publicidad, el departamento de cuentas se encarga de comprender las necesidades del cliente y dárselas a entender al equipo encargado de elaborar la propuesta dentro de la empresa. Una vez aprobada la propuesta, se encarga de coordinar los procesos de diseño y producción de la solución; en resumen, es el puente directo entre el cliente y la organización.

Dicho equipo es sumamente importante en las empresas del sector de la publicidad como lo es Icuñiño y por tal motivo resulta necesario crear un equipo de cuentas que articule las funciones de los diferentes equipos de trabajo y que además:

- Mantenga una constante relación y comunicación con el cliente con el fin de transmitir de manera eficaz sus solicitudes y necesidades.
- Realice un seguimiento a los proyectos tanto interna como externamente para optimizar tiempo y esfuerzo.
- Lidere transversalmente la ejecución de las propuestas.
- Valore la satisfacción del cliente.
- Administre los presupuestos y realice un seguimiento a los soportes de las compras realizadas a lo largo del proyecto.

El equipo podrá apoyar sus funciones con el uso de herramientas y documentos de seguimiento como briefs, agendas de tráfico, cronograma de actividades y cuadros de asignación de responsabilidades. Todo esto debe estar dirigido por el gerente de cuentas, quien debe tener la habilidad de direccionar su equipo para lograr cumplir todas las funciones de forma correcta.

Todas las áreas dentro de la compañía, cumplen un papel fundamental, y es por esto que no solo es importante que el área de cuentas se fortalezca, sino también, que todas las áreas deben tener espacios de comunicación en los que se hable de oportunidades de mejora.

4.2.3. Comunicación interna

Será necesario planear espacios de retroalimentación hacia los colaboradores para fomentar el aprendizaje, promover sus capacidades y evaluar el desempeño individual y grupal. Por medio de estos espacios se promoverá la comunicación constante con los empleados con el fin de fortalecer la identidad de la compañía y unificar la búsqueda de objetivos como equipo. También se deberán tratar temas estratégicos para mantener informados a los equipos de trabajo acerca de las decisiones que se toman a nivel gerencial.

Adicionalmente, se deberán implementar herramientas como boletines internos, mailings, cartelera corporativa, reconocimientos y planes de desarrollo para los cargos.

La comunicación que se fortalece a nivel interno también debe verse reflejada en los stakeholders de la compañía, por eso resulta importante unificar los objetivos y estructurar las metas con los clientes, accionistas y proveedores además de establecer canales de

comunicación continua por medio de la página web, redes sociales, portafolio de servicios, presentaciones de agencia, etc.

Estos espacios abiertos de retroalimentación deben llevarse a cabo de manera efectiva con el fin de disminuir tiempos muertos. Es por esto también, que deben generarse reuniones entre directivas para establecer los planes de acción respectivos.

4.2.4. Creación de reuniones efectivas entre las directivas

Reunirse frecuentemente permite a las directivas tener una visión clara y saber hacia dónde se dirige la compañía, por tal motivo es necesario establecer una reunión estratégica mensual en la cual se traten iniciativas de mejora y seguimiento a los proyectos establecidos para garantizar una mejora continua en la operación de la empresa.

La reunión debe estar estructurada de tal manera que se traten los temas más relevantes y será necesario delegar a un integrante como el mediador de la reunión para no perder el foco ni el alcance, esta persona también estará encargada de consolidar en un acta toda la información discutida de manera resumida para poder realizar un seguimiento efectivo.

Un punto clave para lograr reuniones efectivas, es que desde la dirección se debe tener un pleno conocimiento de las funciones de cada integrante de la compañía con el fin de delegar las tareas específicas acorde a cada cargo. Por esto, es necesario tener un manual de funciones de cada puesto de trabajo.

4.2.5. Elaboración de roles y responsabilidades

La compañía necesita una distribución adecuada de las responsabilidades, así mismo establecer los roles y funciones de cada uno de los cargos con el fin de evitar reprocesos y dobles funciones que afectan los flujos de información en cada una de las áreas.

Cada cargo debe estar estructurado y en este caso se propone hacerlo bajo la siguiente estructura:

- Nombre del cargo
- Departamento
- Jefe inmediato

- Cargos bajo su responsabilidad
- Reemplazo temporal
- Objetivo del cargo
- Responsabilidades
- Funciones

A continuación, se presentará tres de los cargos más relevantes en la compañía, con el fin de conocer cómo se debería estructurar el manual de funciones. Para las demás descripciones de cargos, ver anexos 1-9.

Gerente General

- Jefe inmediato: Junta Directiva
- Cargos bajo su responsabilidad: Gerencia Diseño y Producción, Gerencia Cuentas, Gerencia Administrativa.
- Reemplazo temporal: Gerente Administrativo
- Departamento: Dirección General

Objetivo

Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales y planifica el crecimiento de la empresa a corto y largo plazo.

Responsabilidades

- A. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- B. Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro y su marco estratégico.
- C. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- D. Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- E. Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo junto con la Coordinación de Talento Humano y Gerencia Administrativa.
- F. Analizar los problemas y necesidades de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal y contable entre otros.
- G. Planear, proponer, aprobar, dirigir y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la compañía.
- H. Resolver los asuntos que requieran su intervención.

Funciones

1. Asegurar que las operaciones se ejecuten sin problemas y de acuerdo a la política de la empresa.
2. El Gerente General monitoreará, contratará y entrenará a los gerentes que reportan a él.
3. Implementar las políticas y los procedimientos de la empresa. Así mismo asegurar que dichas políticas evolucionen con la empresa, actualizándolos cuando sea necesario.
4. Capaz de trabajar con todos los niveles de gestión y tener una formación superior y capacidades de delegación.
5. Controlar la ejecución del presupuesto de la compañía con el fin de asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y se destinen a los fines planificados.
6. Asesorar a la Junta Directiva en temas de inversión y modernización de la infraestructura de la compañía con el fin de integrar las necesidades actuales y reales.
7. Dirigir los procesos de control interno de la compañía con el fin de garantizar el cumplimiento de éstos.
8. Comunicar las decisiones o políticas de la empresa.
9. Coordinar con los Gerentes de Área los objetivos, estrategias, metas corporativas y cursos alternativos de acción en el corto, mediano y largo plazo para dar cumplimiento a la misión de la empresa.
10. Mantener un alto conocimiento del mercado y evaluar las tendencias que puedan incidir en sus planes y metas.
11. Conferir responsabilidades y delegar autoridad a los cargos directivos bajo su supervisión.
12. Analizar, evaluar y aprobar los planes y programas de trabajo de las gerencias del área, supervisar y controlar su cumplimiento y velar porque se ajusten a las políticas generales y objetivos planteados por la empresa.
13. Organizar, convocar y dirigir reuniones con Gerentes de Área y otros niveles directivos, para evaluar asuntos y recomendar e implementar los ajustes necesarios en los sistemas y métodos de trabajo.
14. Mantener informado a su personal sobre las decisiones y asuntos relacionados con las áreas a su cargo, tanto a nivel general de la empresa como a nivel específico.
15. Asistir a reuniones, seminarios, conferencias y otras actividades en representación de Icuñi Creative Solutions.
16. Asistir a todas las reuniones con las Gerencias de la Compañía que requieran de su presencia.
17. Aprobar, rechazar y firmar informes finales, cartas, memorandos, instructivos, manuales y otros documentos que se elaboran con el fin de ser llevados a las sesiones de Junta Directiva, Comité Estratégico y Coordinación de Gerencias.
18. Preparar informes generales para la Junta Directiva.
19. Fomentar el interés y el entusiasmo del personal de la compañía, para el logro de sus planes y metas.
20. Velar porque en todas las áreas de Icuñi Creative Solutions se brinde un eficaz y eficiente servicio al cliente.
21. Brindar colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.

22. Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.
23. Realizar otras funciones que le asigne la Junta Directiva.

Gerente Administrativo

- Jefe inmediato: Gerente General
- Cargos bajo su responsabilidad: Coordinador de Talento Humano, Contador, Jefe de Compras, Jefe de Almacén, Asistente Administrativo y de Gerencias, TIC's, Contable, Servicios Generales y Mensajero.
- Reemplazo temporal: Gerente General
- Departamento: Administrativo

Objetivo

Desarrollar una gestión transparente en todos los procesos y sus acciones para el cumplimiento de los planes y objetivos trazados por la Gerencia General. Cumplir con las metas financieras y administrativas establecidas con la Gerencia General.

Responsabilidades

- A. Realizar eficaz y eficientemente la administración de recursos financieros y físicos utilizados para el cumplimiento de las metas de la empresa.
- B. Velar por la cultura organizacional y el ambiente laboral. Promover los valores de la compañía y motivar y supervisar a la fuerza laboral.

Funciones

1. Participar en la elaboración de los planes estratégicos establecidos por la Gerencia General.
2. Presentar mensualmente la situación económica y financiera de la empresa, con sus correspondientes KPI's para el Comité Estratégico.
3. Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa.
4. Desarrollar estrategias para el cumplimiento de las metas y proyecciones económicas de la organización.
5. Analizar todos los aspectos financieros para la toma de decisiones que requiera la Gerencia General.
6. Ejecutar y controlar la asignación de los recursos planificados y presupuestados para la empresa.

7. Velar por la correcta adquisición y distribución de materiales, equipos, alquileres, y servicios, entre otros.
8. Supervisar los mecanismos que se utilizan para la correcta preservación y mantenimiento de la oficina física, bodega, almacén, equipos y todos los activos de la compañía.
9. Supervisar las funciones de contabilidad, control presupuestal, tesorería, análisis financiero, auditorías, compras y los sistemas de proceso de datos.
10. Supervisar las negociaciones con proveedores que realice el Jefe de Compras.
11. Negociar con bancos para obtener formas de pago especiales, préstamos y créditos, entre otros.
12. Establecer formas de pago con los clientes.
13. Realizar informes mensuales sobre la evolución y cumplimiento de metas y objetivos.
14. Mantener actualizados los registros y archivos del control presupuestario y de contabilidad para su verificación por los órganos controladores del Estado.
15. Supervisión de la caja menor.
16. Revisión y autorización de pagos.
17. Seguimiento a procesos de facturación y cobro.
18. Fomentar una política de calidad en todas las actividades que el personal represente a la compañía.
19. Evaluar el rendimiento de los procesos de la empresa y del personal involucrado en cada uno de ellos.
20. Encargado de aprobar la nómina, préstamos, descuentos y vacaciones del personal junto con el Coordinador de Talento Humano.
21. Realizar otras funciones que le asigne su jefe directo.

Gerente Diseño y Producción

- Jefe inmediato: Gerente General
- Cargos bajo su responsabilidad: Director de Diseño y Director de Producción con sus correspondientes equipos.
- Reemplazo temporal: Gerencia General
- Departamento: Diseño y Producción

Objetivo

Responsable del diseño y producción de todos los proyectos de la compañía. Debe promover el desarrollo de propuestas de calidad, bajo la línea de diseño característica de la compañía y su meta constante es promover la innovación de proyectos en sus equipos de trabajo.

Responsabilidades

- A. Organizar los sistemas de trabajo de tal forma que cumpla con los objetivos económicos de la compañía.
- B. Administrar el Departamento de Diseño y Producción, supervisión de empleados, contrataciones o despidos.
- C. Perfeccionar, innovar y mantener el equipo de diseño y producción actualizados sobre las últimas tendencias de diseño industrial, producción de eventos y publicidad no tradicional.
- D. Apoyar al Gerente General en el desarrollo de nuevas propuestas de negocio.
- E. Promover el respeto, la tolerancia y el trabajo en sus equipos.
- F. Motivar el entusiasmo y esfuerzo entre los diferentes colaboradores.

Funciones

1. Inspirar y motivar al equipo de diseño y producción.
2. Criticar constructivamente, corregir y exigir lo mejor en cada uno de los proyectos.
3. Asegurar que el equipo esté compensado y sea bueno en todas sus líneas de acción: tiempo, distribución de tareas y entrada de proyectos, entre otros.
4. Mantener la coherencia y continuidad conceptual de los proyectos.
5. Promover el trabajo de calidad en todos los integrantes de su equipo. Debe promover el esfuerzo en un 110%.
6. Trabajar estrechamente con el cliente y el área de cuentas para asegurar que las necesidades creativas del cliente queden satisfechas.
7. Asistir a almuerzos y cenas de trabajo con públicos estratégicos para la compañía: clientes, proveedores, distribuidores, entre otros.
8. Asistir al Comité Estratégico para tomar decisiones estratégicas en beneficio del desempeño de la compañía.
9. Realizar análisis de la competencia y la situación del mercado y de la industria para estar a la vanguardia.
10. Supervisar que la información de los proyectos sea almacenada de manera organizada en carpetas para garantizar el uso de los mismos por cualquier integrante del equipo.
11. Participar en las reuniones con creativos y producción con el objeto de coordinar las necesidades del cliente y supervisar la distribución de tareas y fechas de los proyectos.
12. Ante repetidas fallas de comportamiento, trabajo en equipo, incumplimiento y falta de disposición de trabajo por parte de alguno de los integrantes del equipo está en la obligación de solicitar a la Gerencia Administrativa un memorando para el empleado.

