

¿Cómo analizar los procedimientos de su empresa?

Cora Yolanda Narcia Constandse

Toda organización debe llevar a cabo el proceso de compras. Cuando se trata de una empresa micro o pequeña, quizá no cuenta con un departamento específico para este proceso, pero sí la función.

Hoy en día, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) enfrentan un reto mayor que hace unos años, ya que no solamente tienen que competir con organizaciones de semejantes características, sino también con otras más grandes y de otros países; es decir, estar inmerso en la aldea global complica las cosas para las mipymes.

Ante estas circunstancias, tenemos que prepararnos para competir con todas esas organizaciones que, aunque no las vemos, sí representan una amenaza para lograr nuestros objetivos. Todas las organizaciones, para conseguir sus metas, requieren llevar a cabo procedimientos por ello, tendremos que aprender a analizarlos y, de este modo, asegurar la efectividad de nuestras operaciones.

Todo lo que hacemos en la organización sigue un conjunto de pasos ordenados, los cuales, deben representarse por escrito y gráficamente, en aras de tener claro lo que llevamos a cabo. Esto nos puede traer muchos beneficios,



entre ellos: comprender lo que hacemos, mejorar y optimizar las tareas, capacitar al personal que acaba de entrar, evaluar el desempeño del personal, facilitar las mejoras del proceso a través de la identificación de los clientes y los proveedores, conseguir una certificación que nos permita competir con otras empresas, tanto nacional como internacionalmente; en fin, es muy útil clarificar los procedimientos para lograr una ventaja competitiva.

Para poder hacerlo, se requiere identificar la estructura de un procedimiento, es decir, la entrada, el proceso y la salida de cada proceso.

Entrada → Proceso → Salida

Para comprender la estructura de los procedimientos utilizamos un análisis llamado SIPOC.¹

Imagen 1
Elementos de un SIPOC



Fuente: Elaboración propia.

A través de la realización de un SIPOC, cualquier organización podrá identificar el objetivo general de cada procedimiento y determinar sus medidas de rendimiento, como el costo, la calidad, el servicio y la rapidez para ejecutarlo. Por otro lado, identificará claramente los proveedores, las características que éstos deben tener

para proporcionar los insumos, con el objetivo de elaborar el proceso, lo que le permitirá definir las características que deberá tener el producto, bien o servicio para poder satisfacer las necesidades del cliente. De ahí que todas las pymes requieran identificar sus procedimientos mediante un SIPOC (véase Imagen 1).

¿Cómo identificar el SIPOC en los procesos?

Hay que comprender lo que significa cada uno de los elementos del SIPOC (véase Cuadro 1).

Cuadro 1
Elementos de un SIPOC

Elemento	Significa	Es decir
Proveedor	Las personas o unidades que dan los insumos.	Quienes dan materiales, información o recursos.
Insumos	Son los recursos que se necesitan para realizar el proceso.	Los materiales, la información o los recursos.
Proceso	Conjunto de pasos que se requiere realizar para llevar a cabo el proceso.	Lo que se tiene que hacer paso a paso. Debe presentarse en forma descriptiva, es decir, por escrito y mediante un diagrama de flujo (existen diversas simbologías: ANSI, ASME, etc.).
SIPOC Producto (bien o servicio)	Lo que resulta del proceso o lo que desea el cliente: un bien, un servicio o lo que muchas organizaciones buscan actualmente, una experiencia.	Los resultados de haber realizado un determinado proceso.
Cliente	Es quien se beneficia del resultado del proceso.	Las personas o entidades que reciben los beneficios.

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar un proceso trazamos el Cuadro 2, con ello identificaremos cada uno de sus elementos:

¹ El SIPOC es una herramienta que se utiliza para analizar la gestión de los procesos y para establecer el six sigma.

Cuadro 2 Identificación de elementos del SIPOC

Nombre del proceso	S	I	P	O	C

para este proceso, pero sí la función. Satisfacer las necesidades de los materiales para la producción o el servicio se puede dar de dos formas: interna o abastecimiento y externa o adquisición.

