

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA CASO DE ESTUDIO
PROCAPS

JOHNATAN GÓMEZ CARMONA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS
MEDELLÍN
2019

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA CASO DE ESTUDIO
PROCAPS

JOHNATAN GÓMEZ CARMONA

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia Integral por
Procesos

Asesor metodológico: Gina María Giraldo Hernández, PhD

Asesor temático: José David Medina Arroyave, MSc

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS
MEDELLÍN
2019

AGRADECIMIENTOS

Ofrezco un profundo agradecimiento a mi asesor temático, José David Medina, quien me apoyó y direccionó con su amplio conocimiento.

A las personas que me brindaron su tiempo para las entrevistas y a mi familia por su apoyo incondicional.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. OBJETIVOS	10
2.1 Objetivo general.....	10
2.2 Objetivos específicos	10
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
3.1 Definición del problema.....	11
4. JUSTIFICACIÓN	18
5. MARCO CONCEPTUAL.....	19
6. METODOLOGÍA.....	25
7. DESARROLLO DEL TRABAJO	29
7.1 Entrevistas y hallazgos	29
8. CONCLUSIONES.....	47
9. REFERENCIAS	49
10. ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Información de principales competidores industria farmacéutica – AIMFA 2018	17
Tabla 2. Organización centrada en procesos y organización centrada en áreas..	19
Tabla 3. Acciones primarias y estimación presupuestal	34
Tabla 4. Indicadores proceso de gestión del mantenimiento	37
Tabla 5. Indicadores proceso de gestión legal.....	39
Tabla 6. Indicadores proceso de gestión de tecnología de la información.....	40
Tabla 7. Indicadores proceso de Investigación y Desarrollo.....	41
Tabla 8. Indicadores proceso de direccionamiento estratégico	42
Tabla 9. Indicadores proceso de innovación.....	43

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Modelo de procesos 24
- Figura 2. Mapa de procesos desactualizado del sistema de gestión Procaps **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 3. Nuevo mapa de procesos para la organización. **¡Error! Marcador no definido.1**
- Figura 4. Mapa de interacciones para la cadena de abastecimiento..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 5. Diagrama de flujo de cadena de abastecimiento **¡Error! Marcador no definido.5**

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas semiestructuradas.....	44
---	----

RESUMEN

Procaps, empresa líder en el sector farmacéutico, ha ingresado, en la última década, a mercados internacionales altamente competitivos, como el estadounidense. Estos mercados exigen ser muy eficientes, reducir costos productivos y cumplir estrictos acuerdos de servicios. Actualmente, el acercamiento a la gestión por procesos se encuentra desactualizado, y esto se hizo de forma parcial, en donde parte de la corporación siguió administrada bajo el modelo tradicional centrado en áreas, lo cual hace que la toma de decisiones transversales quede en pocas personas que no tienen la capacidad para atender el día a día al nivel que es requerido. El presente proyecto establece una actualización de los principales elementos del modelo de gestión por procesos, con el propósito de ajustarlo a los retos que actualmente tiene la empresa. Para la identificación de los retos se realizaron entrevistas, a nivel de dirección alta y media, en las cuales se evidenciaron las lecciones aprendidas y los puntos principales a revisar en un sistema de gestión. Con base en este insumo se construyó un mapa de procesos actualizado, a partir del cual se tomaron decisiones estratégicas y se definieron indicadores para medir el éxito de los cambios propuestos. Adicionalmente, se actualizó el mapa de interacciones y el diagrama de flujo de la cadena de abastecimiento, el cual fue identificado como el proceso crítico. Las conclusiones son una serie de sugerencias con las que se espera generar un gran valor agregado para la corporación, a partir de las herramientas que brinda la gestión por procesos.