No solo es importante ejecutar las soluciones planteadas anteriormente con el fin de mejorar el ambiente laboral dentro de la compañía y lograr un trabajo equitativo y acorde al objetivo de la empresa, sino también, es importante que la empresa conozca sus procesos y establezca los procesos estratégicos que generan valor con el fin de encontrar los procesos críticos de la compañía, los que más afectan su funcionamiento y así tener un mayor control de los mismos.

La reingeniería de procesos, es una teoría que pretende establecer estos procesos críticos con el fin de rediseñarlos y controlarlos para lograr una optimización en el flujo de procesos y mejorar la productividad de la organización. Estos procesos además deben ir de la mano con la estrategia que defina la empresa para cumplir con su objetivo principal y en este punto puede ser muy útil la creación e implementación de un Cuadro de Mando Integral, pues es una herramienta que traduce la estrategia en indicadores y objetivos estratégicos que puedan ser medidos y utilizados por todos los miembros de la compañía.

Con el fin de identificar estos procesos estratégicos que agregan valor, es necesario realizar una evaluación de los procesos que se encuentran actualmente y su respectiva valorización, por lo que se utilizará la metodología de Gestión de Procesos de Negocio (Business Process Management).

4.3. Rediseño de Procesos

El rediseño de procesos se refiere a una metodología utilizada con el fin de analizar los procesos que se tienen actualmente a una compañía y rediseñarlos de forma radical con el fin de mejorar su desarrollo dentro del flujo general de procesos.

4.3.1. Descripción de la oportunidad del Rediseño de Procesos

El proceso más importante en iCufiño es considerado como el post-evento, esto debido a que la tiene una gran cantidad de problemas actualmente y tiene un alto impacto en la empresa, pues es donde se pueden presentar costos adicionales y trata todo el tema de la facturación que es un problema actual dentro de la compañía. Teniendo en cuenta esto, es necesario realizar un análisis profundo y extenso del mismo con el fin de encontrar posibles

mejoras que permitan aumentar la eficiencia de la empresa siempre enfocándose en lograr la satisfacción del cliente.

El presente trabajo se ha considerado como una herramienta clave para visibilizar los problemas actuales tanto en este proceso como en los demás procesos y así poder identificar ciertas oportunidades de mejora que se realizarían mediante el rediseño de los procesos.

En primer lugar, el proceso de post-evento presenta fallas debido principalmente a las legalizaciones de los gastos que se generan en el montaje o el evento y los costos adicionales que pueden surgir por imprevistos. Todo esto debe legalizarse al área de contabilidad, y este proceso, actualmente, es muy demorado generando retrasos en la facturación al cliente, lo que conlleva a aumentar el tiempo de pago del cliente. Este es un punto crítico dentro de la compañía porque generalmente los clientes no están de acuerdo con dar un anticipo para el trabajo, por lo que la empresa debe financiarse mucho tiempo con cada proyecto, generando que un deficiente flujo de caja.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es necesario generar algún proceso que ayude a mejorar el proceso de legalizaciones para que éste sea efectivo y se realice en el menor tiempo posible. Para esto, una posible solución es asignar un solo responsable para realizar las legalizaciones y que de esto dependan sus indicadores de medición. Además de esto, es necesario crear un formato más rápido ya que se presenta de forma física y la auxiliar contable es la encargada de revisar y digitar todo en el sistema contable, generando demoras en el proceso de verificación.

En segundo lugar, el proceso del evento tiene inconvenientes relacionados con el proceso anterior, teniendo en cuenta que en el evento es donde se generan todos los costos extras por los imprevistos que puedan existir y actualmente no existe un presupuesto asignado para imprevistos, por lo que la mayoría de los costos los debe asumir la empresa. Es por esto, que la solución que se plantea para la empresa en este caso, es la creación de un presupuesto para imprevistos dentro de la cotización que se le realiza al cliente, esto puede tener un carácter devolutivo en caso de no usarlo, pero si es necesario usarlo se puede contar con un presupuesto y los gastos realizados no tendrían que cubrirlos la empresa.

Por último, el desarrollo de actividades simultáneas es otro proceso crítico teniendo en cuenta el tiempo que se ocupa en el diseño de la propuesta, principalmente. Esta actividad toma mucho tiempo porque los clientes cambian varias veces el diseño hasta lograr todo lo que ellos quieren, pero el problema aquí es que cada cambio que se quiera hacer conlleva la necesidad de poner a los diseñadores a rehacer la propuesta, por lo que muchas veces el solo diseño puede tardar meses, haciendo que cada vez se tenga menos tiempo para la producción y el montaje del evento.

El tiempo que requiere este proceso es considerablemente alto comparado con otros procesos de la empresa por lo que se podría considerar como un cuello de botella el cual debe ser observado y supervisado con detenimiento para evitar ineficiencias en todo el flujo. Teniendo en cuenta lo anterior, para este proceso en particular, sería posible realizar un banco de modelado organizado con el fin de disminuir en gran medida el tiempo de diseño y así tener un proceso más eficiente

Un aspecto importante que debe revisarse también es el tiempo que se tiene para realizar las cotizaciones a los proveedores y realizar las respectivas compras de material. Esto teniendo en cuenta que si se cuenta con poco tiempo para el evento, es necesario acelerar el proceso de compras para que la producción no se pare y se pueda cumplir a tiempo con los clientes.

Además de esto, el proceso de producción de un proyecto estándar, cuenta con elementos o estructuras de metalmecánica, así como panelería u otros tipos de mobiliarios en madera. La manipulación de estos insumos se realiza de forma manual, tanto el corte, como el pintado y perfeccionamiento de cada pieza lo que puede generar, a pesar de un alto grado de especialización de cada pieza, residuos y constantes imperfecciones que requiere de tiempo y dedicación para ser corregidas, es por esto que una oportunidad de mejora se podría ver en la implementación de maquinaria especializada en este tipo de procedimientos, en los cuales se disminuya el tiempo de trabajo así como el tiempo de corrección de las imperfecciones y la cantidad de residuos.

La pintura de las piezas a utilizar mayormente se realiza de forma manual con vinilo y rodillo lo que genera demoras que podrían ser evitadas si se utilizan pistolas de pintura de aire comprimido, acelerando tanto el proceso de pintado como el de secado, y además se debería

acondicionar un área de secado con condiciones óptimas que permitan disminuir el tiempo de espera.

Para toda la empresa en general sería de gran utilidad la implementación y utilización de un sistema de información integral con el fin evitar errores por falta de comunicación.

4.3.2. Visión de Proceso Rediseñado

El rediseño de procesos plantea la idea de modificar un proceso actual con el fin de reestructurarlo o mejorarlo, y así aumentar la productividad de la empresa o la eficiencia actual, bien sea de un proceso en particular o de todos los procesos en general.

Como primera mejora, es necesario lograr estipular un flujo claro del proceso de legalizaciones, puesto que muchas veces no se puede legalizar a tiempo debido a falta de recibos o trabajos realizados a última hora en los que no se cuenta con un soporte de pago claro. Todo esto genera demoras en el proceso de legalizaciones afectando también, el pago por parte del cliente, puesto que entre más se demoren las legalizaciones, no es posible terminar la facturación hacia el cliente y una vez se emita la factura es necesario esperar entre 30 y 90 días para recibir el pago, por lo que entre más se demoren los procesos internos de legalizaciones, la empresa necesitará más flujo de caja para financiarse mientras le ingresa el pago del cliente.

En el evento como tal pueden presentarse muchos imprevistos, lo cual no está contemplado dentro de la cotización y es la empresa quien debe asumir estos gastos. Es por esto que una posible solución sería incluir dentro de la cotización un porcentaje de imprevistos, el cual será cobrado al cliente sólo si es usado. Esto implica que la empresa sea muy abierta con el cliente y le explique de manera clara la importancia de este porcentaje de imprevistos y la forma en la que debe usarse, si y solo si, ocurren imprevistos dentro del montaje del evento.

Un banco de modelado organizado hace referencia a un inventario virtual de piezas previamente diseñadas las cuales puedan ser utilizadas de manera constante y sin limitaciones en diversos proyectos. Esto se podría realizar con el fin de disminuir el tiempo de diseño por proyecto, pues existen ciertas piezas que se usan constantemente en los proyectos, sin que necesariamente sean las mismas, pero se utilizan como bases de los diseños.

El proceso de producción del proyecto, es un proceso demorado debido al tiempo de respuesta de los proveedores, ya que una vez terminado el proceso de diseño y la cotización del proyecto, se debe verificar en el inventario si se tienen todos los materiales para el proyecto y si existe algún faltante, es necesario pedir cotizaciones a los proveedores para realizar el pedido al mejor precio. Este proceso podría mejorarse realizando estas ciertas cotizaciones de manera anticipada si se tienen alianzas estratégicas con los proveedores, es decir, en el momento en que se esté realizando el diseño, se podría buscar cotizaciones de proveedores de forma paralela con el fin de poder tener más opciones y escoger la que más le convenga a la empresa., teniendo en cuenta no sólo el precio sino la calidad de los productos.

Otra mejora sería disminuir al máximo los desperdicios o residuos de los procesos de producción, por lo que el uso de maquinaria especializada puede ayudar con este problema además de reducir tiempos de trabajo manual y de inspecciones por imperfecciones que pueden ocurrir al realizar cortes inexactos. Es importante resaltar que este tipo de maquinaria serviría básicamente para cortes generales, pues al tener que realizar ciertos detalles en las piezas, pueden no funcionar de manera adecuada o puede ser que el trabajo manual sea la mejor elección en algunos casos.

Actualmente se utiliza mucho tiempo en el proceso de pintado y de secado, por lo que es un proceso critico que podría ser mejorado de manera fácil y rápida, empezando con utilizar mayormente pistola de pintura de aire comprimido con el fin de disminuir tanto el tiempo de pintura como el de secado pues se crearía una capa uniforme y delgada de pintura que ayuda a que el proceso de secado sea más rápido. Pero no solo es posible acelerar el proceso de secado de esta forma sino que se puede acondicionar un área de secado en donde se presenten condiciones óptimas de aire, temperatura y humedad con el fin de ayudar en el proceso de secado para disminuir el tiempo de espera.

Un sistema de información integral sería de gran ayuda para mejorar los procesos de la compañía, pues actualmente se ven problemas de comunicación entre las áreas y se tiene poca información del mobiliario que se maneja, pues no llevan un control estricto de las piezas para conocer el paradero de cada una de ellas. Además, este sistema podría ser de gran utilidad para evitar demoras en el proceso de diseño teniendo en cuenta que se podría realizar una aprobación en tiempo real por parte del cliente para que a medida que se va haciendo el diseño, el cliente puede generar los cambios necesarios y no se requiere un rediseño completo de la propuesta

4.3.3. Procedimientos internos

Resulta necesario organizar los procesos internos de la compañía y unificar un criterio universal del alcance de cada uno de ellos. Todo esto para lograr un entendimiento común por parte de todos los empleados del flujo de procesos y así estar alineados con la estrategia que defina la compañía. Para esto, es necesario conocer inicialmente los procesos “core” de Icufiño, los cuales se expondrán a continuación:

En la gráfica que se presenta a continuación, se pretende mostrar el orden de los procesos “core” que se tienen en la compañía. Es una mirada general de cómo se realiza un evento dentro de Icufiño, sin tener en cuenta, todavía, las áreas que deben influir en cada proceso, pues esto se presentará más adelante en el modelado de procesos.

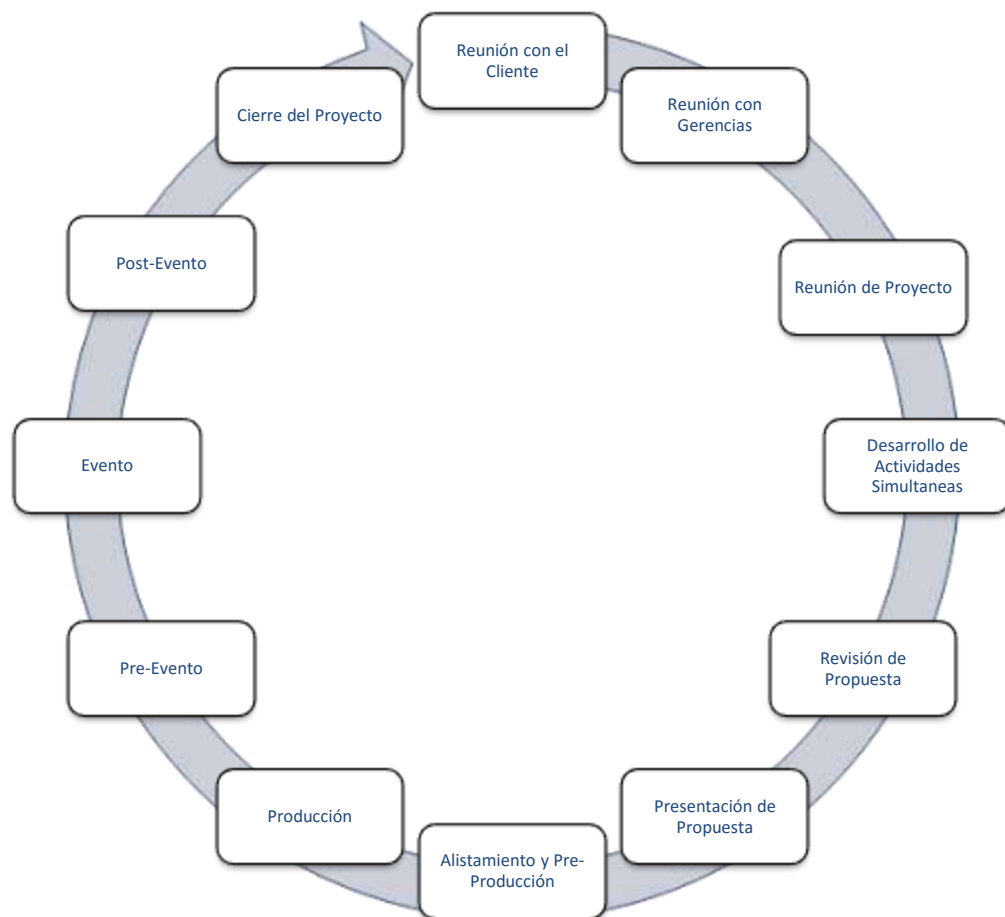


Ilustración 10: Relación entre procesos “core” de la compañía

Fuente: Elaboración propia

4.4. Caracterización de los Procesos

La caracterización de los procesos tiene como objetivo conocer internamente un proceso, los agentes que intervienen en él, las entradas y salidas que se tienen del procesos y las actividades que se realizan en el mismo. Para esto se utilizarán diagramas SIPOC, en los que se pueden notar muy rápidamente que se realiza en cada proceso.