Metodología

El análisis de cualquier proceso debe hacerse de atrás para adelante: primero tenemos que definir quién es el cliente y se realizan los siguientes pasos:

1. Identificar el proceso que se desea analizar.
2. Determinar la persona o la unidad administrativa que se beneficiará con los resultados del proceso: el cliente.
3. Preguntar ¿qué quiere el cliente? La respuesta se anotará en el espacio de O (*output*: producto, servicio o experiencia).
4. Preguntar ¿qué debe dar el proveedor para el resultado? Anotaremos la respuesta en el espacio de I (*input*: entrada, insumo).
5. Explicar ¿quién le da al cliente lo que quiere? Anotaremos la respuesta en el espacio de la S (*supplier*: proveedor).
6. El espacio del proceso se llena al final con la descripción de todos los pasos para obtener el producto (bien, servicio o experiencia).

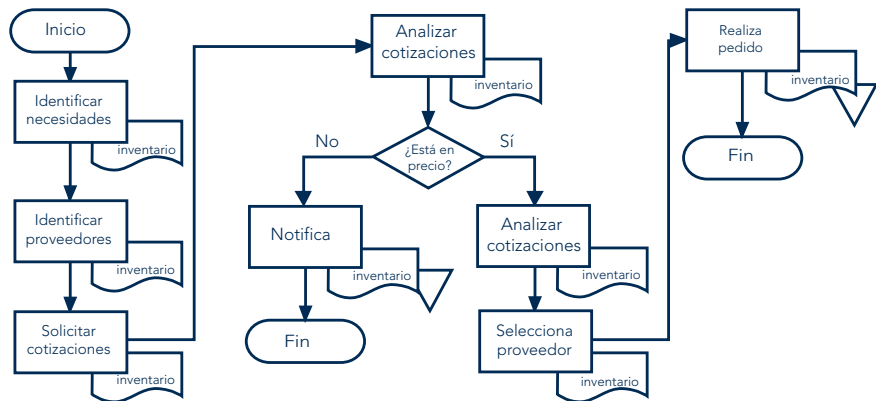
Resolviendo un ejemplo:

Toda organización debe llevar a cabo el proceso de compras y cuando se trata de una mipymes, quizá no cuenta con un departamento específico

He aquí un diagrama del proceso, mapeo de procesos, en este caso se muestra el proceso de compras o adquisición de un producto faltante (véase Diagrama 1).

Suponga que tiene una papelería y solicitó un pedido a un distribuidor de cuadernos. El

Diagrama 1
Proceso: Efectuar las compras de insumos de una organización



Fuente: Elaboración propia.

proveedor le entregó lo solicitado en tiempo y forma. Al entregarle la factura, usted elaboró el cheque y le pagó. Analizaremos la parte en que recibe los cuadernos solicitados.

- Paso 1. Definir el proceso para analizar y anotarlo en el siguiente cuadro.

Nombre del proceso	S	I	P	O	C
Recepción del pedido: cuadernos					

- **Paso 2.** ¿Quién se beneficia? La papelería es la que se beneficia, ya que va a recibir los cuadernos. Se anota la respuesta en el espacio de clientes.

Nombre del proceso	S	I	P	O	C
Recepción de pedido					La papelería

- **Paso 3.** ¿Qué quiere el cliente? Los cuadernos y la factura para pagar el pedido al proveedor.

Nombre del proceso	S	I	P	O	C
Recepción de pedido				Cuadernos y factura	La papelería

- **Paso 4.** ¿Qué tiene que dar el proveedor para que le paguen? Los cuadernos solicitados y la factura con su copia, especificando lo que se entregó, los datos del distribuidor, etcétera. Lo anota en el espacio correspondiente a la I.

Nombre del proceso	S	I	P	O	C
Recepción de pedido		Cuadernos y factura original con copia		Cuadernos y factura	La papelería

- **Paso 5.** ¿Quién tiene que dar el producto o servicio al cliente? En este caso es el distribuidor de cuadernos y se anota en la casilla.

Nombre del proceso	S	I	P	O	C
Recepción de pedido	Distribuidor de los cuadernos	Cuadernos y factura original con copia		Cuadernos y factura	La papelería

- **Paso 6.** El proceso es todo el conjunto de actividades que se tienen que realizar para recibir los cuadernos y la factura para pagar el pedido.