1. INTRODUCCIÓN

Procaps es una organización, del sector salud, que tiene en su misión desarrollar soluciones innovadoras, bajo un modelo sostenible y de internalización permanente. En ese sentido, se hace necesario que el modelo de gestión por procesos de la empresa soporte, verdaderamente, estos grandes retos. Sin embargo, una revisión de los procesos mostró que la documentación se encontraba parcialmente desactualizada y, lo que es más preocupante aún, que no todos los procesos estaban mapeados dentro del sistema de gestión, lo cual dificulta la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades, que lleve a cumplir los grandes desafíos que actualmente afronta.

El presente trabajo de grado toma los principales elementos que proporciona el modelo de gestión por procesos (como son el mapa de procesos de la organización, el mapa de interacción de los procesos críticos y sus respectivos diagramas de flujo de proceso) para utilizarlos en la toma de decisiones estratégicas sobre la estructura de la organización y las metas, que se ven reflejadas en los indicadores, que se definen para monitorear el éxito de los cambios que se desean involucrar.

En el trabajo se le da un peso, muy relevante, a las fuentes primarias de información, por lo cual se hacen entrevistas a directivos de la corporación, para comprender así cuál es el valor agregado que se espera del sistema de gestión por procesos, cuál debe ser el foco del rediseño o actualización que se pretende involucrar con este proyecto, cuáles son las principales lecciones aprendidas, a las que han llegado desde su amplia experiencia, cuál es el principal reto que tiene actualmente la corporación y qué se debe incorporar al sistema de gestión por procesos. Una vez se consolidaron los hallazgos de las entrevistas, se propusieron nuevos procesos, que se deben incorporar en el mapa de procesos, se definieron los cambios de estructura y se hizo un zoom al proceso y a los procedimientos asociados con la

cadena de abastecimiento, todo en la búsqueda de superar los retos actuales de la corporación.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar la base del sistema de gestión por procesos de Procaps, que permita tomar decisiones estratégicas asociadas con las metas medibles a mediano plazo, que orienten a la organización a cumplir los retos que afronta actualmente.

2.2 Objetivos específicos

- Construir un nuevo mapa de procesos de la organización que permita vincular la gestión por procesos con la estrategia, a partir de la revisión de los retos actuales con la alta dirección.
- Definir indicadores medibles, a corto y mediano plazo, que permitan monitorear la evolución de la corporación, a partir de las decisiones estratégicas resultantes de la construcción del nuevo mapa de procesos.
- Construir un diagrama de interacciones y diagrama de flujo de la cadena de abastecimiento, a partir de la metodología de gestión por procesos, que permita visualizar la interrelación de este proceso con los demás procesos de apoyo contenidos en el mapa.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Definición del problema

3.1.1. Análisis de antecedentes

El proyecto busca diseñar un modelo de gestión por procesos para Procaps, empresa que tiene su operación en la industria farmacéutica y actualmente opera, de forma parcial, bajo el modelo de administración tradicional centrado en áreas, situación que ha llevado a que la interacción entre los procesos críticos no esté claramente definida y sea difícil la toma de decisiones transversales, asociadas a los objetivos medibles. De acuerdo con esto, se requiere un modelo de gestión enfocado en la definición de roles, que facilite la toma de decisiones transversales entre las áreas.

Este cambio implica retos y dificultades, los cuales, según Tabares y Lochmuller (2013), enmarcan las siguientes situaciones:

- En las empresas de larga trayectoria y gran tamaño hacen que no se alineen fácilmente para la toma de decisiones.
- No están preparados en todos los niveles para cambios de acción y de pensamiento. Los objetivos se encuentran desarticulados con la gestión por procesos.
- La arquitectura del negocio va en una dirección y la gestión de información se encuentra en camino contrario.
- Los *stakeholders* tienen puntos de vista diferentes, lo que impacta dramáticamente los despilfarros.

De no tener cuenta estas situaciones, se corre el riesgo de que el esfuerzo para cambiar el sistema de gestión termine de manera insatisfactoria y produzca pérdidas en lugar de mejoramientos.