4.4.1. Diagramas SIPOC

El diagrama SIPOC, por sus siglas en inglés (Supplier, Input, Process, Output, Customer) es una herramienta de caracterización de procesos que permite visualizar un proceso de gestión de manera sencilla identificando las partes mencionadas con anterioridad (Bermudez y Millán, p.10):

- Supplier: El proveedor, quien brinda los materiales o recursos para el proceso.
- Input: Las entradas, los materiales que se reciben en cada proceso.
- Process: El proceso, el conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas.
- Output: Las salidas, el recurso que sale del proceso para darle al siguiente proceso.
- Customer: El cliente, el usuario de la salida del proceso

A continuación, se presentarán los diagramas SIPOC de cada uno de los procesos core de la compañía, con el fin de entenderlos a cabalidad.

4.4.1.1. Reunión con el cliente

SIPOC Proceso: Reunión con el cliente				
Descripción: La Ejecutiva de Cuenta realiza una reunión con el cliente e identifica posibles oportunidades de negocio				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
• Cliente • Ejecutiva de Cuenta	• Presentación de la empresa • Información general del cliente (Empresa, contacto) • Necesidades del cliente • Formato de Brief	• Presentar Icuiflo al cliente • Entender las necesidades del cliente • Diligenciar el Brief	• Brief diligenciado • Información adicional	• Equipo de diseño a cargo del proyecto • Gerencias
	Métricas	Tiempo estimado	Indicadores	
	• Total de reuniones • Total de empresas nuevas visitadas • Total de empresas existentes visitadas	• 20 - 30min	• Proyectos ejecutados / Total de reuniones (Trimestral)	

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.2. Reunión con Gerencias

SIPOC Proceso: Reunión con gerencias *				
Descripción: La Ejecutiva de Cuenta trae la información recolectada en la reunión anterior para obtener la aprobación por parte de las gerencias (General, Administrativa y Financiera, de Diseño)				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
• Ejecutiva de cuenta	• Brief diligenciado • Información adicional sobre el proyecto o el cliente	• Verificar calendario de proyectos • Determinar viabilidad del proyecto (Tiempo, Recursos Financieros, Capacidad Productiva, de Almacenamiento y Logística)	• Decisión de la realización o no del proyecto	• Ejecutiva de Cuenta • Equipo de diseño • Equipo de Producción • Jefe de Compras • Jefe de Almacén
	Métricas	Tiempo estimado	Indicadores	
	• Proyectos viables	• 20 - 40 min	• Proyectos viables / Total de oportunidades de proyecto (Trimestral)	
*La reunión sólo se realiza en proyectos grandes o con clientes nuevos				

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.3. Reunión de Proyecto

SIPOC Proceso: Reunión de Proyecto*				
Descripción: La Ejecutiva de Cuenta reúne a los equipos de diseño y producción y a los jefe de compras y de almacén para socializar la información del proyecto y crear los equipos de trabajo, estableciendo también el cronograma				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Ejecutiva de Cuenta - Gerencias (General, Administrativa y Financiera, Diseño)	- Brief diligenciado - Aprobación por parte de gerencias	- Socializar y asignar tareas por equipos - Establecer el cronograma - Redactar acta de reunión	- Acta de reunión - Tareas por equipos - Cronograma	- Equipo de diseño - Equipo de Producción - Jefe de Compras - Jefe de Almacén y Bodega
	Métricas	Tiempo estimado	Indicadores	
	- Cantidad de personas asignadas por proyecto - Tiempo invertido en la reunión - Tiempo estimado del proyecto	1 Hora	Tiempo planeado / Tiempo real	
*Esta reunión sólo se convoca en proyectos grandes o muy importantes, de lo contrario pasa por el tráfico de diseño				

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.4. Desarrollo de actividades simultaneas

SIPOC Proceso: Desarrollo de actividades simultaneas				
Descripción: Se realizan varias actividades en simultáneo, el diseño de la propuesta por parte del equipo de diseño y las cotizaciones necesarias por parte del jefe de compras para que con toda esa información se realice el presupuesto y la cotización del proyecto				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Ejecutiva de Cuenta	- Brief - Ajustes o Información adicional	- Diseñar la propuesta para el cliente - Realizar listado de materiales para cotización - Realizar cotizaciones de compras - Revisar material existente en bodega para el proyecto - Elaborar el presupuesto y la cotización	- Propuesta de diseño - Informe de inventario en bodega - Presupuesto - Cotización	Comité de revisión de propuestas o Gerente General
	Métricas	Tiempo estimado	Indicadores	
	- Cantidad de cotizaciones solicitadas por elemento (Mínimo 3) - Tiempo invertido en el diseño preliminar por proyecto - Cantidad de diseños realizados al mes	- Proyecto pequeño: medio día - Proyecto mediano: 2 días - Proyecto grande: 6 días (1 semana)	- Tiempo dedicado a diseño de proyectos aprobados / Tiempo total dedicado al diseño de proyectos (Trimestral) - Cantidad de propuestas aprobadas / Cantidad de propuestas diseñadas - Tiempo planeado del proceso / Tiempo real - Cantidad de diseños realizados / Cantidad de diseñadores (Mensual)	

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.5. Revisión de Propuesta

SIPOC Proceso: Revisión de Propuesta				
Descripción: La Ejecutiva de Cuenta junto con el Gerente General, el equipo de diseño y producción, revisan la propuesta realizada en la etapa anterior para realizar los ajustes necesarios				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Ejecutiva de Cuenta - Equipo de Diseño	- Diseño de Propuesta - Cotización	- Realizar reunión* con el comité de propuestas: Gerente General, Equipo de diseño, de producción y Ejecutiva de Cuenta - Realizar los ajustes necesarios para la presentación final	- Cotización final - Propuesta de diseño final	Cliente
	Métricas	Tiempo estimado	Indicadores	
	- Número de cotizaciones realizadas por proyecto - Cantidad de errores identificados por propuesta - Porcentaje estimado de similitud entre el brief y la propuesta de diseño (mínimo 80%)	- Reunión: 20 min - Revisar mail: medio día	- Cantidad de propuestas rechazadas / Cantidad de propuestas revisadas (Trimestral) - Tiempo planeado del proceso / Tiempo real	
* La reunión sólo se realiza al ser un proyecto grande, de lo contrario se envía un mail con el diseño y la cotización al gerente general para que sea revisado y aprobado				

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.6. Presentación de Propuesta

SIPOC Proceso: Presentación de Propuesta				
Descripción: Una vez se tenga la aprobación de la propuesta por parte del equipo de Icufoño, se debe enviar la propuesta para obtener la aprobación del cliente y comenzar las labores de producción				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Ejecutiva de Cuenta	- Propuesta Final - Cotización Final	- Presentar o enviar la propuesta al cliente - Realizar una negociación de la propuesta y la cotización con el cliente - Realizar un seguimiento al cliente - Recibir la aprobación de la propuesta por parte del cliente	- Aprobación de propuesta - Aprobación de cotización	- Equipo de Diseño y de Producción - Jefe de Compras - Jefe de Almacén - Contabilidad - Ejecutiva de Cuenta - Gerencias
	Métricas	Tiempo estimado	Indicadores	
	- Numero de propuestas aceptadas al trimestre - Numero de cotizaciones aprobadas al trimestre - Tiempo entre la presentación y la aceptación de la propuesta - Cantidad de propuestas presentadas por proyecto	Desde 2 días hasta 1 semana	Cantidad de propuestas aprobadas / Cantidad de propuestas presentadas (Trimestral)	

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.7. Alistamiento y Pre-Producción

SIPOC Proceso: Alistamiento y Pre-Producción				
Descripción: En esta etapa se diseña y alista la carpeta de producción para planear el proceso de producción				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
• Cliente • Ejecutiva de Cuenta	• Aprobación de la propuesta • Aprobación de la cotización	• Solicitar la orden de servicio al cliente • Solicitar anticipo del cliente • Diseñar renders, planos, Listado de Producción y Listado de Compras • Preparar información del evento (Cronograma, Locación, Fecha y hora de montaje y desmontaje, Listado de personal para el evento con respectivos documentos, comprobantes de reservas y viáticos) • Consolidar carpeta de producción con la información anterior (3 copias) • Realizar un "checklist" de la información incluida en la carpeta de producción • Reunir al equipo de trabajo para la pre-producción (Equipo de diseño, Jefe de Compras, Coordinador de Producción, Director de Producción, Cliente*, Jefe de Almacén) • Planear el proceso de producción (Equipos de trabajo, herramientas, materiales)	• Planeación del proceso de producción • Acta de reunión • Carpeta de Producción • Orden de servicio • Anticipo del cliente	• Equipo de producción • Jefe de Compras • Jefe de Almacén • Gerente de diseño y producción • Contabilidad
	Métricas	Tiempo estimado	Indicadores	
	• Tiempo entre la solicitud de la orden de servicio y la entrega de la misma • Tiempo del proceso • Tiempo utilizado en diseño secundario	• De 1 - 2 horas	• Tiempo planeado / Tiempo real • Cantidad de documentos faltantes al momento de la reunión / Total de documentos requeridos en la carpeta de producción	
*El cliente asiste a la reunión sólo si este lo pide				

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.8. Producción

SIPOC Proceso: Producción				
Descripción: En esta etapa se comienzan las labores de producción y compras.				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Ejecutiva de Cuenta - Jefe de Compras - Proveedores - Área Administrativa	- Carpeta de producción - Materiales e Insumos - Recursos Financieros	- Ejecutar labores de producción - Ejecutar seguimiento a proveedores - Elaborar informes de costos y legalizaciones	- Piezas terminadas - Informe de costos - Legalizaciones - Material sobrante	- Equipo de Montaje - Gerente Administrativo y Financiero - Contabilidad
	Métricas	Tiempo estimado	Indicadores	
	- Material utilizado (\$) - Compras realizadas (\$) - Tiempo dedicado a la elaboración de los informes - Logistics Lead Time (Tiempo de entrega logística: desde la entrada de insumos hasta la salida del producto final) - Tiempo de fabricación	- Proyecto pequeño: 2 días - Proyecto mediano: 6 días (1 semana) - Proyecto grande: 20 -30 días	- Tiempo planeado del proceso / Tiempo real - Eficiencia: # horas estándar / # horas productivas en el periodo - Utilización: #horas productivas en el periodo / # horas disponibles en el periodo - Cantidad de material utilizado / Cantidad de material planeado - Legalizaciones realizadas / Total de legalizaciones - Tiempo de entrega de legalizaciones / Tiempo establecido para legalizar	

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.9. Pre-Evento

SIPOC Proceso: Pre-Evento				
Descripción: El equipo de montaje y la ejecutiva junto con las áreas necesarias, se reúnen para alistar todo lo necesario para el evento (alimentación, viáticos, transporte, herramientas, materiales, etc.)				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Equipo de producción - Proveedores - Jefe de Compras - Área Administrativa	- Piezas terminadas - Carpeta de Producción - Productos comprados a proveedores - Recursos Financieros	- Coordinar equipos de trabajo y directriz del evento - Organizar la logística del montaje (Movilidad, Alimentación, Hospedaje) - Preparar viáticos y auxilios de alimentación - Relacionar las salidas de elementos del inventario (Herramientas, piezas, materiales) - Coordinar transporte y cargue de materiales - Diligenciar la guía de transporte y el informe de estado de camión* - Realizar seguimiento al proveedor por parte de compras	- Informe de costos logísticos - Reporte de Inventario - Gula de transporte interna y/o externa (Responsabilizar la carga) - Informe de Estado de Camión (Responsabilizar estado del camión)	- Coordinador de Producción - Logística y Transporte - Jefe de Almacén - Contabilidad
	Métricas	Tiempo estimado	Indicadores	
	- Tiempo necesario para el proceso - Cantidad de personal requerida para el montaje - Costo logístico	Se debe realizar paralelo al paso anterior	- Tiempo planeado del proceso / Tiempo real - Costo logístico estimado / Costo real	