Nombre del proceso	S	I	P	O	C
Recepción de pedido	Distribuidor de los cuadernos	Cuadernos y factura original con copia	Llega el proveedor, que en este caso es el distribuidor de los cuadernos. Entrega los cuadernos. El responsable de la papelería cuenta los cuadernos que el proveedor le entrega, revisa que correspondan con la factura y que tengan la calidad especificada. Firma la copia de la factura. Solicita su presencia el día de pago de los proveedores (el viernes de cada semana).	Cuadernos y factura	La papelería

En este proceso se tiene que presentar los siguientes puntos:

1. Nombre del procedimiento,
2. objetivo del procedimiento,
3. alcance del procedimiento, (identificar todas las personas o departamentos que tienen que ver con el procedimiento),
4. referencias (reglamentos o leyes que enmarcan la ejecución del procedimiento),
5. normativa (políticas para realizar el procedimiento),
6. SIPOC (identificar los elementos del proceso), proceso descriptivo y diagramado (la simbología sugerida es la del método ANSI);
7. registros (si se manejan formatos, identificarlos con su instructivo de llenado);
8. glosario (describir los términos para permitir la mejor comprensión de los procedimientos);
9. indicadores (forma de medición para evaluar que el procedimiento se está llevando a cabo correctamente);
10. responsables (de su elaboración, revisión y autorización).

A continuación describimos cómo se integra todo un procedimiento, tomando como ejemplo el mismo caso de la papelería.

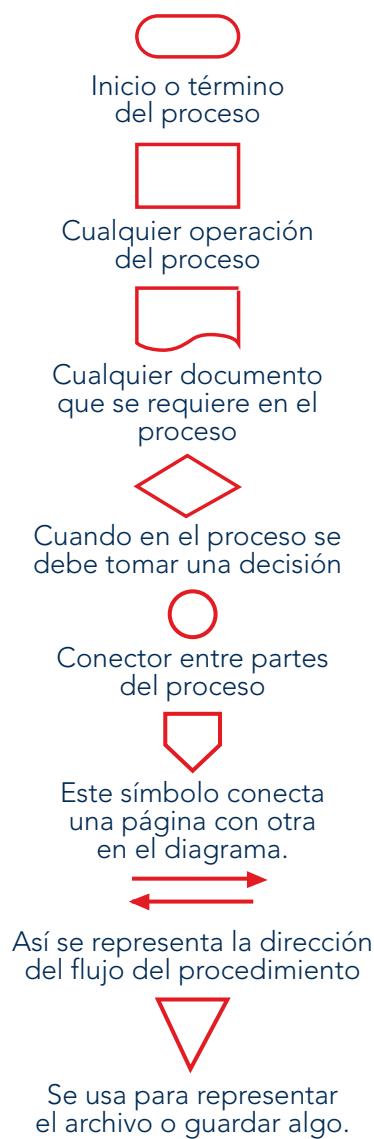
- **Nombre del procedimiento:** recepción de pedido de productos.
- **Objetivo del procedimiento:** recibir el pedido y la factura para realizar el pago.

- *Alcance*: área de compras (cuando la organización es micro o pequeña generalmente no cuenta con un área de compras; entonces, el responsable de hacerlas es quien se anota en este rubro).
- *Referencia*: reglamento para realizar compras y reglamento para realizar el pago a proveedores (es necesario que la organización elabore un reglamento o establezca las políticas para hacer sus adquisiciones, porque ahí se indicará la calidad de los pedidos).
- *Normativa*: no aplica en esta ocasión (si el procedimiento requiere una vestimenta o un protocolo para realizarse, se tiene que especificar en este apartado).
- *SIPOC*: se anota el SIPOC realizado anteriormente.
- *Procedimiento descriptivo*: se anota el procedimiento en forma descriptiva, como si fuera un libreto de actuación. Veamos el siguiente ejemplo.

Responsable	No.	Actividad	Clave y nombre del formato
Distribuidor de insumo	1	Entrega pedido	Requisición de pedido Clave inv001
Responsable de compras	2	Revisa pedido	Factura. Requisición de pedido Clave inv001
	3	Si el pedido no está completo o no tiene la calidad, se lo notifica al distribuidor y lo regresa; si está bien, lo recibe	Factura Requisición de pedido Clave inv001
	4	Entrega la copia de la factura y notifica la fecha de pago	Factura
Distribuidor	5	Agradece y se retira	

Una vez analizados los procedimientos, es necesario diagramarlos. Existen diversas formas de representar los procedimientos, pero la simbología más utilizada es la del Instituto Nacional Americano de Normas (ANSI, por sus siglas en inglés), ya que ésta se aplica primordialmente para procesos administrativos.