Se han presentado diversos casos exitosos de la implementación de modelos de administración de gestión por procesos, uno de ellos es el de SAP, una empresa líder en aplicaciones de software, con más de 437,000 clientes, incluyendo el 98% de las cien marcas más valoradas a nivel mundial (SAP Global Corporate Affairs, 2019), quienes implementaron en el 2008 un modelo de gestión por procesos. De acuerdo con las lecciones aprendidas, para llevar el impacto de los conceptos al papel es crítica una alineación estratégica de la alta gerencia con el mapa de procesos (Vom Brocke y Mendling, 2018). Esta alineación consideraba, como uno de los objetivos principales, la mejora continua, siguiendo las fases del ciclo de vida de la gestión por procesos (Dumas, La Rosa, Mendling y Reijers, 2013), proporcionando un espacio importante en el modelo operacional a los proyectos estratégicos, a las iniciativas de mejoramiento y a la constante retroalimentación a nivel de la operación del día a día.

También se ha encontrado que herramientas como el Pensamiento de Diseño (Design Thinking), introducido por David M. Kelley (IDEO U, Design Thinking Class, 2019), potencia la empatía, la colaboración y la lúdica, para generar ideas ajustadas a las necesidades de los usuarios, lo que permite alinear las fases del ciclo de vida de la gestión por procesos, consiguiendo excelentes resultados. Una compañía de seguros en Brasil logró diseñar el proceso "TO BE" para la compra de materiales y la formalización de requerimientos para el sistema de información de nuevas compras, mediante una serie de talleres, aplicando herramientas de Design Thinking en los departamentos de compra y tecnología, lo cual le proporcionó el componente de construcción social a este rediseño de gestión por procesos (VomBrocke y Mendling, 2018). Esto demuestra la importancia de concentrarse en

encontrar respuestas creativas e innovadoras, para tener un enfoque en el descubrimiento, el análisis y el rediseño de procesos (Brown y Katz, 2011).

En el caso de estudio en Procaps, uno de los mayores retos es proporcionar flexibilidad en el flujo de información en la etapa de formulación de productos, para un sector como el farmacéutico, donde se requieren protocolos altamente estrictos. En este sentido, un caso exitoso ha sido en el sector de laboratorios médicos industriales, en el cual MELOS, un proveedor de sistemas de información para laboratorios de Alemania, desarrolló una forma de arquitectura modular, con una configuración basada en reglas, que permitía una alta flexibilidad, al mismo tiempo que rigurosidad. Las lecciones aprendidas fueron que, en ocasiones se requiere de rediseños radicales para lograr los cambios esperados, y siempre se debe tener en cuenta que el proceso necesita flexibilidad para el cambio (Reichert y Weber, 2012). La flexibilidad se ha convertido en una habilidad corporativa cada vez más deseable, particularmente en el manejo de la información, la cual es rápidamente cambiante y necesaria en cada una de las etapas de los procesos (Fitzsimmons y Fitzsimmons 2013).

Otra problemática similar ha enfrentado Toyota por años, lo que ha llevado a la empresa a un nivel de sincronía tan elevado que ha definido su propio sistema de gestión, conocido como Toyota Production System (TPS); con la ayuda, en 1950, de Taiichi Ohno, el precursor de la manufactura esbelta (Lean Manufacturing).

En Dinamarca se encuentra Crisplant, el segundo proveedor más grande del mundo de soluciones automatizadas de flujo de material para distribuidores de carga, paquetería y sistemas de manejo de equipaje para aeropuertos (Gudmundsson, Boer y Corso, 2004). Esta empresa tuvo un proceso de estandarización para su portafolio, en dos de sus referencias, lo que dio como resultado reducir la variabilidad y la complejidad del negocio.

3.1.2 Análisis contextual

Actualmente, la industria farmacéutica está posicionada en un entorno económico importante; se estima que adquirió 1,1 billones de dólares en 2017 y se prevé que alcance 1,43 billones de dólares para 2020, con mercados altamente competitivos y globalizados.