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.10. Evento

SIPOC Proceso: Evento				
Descripción: En esta etapa se realiza como tal el montaje del evento en el sitio y fecha acordado con el cliente				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Ejecutiva de Cuenta - Equipo de montaje	- Piezas terminadas - Materiales - Carpeta de producción	- Realizar montaje del evento - Hacer control y seguimiento del montaje - Tener comunicación constante con el cliente - Realizar seguimiento al proveedor por parte de compras - Pedir retroalimentación del cliente	- Montaje terminado - Reporte básico de Montaje (Hora de inicio y fin, puntos clave, observaciones) - Retroalimentación del cliente	- Cliente - Ejecutiva de Cuenta - Gerente General
	Métricas	Tiempo estimado	Indicadores	
	- Tiempo de montaje - Cantidad de imprevistos - Cantidad de reclamos por parte del cliente - Nivel de satisfacción del cliente	Definido por el cliente	Tiempo planeado del proceso / Tiempo real	

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.11. Post-Evento

SIPOC Proceso: Post-Evento				
Descripción: Además del desmontaje, se realizan todos los tramites pendientes en cuanto a temas de contabilidad				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proveedor de transporte	- Herramientas - Reporte de Montaje	- Realizar desmontaje del evento - Coordinar cargue de piezas y transporte a la bodega - Relacionar las entradas de elementos al inventario (Herramientas, piezas, materiales) - Relacionar costos adicionales - Realizar legalizaciones faltantes - Realizar facturación del evento	- Reporte de inventario - Relación de costos adicionales y legalizaciones faltantes - Factura al cliente	- Cliente - Contabilidad - Jefe de Almacén
	Métricas	Tiempo estimado	Indicadores	
	- Costos adicionales - Tiempo de cargue y descargue - Tiempo para generar factura	- Desmontaje: 2 horas a 2 días (depende de la magnitud del evento) - Relación costos adicionales: desde 1 hora finalizado el evento hasta medio día - Legalizaciones faltantes: Máximo 6 días (1 semana)	- Entradas de inventario / Salidas de inventario - Legalizaciones faltantes / Total de legalizaciones	

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.12. Cierre del Proyecto

SIPOC Proceso: Cierre del Proyecto				
Descripción: A partir de la retroalimentación por parte del cliente, se realiza una evaluación de todo el proyecto para encontrar acciones destacadas y puntos de mejora				
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
- Ejecutiva de Cuentas - Equipo de Producción y Montaje - Jefe de Compras - Jefe de Almacén - Cliente	- Retroalimentación por parte del cliente - Información del desempeño del proyecto - Reporte de Montaje	- Analizar retroalimentación por parte del cliente - Reunir a todo el equipo para evaluar el evento - Elaborar y entregar el informe final al cliente	- Informe final al cliente - Informe de desempeño del proyecto	- Cliente - Gerencias
	Métricas	Tiempo estimado	Indicadores	
	- Cantidad de quejas y reclamos - Grado de satisfacción del cliente - Cumplimiento del presupuesto	- Evaluación: 30min - Informe final: máximo 4 días	- Presupuesto / Costo Total - Tiempo dedicado a cada proceso / Tiempo total del proyecto - Mano de obra planeada / Mano de obra utilizada	

Fuente: Elaboración propia

4.5. Procesos Críticos

Los procesos críticos son aquellos que afectan en mayor medida a la compañía, es decir, que tienen mayor relevancia dentro de la misma. Teniendo en cuenta que son los procesos que más influyen en el éxito de la organización, ya sea porque son importantes estratégicamente o por tener un impacto directo en la satisfacción del cliente. Resulta necesario identificarlos con el fin de convertirlos en procesos medibles para garantizar un mayor control sobre ellos y evitar cualquier tipo de inconveniente que afecta negativamente la organización.

Con el fin de conocer los procesos críticos de Icuñiño, se utilizarán ciertas herramientas como lo son: la Matriz de Priorización de Procesos, el Diagrama de Pareto y el Diagrama Causa-Efecto.

4.5.1. Matriz de Priorización de Procesos

La matriz de priorización es una herramienta que ayuda a identificar los procesos críticos de la compañía con el fin de priorizarlos y tomar una decisión adecuada consecuente con el mayor impacto a la organización. Esto último mediante la valoración de todos los procesos con 4 aspectos claves para la compañía: Impacto al cliente, impacto en la empresa, factibilidad de cambio y nivel de problemas actuales. El proceso más prioritario será aquel que más se acerque a una puntuación de 20.

MATRIZ DE PRIORIZACION					
Proceso	Impacto al cliente	Impacto en la empresa	Factibilidad de cambio	Nivel de problemas actuales	TOTAL
Reunión con el cliente	3	3	3	2	11
Reunión con Gerencias	2	3	4	1	10
Reunión de Proyecto	3	3	3	3	12
Desarrollo de actividades simultaneas	3	4	3	4	14
Revisión de Propuesta	3	2	3	2	10
Presentación de Propuesta	3	3	2	1	9
Producción	2	5	2	4	13
Pre-Evento	2	4	4	3	13
Evento	4	4	2	4	14
Post-Evento	3	4	4	4	15
Cierre de Proyecto	1	3	4	3	11

Escala de valoración	Alto impacto: 5	Alto impacto: 5	Relativamente fácil: 5	Mayores problemas: 5
	Mediano impacto: 3	Mediano impacto: 3	Medianamente fácil: 3	Regular cantidad de problemas: 3
	Bajo Impacto: 1	Bajo Impacto: 1	Complejo: 1	Menores problemas: 1

Ilustración 11: Matriz de priorización de procesos

Fuente: Elaboración propia

Gracias a esta matriz, se puede concluir que el proceso más crítico para la compañía es el post-evento, seguido del evento y el desarrollo de actividades simultáneas y, por último, el pre-evento y la producción

4.5.2. Relación de los Procesos Críticos

De acuerdo a los procesos críticos encontrados en la matriz anterior, se realizará una descripción de la razón por la que se consideran dichos procesos como críticos para Icufiño.

- **Post-Evento**

El post-evento es un proceso crítico por dos razones principales. En primera medida, los costos adicionales y las legalizaciones faltantes que se generan durante el evento, se demoran mucho en llegar al área de contabilidad, pues no se tiene un control preciso sobre esto. Además, no se tiene un presupuesto de imprevistos, por lo que los costos que salen en el evento son bastantes, generando un aumento de tiempo en el proceso de las legalizaciones. En segunda medida, al tener demoras en el proceso anterior, también el tiempo para facturar al cliente se aumenta, pues es necesario tener todas las legalizaciones al día para poder facturar lo correcto al cliente.

- **Evento**

En el evento, se tienen ciertos inconvenientes que hacen que el proceso sea crítico, principalmente, lo que más afecta este proceso son los imprevistos. Esto, porque no se tiene un presupuesto para imprevistos, por lo que si ocurre una eventualidad, es necesario buscar una solución rápida y no necesariamente al mejor costo. Además de esto, generalmente los eventos que se desarrollan son al aire libre, por lo que un gran factor son las condiciones climáticas que se puedan presentar, haciendo que se retrase el montaje, generando costos extras.

- **Desarrollo de actividades simultáneas**

El factor fundamental por el que este proceso es considerado como un proceso crítico, se resume en reprocesos al tener que rediseñar varias veces la propuesta para el cliente. Este es un aspecto que es repetitivo y demorado, al tener que hacer varios ajustes y con cada uno recibir una aprobación del cliente. Además de esto, las cotizaciones toman un tiempo considerable, al tener que esperar la propuesta final y esto genera muchas veces sobrecostos al contar con menos tiempo para realizar las compras.

4.6. Identificación de Problema Principal y Causa Raíz

Icufiño al ser una empresa dedicada al sector de publicidad busca la satisfacción del cliente basándose en la entrega oportuna de soluciones tangibles y calidad total en los servicios que ofrece. A pesar de esto, en la mayoría de los casos, no se puede llegar a cumplir con el

tiempo establecido en el cronograma inicial por diferentes factores que serán explicados a continuación haciendo uso de herramientas de análisis del problema como el diagrama de Pareto y de causa-efecto.

4.6.1. Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una herramienta que ayuda a ordenar los problemas que se tengan en una organización según su prioridad con el fin de resolverlos en ese orden, pues ayuda a identificar el problema principal y la causa más importante de éste.

	Factores	Detalle	Número de quejas	% Total	% Acumulado
1	Coordinación entre Áreas	Coordinación entre las areas y los montajes de producción (manejo proveedores, descordinación con compras, suministros y producción de tiempos)	18	13,33%	13,33%
2	Comunicación Interna	Comunicación interna: de las gerencias hacia sus equipos, entre las areas y los integrantes del mismo equipo	16	11,85%	25,19%
3	Flujo de caja	Flujo de caja	15	11,11%	36,30%
4	Omisión de Procesos	Omisión de los procesos por el afán	15	11,11%	47,41%
5	Control de Gastos Adicionales	Control de los gastos de los adicionales del proyecto por parte de cuentas	14	10,37%	57,78%
6	Manejo de Tiempos con el Cliente	Manejo de tiempos con el cliente	14	10,37%	68,15%
7	Cotizaciones y Presupuestos	Elaboración de cotizaciones y presupuestos	10	7,41%	75,56%
8	Respuesta de Compras	Respuesta de compras	7	5,19%	80,74%
9	Coordinación y Negociación de Tiempos	Coordinación y negociación de tiempos entre el área de Diseño y Cuentas	5	3,70%	84,44%
10	Inexactitud en los Planos de Diseño	Inexactitud en los planos de diseño	5	3,70%	88,15%
11	Confusión de Roles y Funciones	Claridad de los roles y funciones del equipo	4	2,96%	91,11%
12	Falta de Planeación de Materiales	Los materiales llegan muy encima al área de producción lo cual genera más horas extras	4	2,96%	94,07%
13	Control de Inventarios	Control de salida y entrada de materiales del almacén	4	2,96%	97,04%
14	Proceso de Inducción	Proceso de inducción	2	1,48%	98,52%
15	Incumplimiento de Horario	Indisciplina por parte del personal con el horario de trabajo y no hay consecuencias.	2	1,48%	100,00%
	TOTAL		135	100%	

Ilustración 12: Diagrama de Pareto

Fuente: Elaboración propia

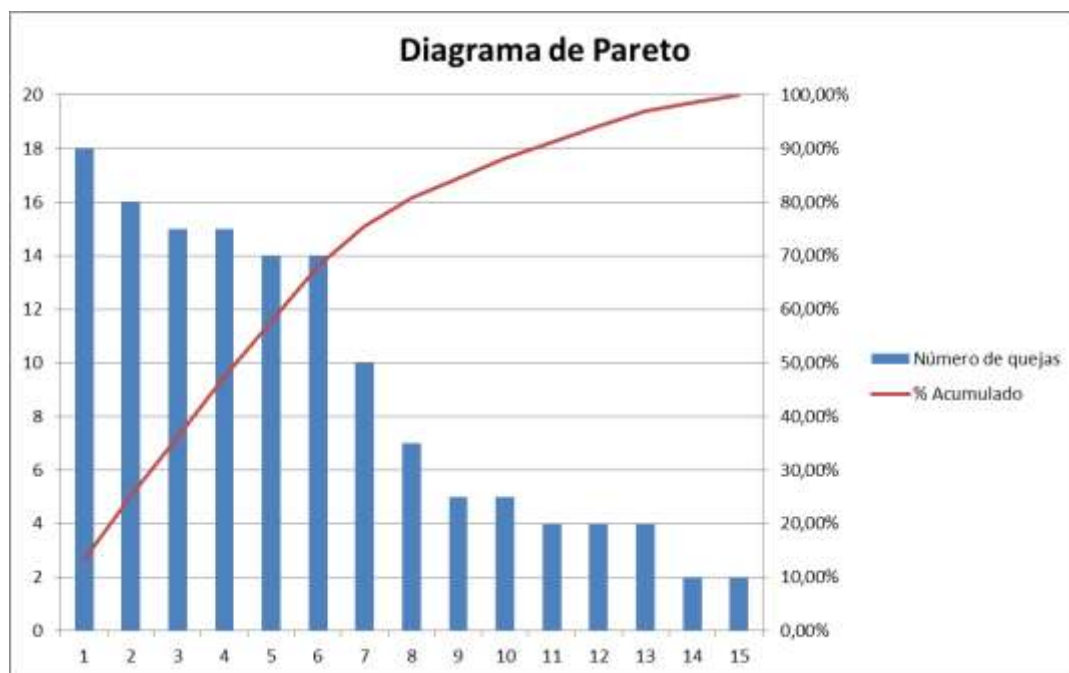


Ilustración 13: Gráfica del Diagrama de Pareto

Fuente: Elaboración propia

Gracias al Diagrama de Pareto es posible concluir que los factores con mayor importancia dentro de la empresa son: Coordinación entre áreas, Comunicación Interna, Flujo de Caja, Omisión de Procesos, Control de gastos adicionales, Manejo de tiempos con el cliente, Cotizaciones y Presupuestos y Respuesta de Compras, lo que aproximadamente representan el 80% de los factores totales. Este análisis se realiza con el fin de priorizar los problemas y encontrar los factores que afectan en mayor medida a la empresa, lo que en este caso serían los 8 problemas antes mencionados, entendiendo como el más crítico la Coordinación entre áreas.