La simbología ANSI² tiene, entre otros, los siguientes símbolos:



que es la más utilizada para diagramar procedimientos en México. Existe otra comúnmente utilizada, la simbología de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos o American Society of Mechanical Engineers (ASME), conocida también como OTIDA o cursograma analítico; se asocia a procedimientos que tienen relación con transformación de insumos a productos (bienes). Como dato curioso, la ASME le solicitó a Taylor un artículo que el presidente Roosevelt necesitaba para que se aprovecharan mejor los recursos. Dicho texto se convirtió en el libro *Los principios de la Administración Científica*, donde el autor explica su aportación más importante: el estudio de tiempos y movimientos.

² El American National Standards Institute (ANSI) es una organización que desarrolla y aprueba normas en Estados Unidos de América (EUA) y estableció la simbología ANSI

Para diagramar los procesos, se sugiere un programa llamado Visio, Smart Draw o Click Chart, aplicaciones gratuitas, fácilmente localizables en Internet y amigables para su uso. He aquí algunas reglas que se pueden considerar al realizar los diagramas de flujo.

Todos los procedimientos inician con el siguiente símbolo:



Se escribe dentro del símbolo la palabra INICIO.

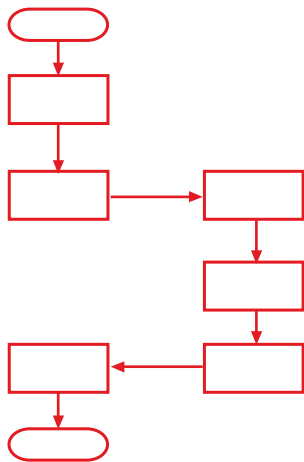
Todos los procedimientos terminan con el anterior símbolo, sólo que se deberá anotar FIN.



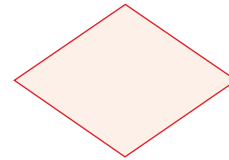
Entre símbolos siempre debe existir una flecha: 

La flecha indica la dirección del flujo del diagrama. Tiene que ser de arriba hacia abajo, de izquierda a derecha, de derecha a izquierda, pero nunca en forma diagonal.

He aquí un ejemplo:

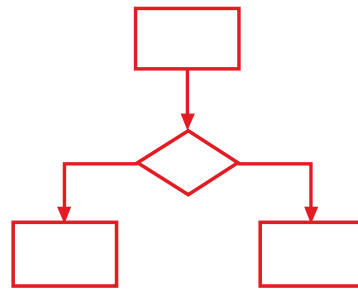


Cuando dentro del procedimiento tenemos que tomar decisiones o escoger entre varias opciones, se utiliza el siguiente símbolo:

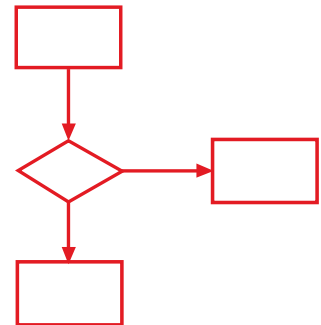


Este es el único símbolo del que salen dos flechas: del lado derecho y del lado izquierdo, o se puede usar cualquiera de los extremos el derecho o el izquierdo y el vértice de abajo. He aquí unos ejemplos:

Para representar la toma de decisiones se puede hacer de esta manera:



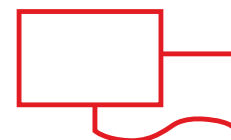
O de esta otra manera



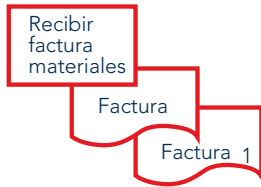
Los documentos se representan con este símbolo:



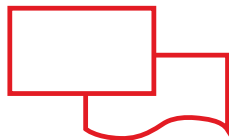
Los documentos jamás se representan solos, siempre se colocan con el símbolo de operación simulando que contiene el documento por la parte inferior de la operación:



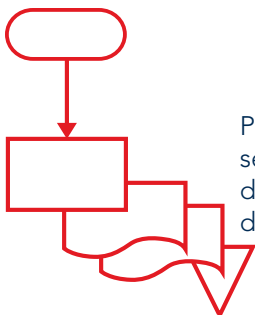
Si el documento es el original, se anota una O en la esquina inferior derecha y el nombre del documento adentro del símbolo:



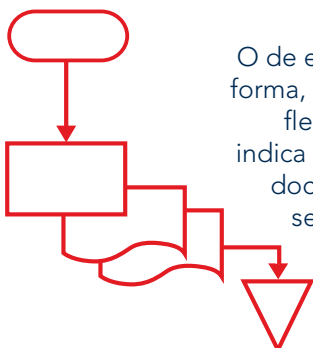
Si el documento se tiene que archivar, se diagrama de la siguiente manera:



Si son muchos documentos, se anotan con su nombre adentro.

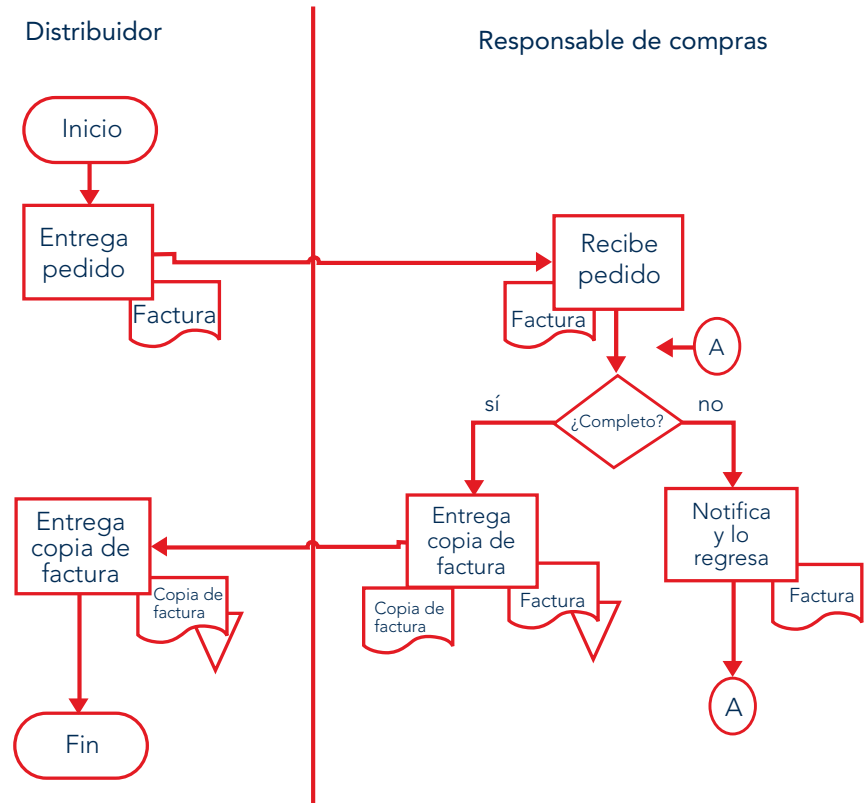


Puede representarse así, debajo del documento



O de esta otra forma, con una flecha que indica que ese documento se archiva

• Procedimiento diagramado:



Falta el formato de la requisición de compra, que se integra con señalamientos que indiquen su correcto llenado. Finalmente, incluimos los indicadores. Pondremos un ejemplo de un indicador para medir si el procedimiento se ha realizado correctamente. El formato para realizar los indicadores es el siguiente:

Indicadores

Nombre del indicador	Unidad de medida	Índice
Evaluación de la calidad de los productos recibidos	Número de productos defectuosos	Número de productos defectuosos / Total de productos recibidos

Es importante que cualquier organización tenga identificados sus procedimientos y que los registre en un manual. Si hace esto, podría estar listo para emprender el camino de la certificación y competir con organizaciones que ya lo hayan logrado dentro y fuera del país.

Mtra. Cora Yolanda Narcia Constandse
 Coordinación de Administración Básica
 Facultad de Contaduría y Administración
 Universidad Nacional Autónoma de México
 México, D.F., C.P. 04510
 cnarcia@fca.unam.mx