4.6.2. Diagrama Causa-Efecto

El diagrama de causa y efecto es una herramienta útil que permite identificar, de forma resumida, las posibles causas de un problema específico. El principal problema a analizar es el post-evento, por lo cual se presentará el diagrama de este proceso.

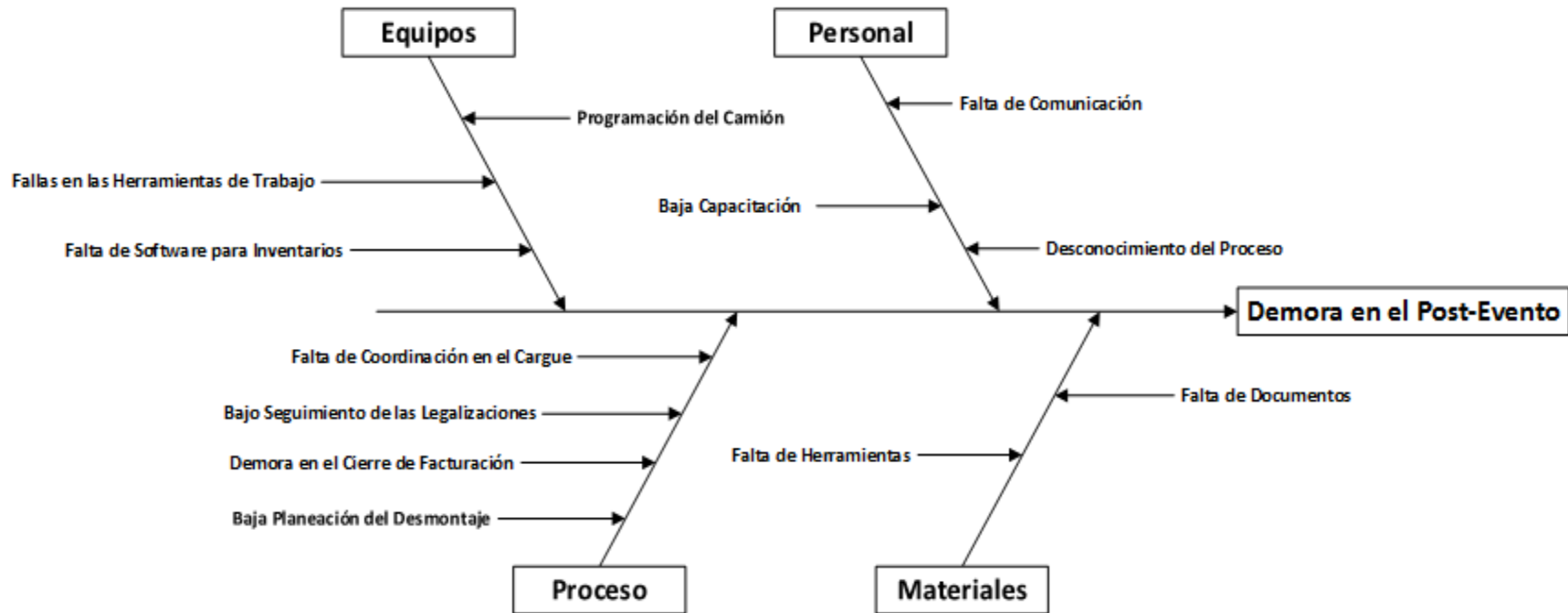


Ilustración 14: Diagrama de Causa-Efecto

Fuente: Elaboración propia

- Equipos:

En repetidas ocasiones se han presentado inconvenientes y demoras a la hora de realizar el desmontaje de los eventos debido a fallas en las herramientas y equipos de trabajo, esto no solo tiene como consecuencia pérdidas en tiempo sino también sobrecostos debido a que los mantenimientos no se consideran preventivos sino correctivos y en la mayoría de los casos la vida útil de las herramientas se reduce de forma drástica. En esta categoría también influye el hecho de no contar con un software de inventarios, actualmente la empresa realiza el control de sus inventarios en Excel y mediante un conteo físico lo que puede conducir a errores y más cuando se trabaja bajo presión por el afán de concluir esta etapa en los proyectos. Adicionalmente, una de las causas más recurrentes es el mal manejo de la programación del vehículo utilizado para transportar los equipos y materiales, en la mayoría de los casos este recurso es desaprovechado por el equipo de trabajo y se moviliza sin tener en cuenta los costos de utilización.

- Personal:

Actualmente son evidentes los errores por la falta de comunicación entre las áreas, en algunos casos se repiten las tareas entre los miembros del equipo o no se realizan las tareas en su totalidad esto se debe a la falta de un sistema de información integral en donde todo el personal tenga acceso para conocer los avances de los proyectos, así como los errores en tiempo real y puedan ser ajustados en el momento preciso. Además de esto se necesita de un plan de capacitación formal que les permita a los empleados crecer dentro de la compañía y mejorar sus capacidades agregando valor al trabajo que realizan día a día.

- Proceso:

Dentro del proceso existen algunas falencias pero la más importante de ellas es el poco seguimiento que se le hace a las legalizaciones ya que esto afecta de forma directa la demora en el cierre de la facturación; si no se cuenta con todas la autorizaciones ni con todo el papeleo requerido (facturas, órdenes de compra, recibos, etc.) no es posible facturar el evento lo que impacta el flujo de dinero de la compañía y los plazos de pago de los clientes.

- Materiales:

En algunos casos la gestión de las herramientas no se realiza de forma adecuada ya que no se planea que herramientas deberían ser utilizadas para cada montaje o desmontaje, esto ocasiona demoras por la compra de herramientas en paralelo con la ejecución de las tareas y por el otro lado, llevar todas las herramientas disponibles a cada uno de los proyectos representa un riesgo por el posible hurto o pérdida de los elementos de trabajo.

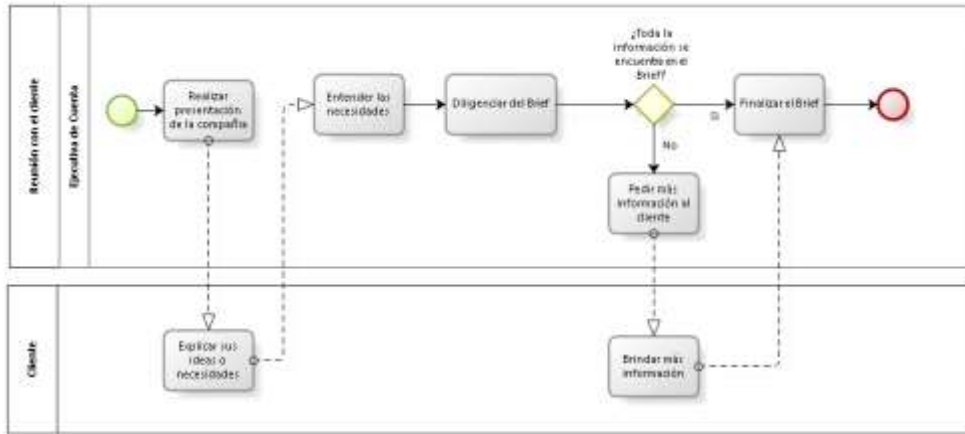
Otra causa importante a tener en cuenta es la alta rotación del personal lo que provoca posibles errores en la ejecución del trabajo y adicionalmente se debe invertir tiempo extra en las capacitaciones de los nuevos empleados para que se acoplen a la empresa y a su cargo, muchas veces los empleados no llegan a concluir su curva de aprendizaje y no se tiene en cuenta el tiempo ni los recursos invertidos en el entrenamiento del recurso humano.

Además de identificar los procesos críticos de la compañía, sus principales problemas y las posibles causas de los mismos, es importante entender a profundidad cada proceso de Icufiño; para cumplir con dicho objetivo, que a continuación se modelarán a continuación cada uno de los 12 procesos que se identificaron realiza la empresa para la producción y montaje de cada proyecto.

4.6.3. Modelado de procesos

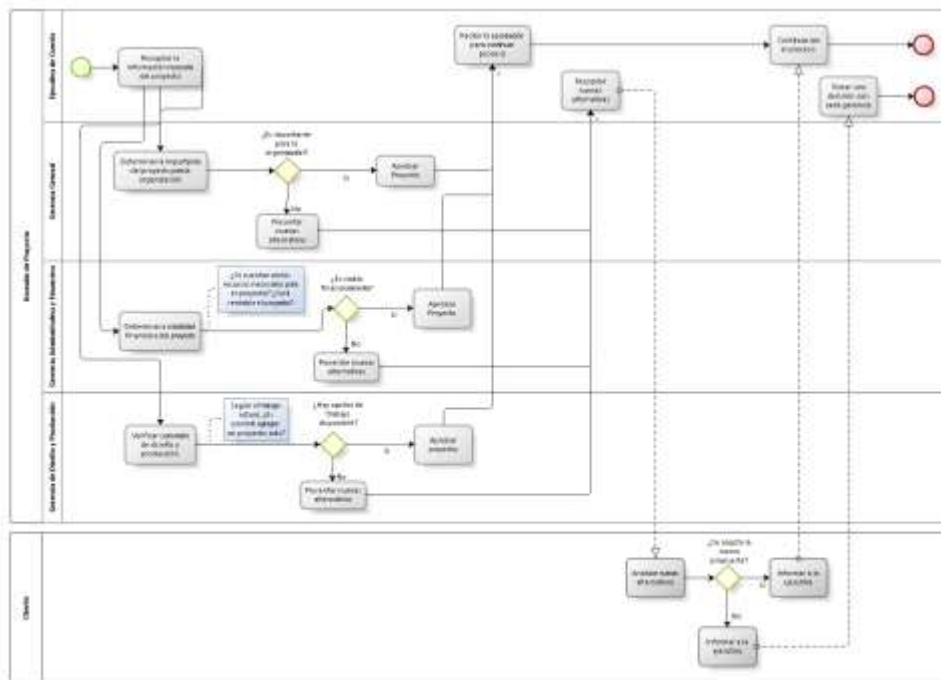
El modelado de procesos propuesto se realiza con la finalidad de dar a la empresa una herramienta con la que pueda no solo tener claridad de sus procesos sino estandarizarlos de forma que se mejore la productividad de todo el personal y así, de la compañía en sí misma. Por este motivo, el modelado se realiza de manera detallada para cada uno de los procesos que son necesarios en cada proyecto que se lleva a cabo por Icufiño.

4.6.3.1. Reunión con el cliente



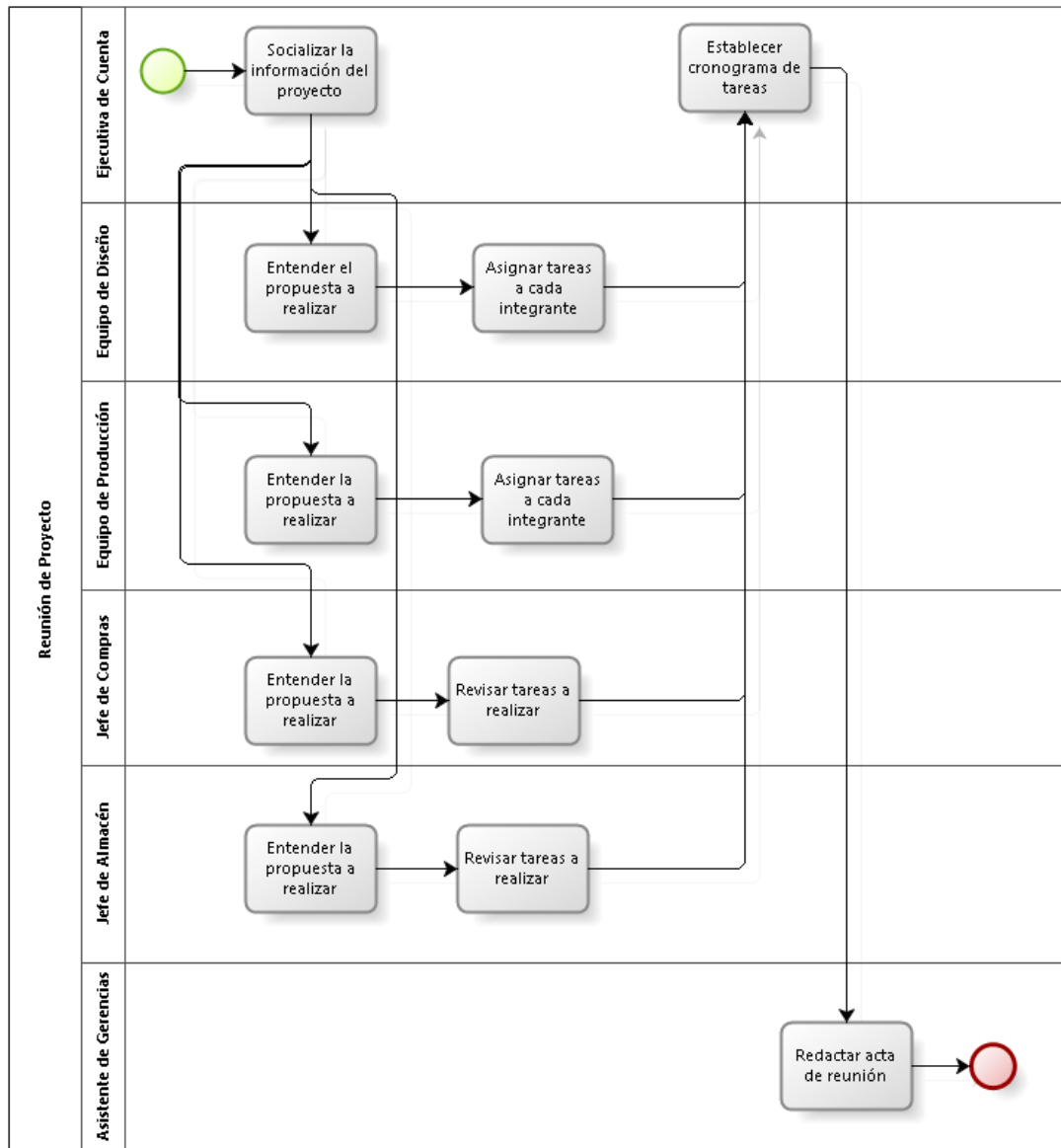
Fuente: Elaboración propia

4.6.3.2. Reunión con Gerencia

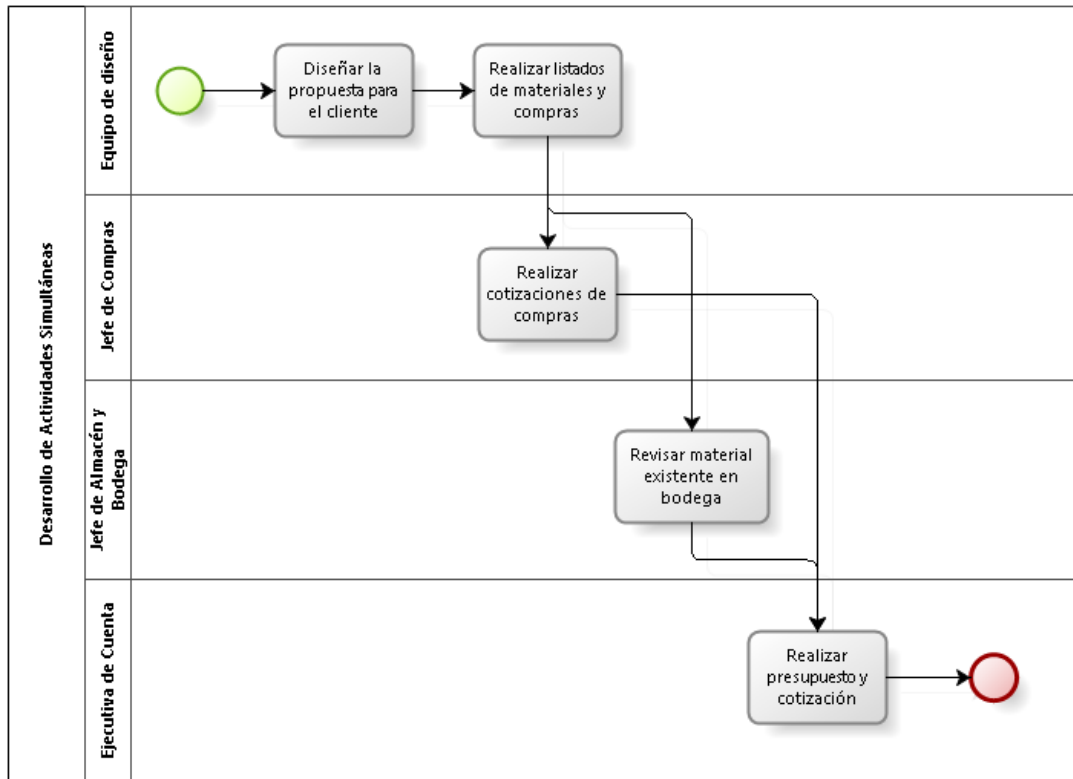


Fuente: Elaboración propia

4.6.3.3. Reunión de Proyecto

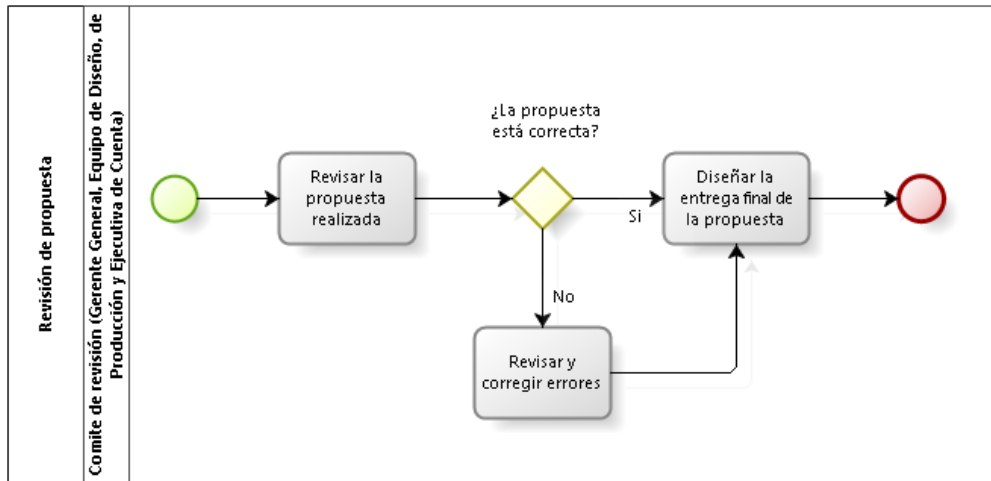


4.6.3.4. Desarrollo de actividades simultaneas



Fuente: Elaboración propia

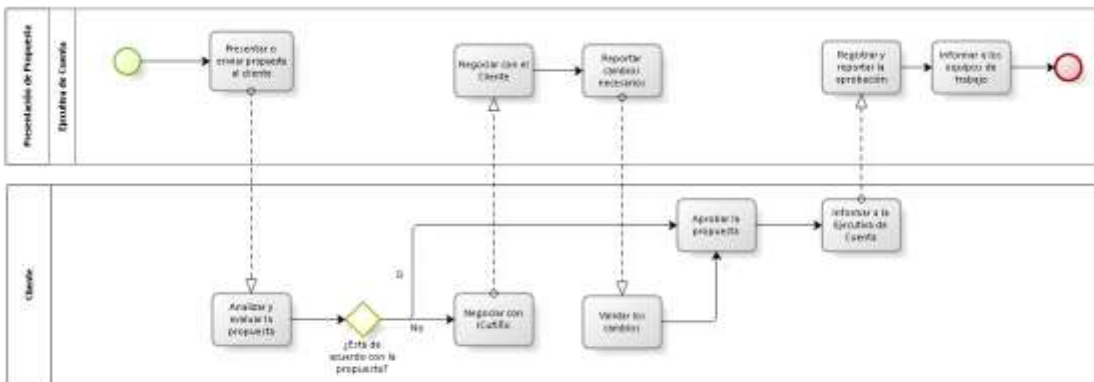
4.6.3.5. Revisión de propuesta



Powered by
bizagi
Modeler

Fuente: Elaboración propia

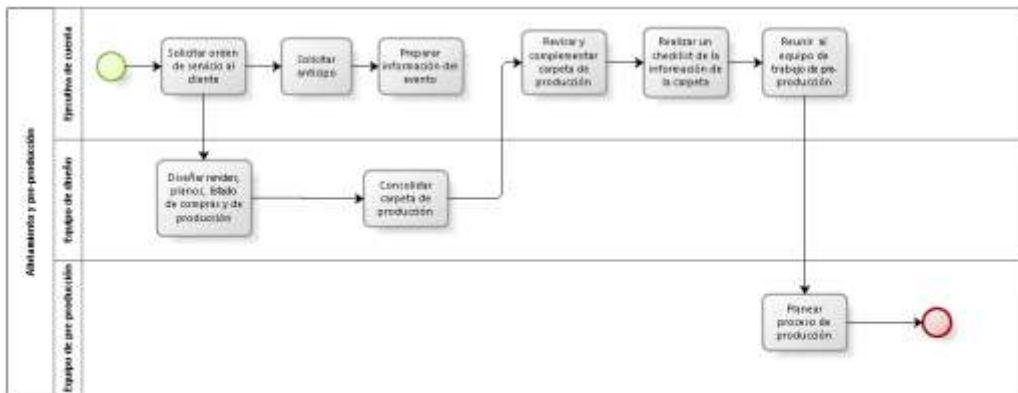
4.6.3.6. Presentación de propuesta



Powered by
bizagi
Modeler

Fuente: Elaboración propia

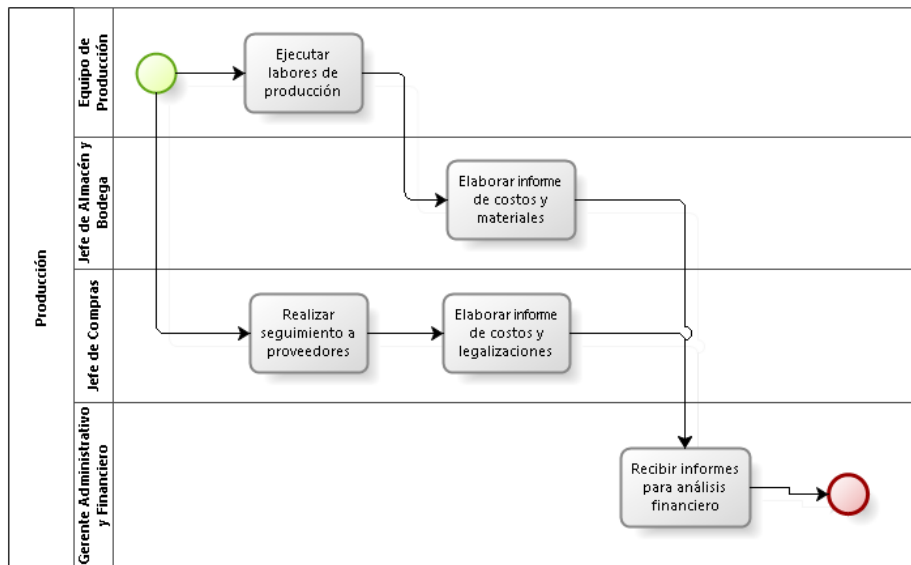
4.6.3.7. Alistamiento y Pre-Producción



Powered by
bizagi
Modeler

Fuente: Elaboración propia

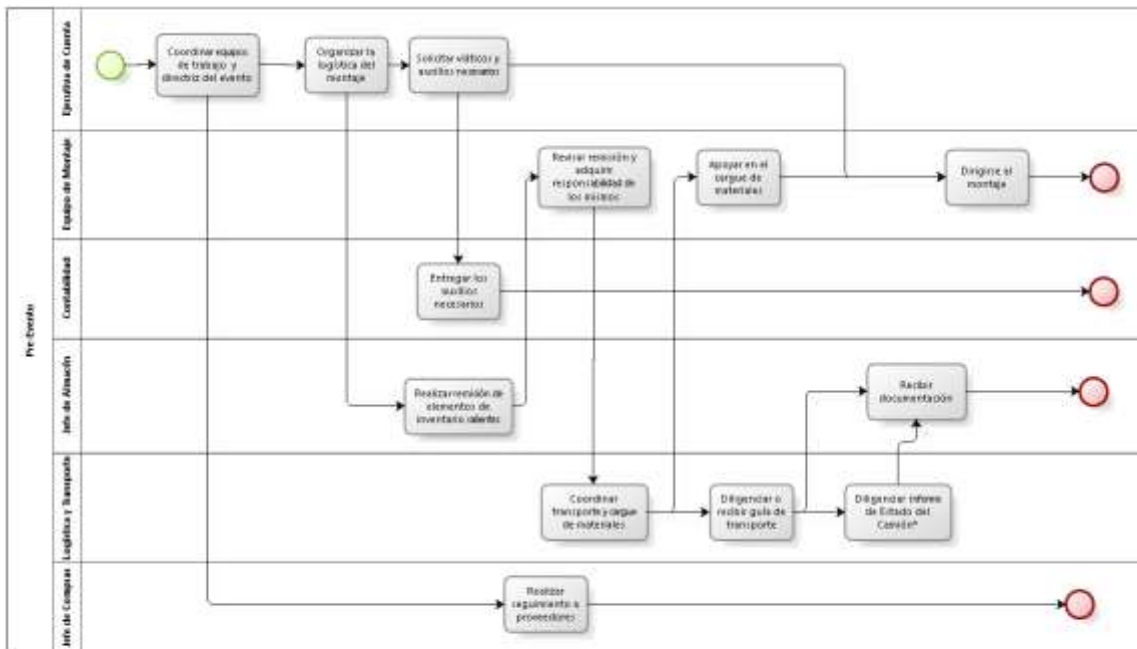
4.6.3.8. Producción



Powered by
bizagi
Modeler

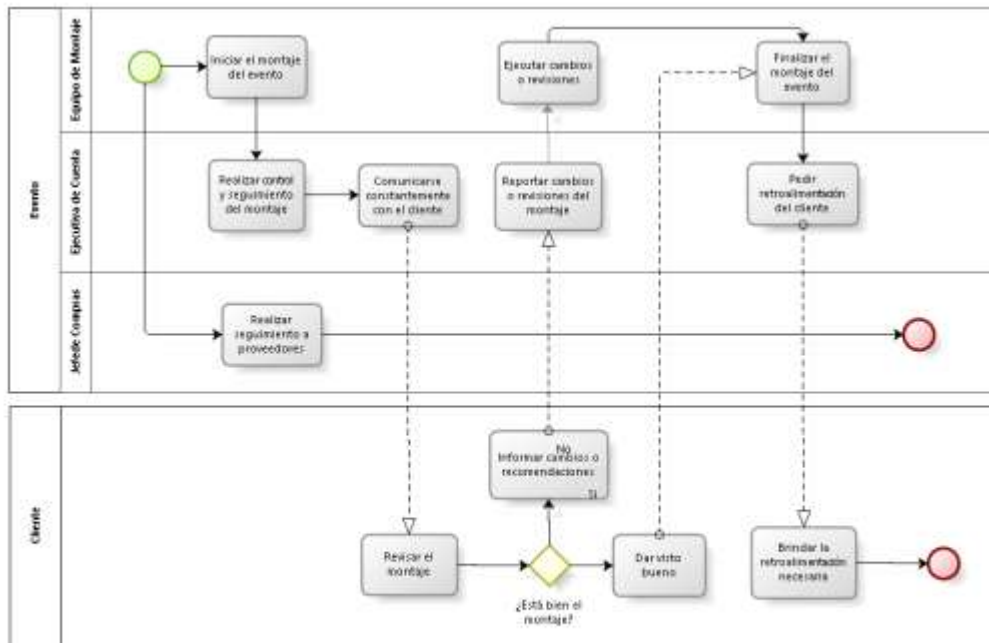
Fuente: Elaboración propia

4.6.3.9. Pre-Evento



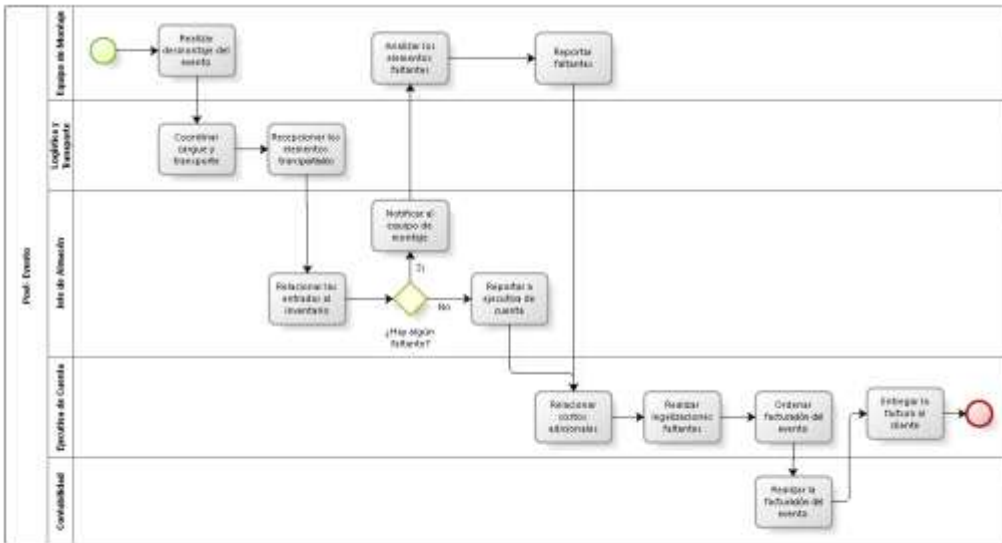
Fuente: Elaboración propia

4.6.3.10. Evento



Fuente: Elaboración propia

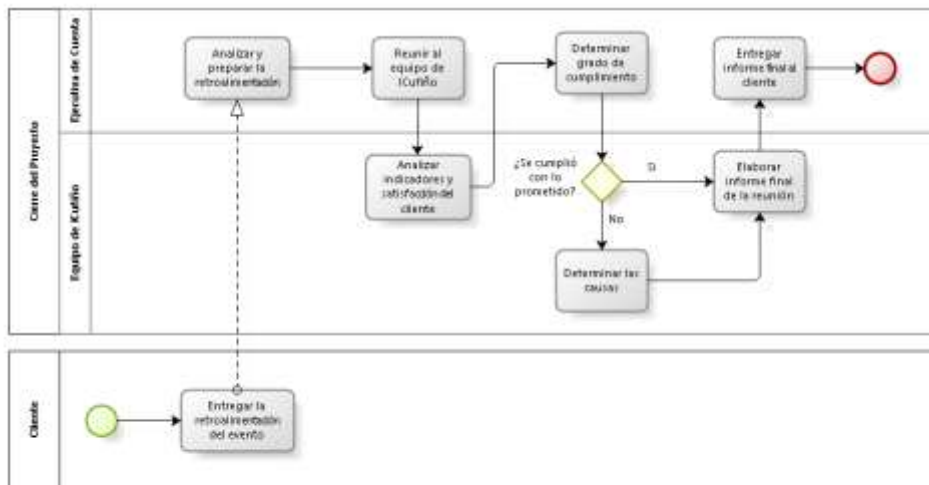
4.6.3.11. Post-Evento



Powered by
bizagi
Modeler

Fuente: Elaboración propia

4.6.3.12. Cierre del Proyecto



Powered by
bizagi
Modeler

Fuente: Elaboración propia

Luego de un análisis no solo de la parte organizacional de la empresa sino además del flujo de procesos que actualmente maneja, es posible dar cuenta de algunas oportunidades de mejora que pueden ser implementadas en el corto plazo. El hecho de organizar al recurso humano actual y estructurar cada uno de los cargos y procesos de forma adecuada definiendo funciones, responsabilidades y alcance, permitirá evitar reprocesos y demoras en el proceso que afectan de manera negativa la rentabilidad de cada proyecto y la relación con los clientes.

Es importante resaltar que a partir de las oportunidades identificadas anteriormente y las propuestas realizadas, la empresa se enfoque en realizar un seguimiento constante y un control exhaustivo de cada uno de los procesos y del desempeño de cada cargo con el fin de promover un ambiente de mejora continua y mantener el hilo conductor que lleva a la empresa a cumplir con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Está claro que para lograr esto, toda la compañía debe estar alineada y cada colaborador debe trabajar de la mano con la estrategia planteada por la empresa respetando las normas establecidas y contribuyendo de manera significativa en el desarrollo y crecimiento de la organización.

Las mejoras que se plantearon para la empresa anteriormente, son propuestas que se realizan con el fin de mejorar la productividad de la organización. Sin embargo, para conocer el desarrollo y los resultados de estas propuestas, es necesario poner en práctica todo lo expuesto para así darse cuenta si realmente es funcional lo que se está proponiendo o si es necesario realizar cambios que mejoren aún más las propuestas. Para esto, se realizó un piloto de lo planteado durante un año con el fin de tener retroalimentación por parte de la empresa y realizar las mejoras pertinentes.

5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de una revisión continua de las propuestas de mejora realizadas en este proyecto para la empresa Icufiño, es posible resaltar los aspectos fundamentales que ayudaron a la compañía

para su crecimiento así como las oportunidades de mejora que todavía se encuentran inmersas en la organización. Todo esto, con la ayuda de una retroalimentación por parte del gerente general sobre el trabajo realizado.

Como primera medida, es importante resaltar la importancia del nuevo esquema del organigrama, pues para esta compañía era fundamental que sus empleados conocieron a cabalidad la jerarquía dentro de la empresa con el fin de tener conocimiento sobre su jefe directo y a quien acudir en cada caso. Sin embargo, a pesar de lograr mejoras en el organigrama, fue necesario realizar ciertos cambios en cuanto a la cantidad de personal requerido y fusionar cargos con el fin de lograr un balance y ajustarse a las verdaderas necesidades de la empresa.

El hecho de lograr establecer las funciones y objetivos de cada cargo fue fundamental para terminar de estructurar el organigrama, teniendo en cuenta que gracias a esto, fue posible identificar como se podría mejorar cada cargo según como debería funcionar la empresa teniendo en cuenta el sector en el que se encuentra y las necesidades que tiene. Por esto, se vio la necesidad de fusionar los cargos de director de producción de planta y director de producción de campo, pues eran cargos muy similares que podían ser ocupados por una sola persona. Además de esto, se decidió eliminar el cargo de director de diseño y reorganizar esta área con el fin de tener únicamente al gerente de diseño y producción, seguido del jefe de diseño y los diseñadores gráficos e industriales.

Adicionalmente, se optó por crear un nuevo cargo de “planner” en el área de diseño con el fin de enfocarse en la realización de presentaciones de propuestas para los clientes directos. Esta necesidad se encontró al darse cuenta que los diseñadores no tenían el tiempo suficiente para realizar estas presentaciones de manera sobresaliente con el fin de conseguir la perdurabilidad de este cliente directo para la compañía, pues es una presentación que debe realizarse de manera más detallada.

Para el área de producción, también se eliminó el cargo de ornamentador teniendo en cuenta que el costo-beneficio de este cargo no daba resultados positivos, por lo que se decidió tercerizar

esta operación y así lograr una mayor especialización en el área de carpintería, la cual presentaba mejores resultados y más rentabilidad.

Por otra parte, la asistente administrativa tuvo cambios en sus funciones, pues fue necesario asignarle parte de las funciones que cumplían la auxiliar contable y el jefe de compras, debido a que eran funciones que no estaban relacionadas con el cargo y si provocaba una gran cantidad de tiempos muertos o improductivos referentes a su cargo en particular.

Para el área de cuentas, se continuó con el plan inicial de la creación de un equipo de cuentas ya que lograba unificar y mejorar la relación directa con el cliente, teniendo en cuenta que el gerente de cuentas tomó un enfoque totalmente comercial que ayudó a reforzar la relación con el cliente pues además, de esto depende sus ingresos variables.

Otra mejora que se le presentó a la compañía fue la de realizar reuniones efectivas, pues se perdía mucho tiempo en estos espacios. Para esto, se realizaron controles más estrictos en cuanto a la información que debía llevar cada miembro de la reunión, cada participante debe llegar preparado a la reunión con información sobre cómo va la semana en sus áreas respectivas, que mejoras se deberían realizar y las acciones que se deben tomar para la siguiente reunión. Si algún participante no llega preparado a la reunión, se reprograma; esto era algo que no se realizaba en Icufoño anteriormente, nunca se reprogramaban reuniones, lo que generaba muchas veces, pérdida de tiempo para todos los participantes.

Estas reuniones, lograron también que todas las áreas tuvieran su información a tiempo, pues es necesario que semanalmente se envíe un informe a la gerencia general del “¿Cómo vamos?” en cada área, por lo que así no asistan a la reunión es necesario que se tenga toda la información al día con el fin de realizar el informe pertinente para la gerencia que le ayude a tomar las decisiones necesarias en el momento adecuado.

Además de esto, las reuniones se realizan únicamente con las personas directamente relacionadas en el proceso y en lo posible no deben realizarse de más de dos personas, con el fin de reducir el tiempo de la reunión y volver a sus labores diarias. Esto ha generado una mejor comunicación entre las áreas y mayor productividad. Paralelo a esto, las gerencias se reúnen una

o dos veces a la semana para tomar decisiones estratégicas y una vez se hayan tomado se realiza una reunión general para comunicarle a todo el personal sobre el tema. Estas reuniones se realizan mínimo una vez al mes.

Otro problema que surgió en el año piloto fue el cumplimiento del horario por parte de los trabajadores, pues al presentar estos inconvenientes, la empresa no realizaba ninguna acción al respecto, lo que genera que los empleados no se sientan presionados por las faltas cometidas. Por esto, la empresa decidió comenzar con memorandos para el personal que incumpliera con esta medida, generando una reacción favorable por parte de los empleados.

Para cerrar con la estructuración organizacional de la compañía, la empresa reconoció la importancia de las inducciones efectivas a los empleados, por lo que para el nuevo cargo de director de producción, el gerente de diseño y producción lleva más de un mes enseñándole paso a paso su trabajo y la importancia de éste dentro del proceso, lo que genera un mayor conocimiento del tema y mayor empoderamiento por parte de la gerencia en estos aspectos, mejorando así la productividad de un nuevo empleado.

Los procesos internos que tenía la compañía necesitaban de una reestructuración con el fin de mejorar su flujo y el entendimiento de los mismos por parte de los empleados, por lo que el modelado de procesos realizado logró sensibilizar a todo el personal sobre su importancia no solo dentro de cada proceso sino también el impacto que cada uno genera en el flujo de procesos de la compañía.

Un proceso crítico en la organización es el post-evento, pues es donde se realizan todas las legalizaciones y es aquí donde se identifican los costos extra en los que se incurrieron a lo largo del proyecto debido a la gran cantidad de imprevistos que se tenían. Los procesos planteados a la empresa ayudaron a mejorar este flujo de legalización, teniendo en cuenta que la empresa presta mucha más atención a este punto al darse cuenta que era un punto crítico en las finanzas de la compañía. Por esto, las legalización deben realizarse máximo 2 días después del evento, de lo contrario el dinero extra gastado será descontado de la nómina de la persona responsable de la legalización.

Además de esta mejora en las legalizaciones, la compañía está más pendiente del presupuesto, esto pasó de estar en un segundo plano a ser la línea guía del proyecto, logrando así evitar costos extra y tener una mejor planeación de cada proyecto. El gerente general es el único que puede autorizar sobrepasar el presupuesto y para esto, debe tener soportes de parte del área encargada de la razón por la cual es necesario sobrepasar el monto fijado.

El hecho de guiarse por el presupuesto ha generado muchos cambios dentro de los procesos, por ejemplo, para el área de producción, es necesario que los materiales necesarios sean pedidos de manera anticipada y las cantidades deben ser justificadas, se deben evitar al máximo desperdicios, y de haber calculado de manera errónea la cantidad de material necesario, se realiza una reunión con la persona encargada y se le cobra el mal uso del material, se controla de manera constante el pedido y uso de todos los insumos, logrando además, una mejora en el control de inventarios del almacén.

Además de esto, los materiales se piden a medida que se vayan necesitando según el progreso del proyecto, esto logra una mejora en el flujo de caja, pues no es necesario utilizar de manera anticipada la totalidad del dinero necesario para todo el proyecto, aumentando así la liquidez de la compañía. Esto, ha generado también, una mejora en el proceso de compras, pues no se tienen compras innecesarias ni de forma apurada, logrando una mejora en los costos de compras y en el tiempo de respuesta.

En el área de diseño, se tenían muchos conflictos en el flujo de procesos teniendo en cuenta el tiempo invertido en cada diseño, generando, muchas veces, demoras en la entrega de propuestas a los clientes o en el comienzo de producción de algún proyecto, es por esto que gracias a los procesos modelados, se pudo entender la necesidad de priorizar los diseños realizados. En este momento, la prioridad para los diseñadores son los proyectos que ya están aprobados por encima de los renders de las propuestas de proyecto. Logrando una mayor eficiencia en el desarrollo del proyecto, pues una vez una propuesta se haya aprobado, el equipo de cuentas tiene 24 horas para coordinar a los equipos de trabajo y comenzar con la producción del proyecto.

En conclusión, los resultados que se obtienen del presente trabajo, se consideran favorables para la empresa teniendo en cuenta que los procesos diagramados y las mejoras en la reestructuración organizacional de la compañía ayudaron a la compañía a darse cuenta de la importancia de adaptarse al entorno en el que trabajan y mejorar continuamente no solo en la calidad de sus proyectos sino también en su crecimiento empresarial.

6. CONCLUSIONES

Después de revisar los objetivos propuestos al inicio del presente proyecto de aplicación práctica, es posible concluir que gracias a las teorías plasmadas en la fundamentación teórica y a las herramientas de mejora implementadas a lo largo del desarrollo del presente proyecto:

- Se logra una mejora en la estructura organizacional de la compañía mediante la creación de un manual de funciones que permitiera a los empleados conocer su objetivo, sus funciones y sus responsabilidades delimitando el alcance de cada empleado.
- Se identificaron los procesos estratégicos, operativos y de soporte dentro de la organización, y gracias a un análisis de parteo y de causa-raíz, se logró intervenir los procesos críticos por medio de un rediseño de procesos mejorando la eficiencia de la empresa y aumentando la satisfacción de sus clientes.
- Se esquematizó la cadena de valor de Icufiño para dar cuenta de las actividades empresariales que generan valor para el cliente y dar una idea general de los recursos que dispone la compañía y de las operaciones que realiza en cada uno de sus proyectos. Esto último dio paso al mapa de procesos y al posterior modelado de procesos.
- Se caracterizó cada uno de los doce procesos core previamente identificados de la empresa utilizando la metodología SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer) en donde se identifican los actores principales, las entradas, salidas y actividades de cada proceso y posteriormente se definen las métricas e indicadores que le permiten a la compañía tener un mayor control sobre sus procesos. Después de la implementación de dicha metodología, la empresa obtuvo un mayor entendimiento de su ruta efectiva e inició la medición de cada uno de los procesos haciendo uso de los indicadores propuestos logrando un mayor control y optimizando el uso de sus recursos.
- Luego de la caracterización, se modelaron los procesos “core” utilizando la herramienta Bizagi (herramienta de modelado y notación de procesos de negocio) por medio de la cual se identifican a profundidad y de manera secuencial cada una de las actividades a realizar dentro de los procesos identificando a las personas involucradas y a los responsables de

cada uno de ellos. Gracias a este modelado se estructuró y documentó la forma en la cual se deben ejecutar las actividades brindando un entendimiento común para todos los colaboradores de sus responsabilidades y de su impacto en la operación de Icuñiño para cada proyecto que se desee ejecutar.

No solo es importante conocer los resultados obtenidos de los procesos y la reestructuración planteada en este proyecto, sino también, es importante el aprendizaje que se tiene de la empresa como tal y lo que se puede deducir de todo este proceso realizado en compañía de Icuñiño, es por esto que a continuación se presentarán unos puntos relevantes del trabajo realizado:

- Una asesoría externa es importante para una empresa, no solo para conocer sus oportunidades de mejora, sino también para darse cuenta de la importancia de realizar ciertos cambios dentro de la organización, pues una compañía puede no darse cuenta de esta necesidad de mejorar de manera continua para adaptarse a su entorno por estar tan inmersa en lograr productividad.
- Es importante tener en cuenta que una asesoría externa parte del hecho de contratar una persona que no se encuentra dentro de la organización, por lo que puede tener beneficios al no estar “contaminada” de lo que ocurre en la empresa pero también puede influir negativamente al no conocer a cabalidad cómo funciona la compañía, y puede que el tiempo de la asesoría no sea suficiente teniendo en cuenta que no se está todo el tiempo en la compañía y puede no terminar de entender todos los procesos. Por lo que es importante que una asesoría externa sea tomada como una guía para el cambio más no como un método que no puede modificarse. Las asesorías pueden basarse en un deber ser de las compañías y pueden no estar alineadas al 100% con la compañía, es necesario que la empresa realice las mejoras necesarias según su experiencia.
- En cuanto al organigrama realizado, es importante resaltar que no siempre el “deber ser” de una estructura organizacional es lo que funcione para todas las compañías, teniendo en cuenta que cada empresa tiene su método para trabajar y no necesariamente necesite todo el personal que se le indique en una asesoría, al poder mejorarlo según la experiencia que ha adquirido la empresa a lo largo del tiempo.

- Es importante también, reconocer que no necesariamente es bueno siempre contratar personas externas que lleguen con nuevas ideas a la organización, sino que también es importante empoderar a empleados antiguos que tengan el potencial de desarrollar otras funciones. Es importante que los empleados vean oportunidad de crecimiento de la empresa. Además de esto, un empleado que ya conoce la compañía y que tiene un sentido de pertenencia por el mismo es mejor poder capacitarlo que contratar un empleado nuevo que tenga las competencias necesarias pero que no tenga ese sentido de pertenencia por la organización, pues la curva de aprendizaje puede ser más alta.
- El hecho de contratar personas muy competitivas para ciertos cargos, puede aumentar los costos fijos innecesariamente y esto va de la mano a tener que aumentar la rentabilidad de la empresa a como dé lugar. Para esto, es importante mantener un equilibrio entre los costos fijos y la productividad de la compañía, conociendo que cargos de verdad generan valor para la compañía y cuales cargos pueden abolirse o fusionarse con el fin de lograr los costos fijos más bajos posibles para lograr una mejor rentabilidad. El aumento de los costos fijos deben verse como la consecuencia del crecimiento de la organización y de su aumento de productividad, no al contrario.
- Es importante además mantener un seguimiento y un control exigente no solo con los proyectos que se realizan sino también con las áreas de la compañía, pues esto logra una mayor productividad y mejora la toma de decisiones al conocer a profundidad el estado de productividad de cada área así como sus tareas pendientes.

7. RECOMENDACIONES

Como recomendaciones para la empresa, es importante que se destine un grupo de personas como responsables de realizar el seguimiento a las mejoras implementadas con el fin de garantizar los resultados. Dichas iniciativas deben ser sostenibles en el tiempo y se debe tener el objetivo de implementar nuevas mejoras encaminadas a reducir las problemáticas que se vayan identificando a medida que Icuñiño continúe en su etapa de crecimiento.

Adicionalmente, se recomienda indagar y evaluar la implementación de metodologías como el Project Management que permitan estandarizar los procedimientos a la hora de planear y ejecutar proyectos. Dicha metodología consiste en la aplicación de métodos, conocimientos, habilidades, procesos y experiencia para lograr los objetivos propuestos.

Para su aplicación, se debe tener en cuenta que un proyecto es temporal y único, por tal motivo no siempre se deben destinar los mismos recursos a cada uno de los proyectos que ejecute la empresa ni se debe tener el mismo alcance ni objetivos. Dentro de esta metodología existen 5 etapas principales dentro de las cuales se ejecutan distintos procesos, las etapas son las siguientes: Inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control y por último el cierre.

Por medio de la metodología de Project Management, la empresa podrá planear y controlar sus recursos con el fin de alcanzar los objetivos en tiempo, calidad, costo y demás de cada uno de sus proyectos. Adicionalmente, se mejorará el direccionamiento de proyectos y el manejo de responsabilidades e información disponible para los diferentes equipos de trabajo con el fin de garantizar el cumplimiento según el cronograma de trabajo estipulado y evitar costos extra derivados de la baja planificación con la que se cuenta actualmente.

Además de esto, es importante que la empresa utilice todas las mejoras que se realizaron a la estructuración organizacional y al flujo de procesos para la construcción de un Cuadro de Mando Integral. Esto, logra fijar un objetivo claro para toda la organización ya que se crea una estrategia a futuro, para el corto, mediano y largo plazo.

Una vez se tenga clara la estructura de la organización y el flujo de procesos es mucho más fácil direccionar la estrategia que quiera implementar la empresa en todas las áreas de la compañía, y esta estrategia logra que la empresa tenga un curso de acción que le ayude a medir y controlar todos sus procesos y sus decisiones con el fin de lograr su objetivo a largo plazo.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACINPRO. (s.f.). *Eventos y Espectáculos*. Obtenido de Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Fonográficos: <http://www.acinpro.org.co/sitio/index.php/blog-acinpro/2-uncategorised/165-derechos-gestionados-eventos-y-espectaculos>
- Bermudez Rodriguez, A. M., & Millan Alvarado, J. L. (Agosto de 2013). *Metodología para el Mejoramiento en los Procesos de Dirección de Proyectos del Fondo de Prevención y Atención de Emergencias - FOPAE*. Obtenido de Universidad EAN: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5825/BermudezAngelica2013.pdf?sequence=1>
- Casma, M. (Octubre de 2014). Curso: Gestión de Procesos de Negocio. Lima, Perú.
- Garcia, L. P., Magyaroff, F., Montenegro, G., Ramirez, J. E., & Rivera, H. A. (2011). *Perdurabilidad empresarial: caso sector de las Empresas Promotoras de Salud Subsidiadas (EPSS)*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2006). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Burlington: Elsevier.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Lorenzo Martinez, S., Mira Solves, J. J., & Moracho del Rio, O. (s.f.). *La gestión por procesos en instituciones sanitarias*. Obtenido de Calité Investigación: http://calite.umh.es/data/docs/110/Gestion_procesos.pdf
- Manganelli, R. L., & Klein, M. M. (1995). *Cómo hacer reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.
- Mendoza, O. (13 de Junio de 2013). *Mortalidad Empresarial*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/columnistas/mortalidad-empresarial>
- Ocampo, L. F. (24 de Noviembre de 2005). *La Organización*. Obtenido de Universidad Católica Boliviana: <http://osiris.ucb.edu.bo/~ocampol/doc/Organizacion.PDF>
- Pereira, J. (s.f.). *BTL - Marketing Bajo la Línea*. Obtenido de Inspicon: <http://www.inspicon.com/elconsumidor/articulos/BTL/BTL.pdf>

PILM International Group. (s.f.). *Qué es la publicidad POP*. Obtenido de PILM International Group: http://www.pilm.com/Que_es_Publicidad_POP.php?lgn=ES

Scott, J. (2011). *New Standards for Long-Term Business Survival*. Obtenido de Globally Responsible Leadership Initiative: <http://www.grli.org/resources/new-standards-for-long-term-business-survival-by-jonathan-t-scott-edited-by-walter-r-stahel/>

Weske, M. (2007). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Postdam: Springer.