Procaps (productora de cápsulas) es una empresa farmacéutica colombiana, ubicada en la ciudad de Barranquilla, que cuenta con cerca de 3,000 empleados. Tiene sedes en Perú, Brasil, Ecuador y Estados Unidos. Exporta a más de cien países. Inicia en Barranquilla en 1977, como prestadora de servicios a terceros. Al siguiente año logra su primer producto de marca propia (Dolofem). En 1989 se abrió al mercado global y creó una alianza con la empresa estadounidense Cynamid Corporation, para la producción y distribución de su marca a nivel local. En 1990 se consolidó UniPharma, propiedad de Procaps y Upjohn. El crecimiento continuo permitió que en 1999 se iniciara la construcción de 10,000 metros cuadrados más de planta de producción, que hoy ya han alcanzado los 20,000, con una capacidad para producir cuatro millones de cápsulas al año. Este crecimiento hace que sea necesaria la obtención de certificados por parte de la compañía. En el año 2000, la empresa obtiene la certificación BPM por parte del INVIMA, y en el 2003 la recertificación en ISO 9001. Adicionalmente, en el 2009 consigue la preaprobación de la FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos, de los Estados Unidos) para competir con medicamentos genéricos en Estados Unidos, llevando a la confirmación de la aprobación para ingresar con el primer producto a ese mercado, en el 2012, y luego un segundo producto, en 2014. En el 2017 Procaps logró ser la primera compañía farmacéutica latinoamericana en ser certificada por la FDA para

comercializar el Ibuprofeno 200 mg en cápsula blanda de gelatina (“Procaps – Historia”, 2019).

Este crecimiento vertiginoso, combinado con la necesidad de cumplir estándares muy rigurosos por las certificaciones, ha hecho que en la empresa se haya desarrollado un modelo de administración muy rígido, en donde cada unidad de producción tiene procedimientos únicos, no estandarizados con el resto de la organización, y donde la toma de decisiones transversales ha quedado recargada en pocas personas, cuya capacidad no es suficiente para las necesidades de la empresa. Aunque Procaps, hasta ahora, ha obtenido buenos resultados, en este mercado globalizado se tiene la necesidad de aumentar la competitividad de sus plantas, porque a hoy el 70% de sus procesos es de forma manual y solo el 30% se da en línea automática. Para esto, se hace necesaria la estandarización de todas sus plantas y la homologación de sus procesos.

Lo que obliga a que Procaps sea más competitiva son empresas como:

- Hoffmann-La Roche (Roche): empresa de asistencia sanitaria centrada en la investigación, que desarrolla, fabrica y suministra instrumentos y pruebas terapéuticas y diagnósticos innovadores.
- Pfizer: compañía farmacéutica basada en la investigación, dedicada al bienestar, la prevención y el tratamiento de enfermedades, en una amplia gama de áreas terapéuticas.
- AbbVie: empresa biofarmacéutica, basada en la investigación que desarrolla.

- Johnson & Johnson (J&J): una empresa farmacéutica y de bienes de consumo que se dedica a la investigación, desarrollo, fabricación y venta de productos farmacéuticos.
- Sanofi: empresa farmacéutica francesa dedicada a la investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de soluciones terapéuticas.
- Merck: empresa de investigación y desarrollo, conocida como MSD fuera de los Estados Unidos y Canadá, ofrece soluciones sanitarias a través de sus medicamentos recetados, vacunas, terapias biológicas y productos de salud animal.
- Novartis: empresa de salud global con sede en Basilea, Suiza. El portafolio de la compañía incluye terapias biológicas y farmacéuticas innovadoras en varias áreas de la enfermedad.
- Gilead: empresa biofarmacéutica basada en la investigación, que descubre, desarrolla y comercializa medicamentos innovadores.
- GlaxoSmithKline: compañía farmacéutica centrada en la investigación, dedicada al descubrimiento, la fabricación y distribución de productos farmacéuticos, incluyendo medicamentos recetados, vacunas y atención médica al consumidor.
- Amgen Inc.: compañía biofarmacéutica multinacional estadounidense con sede en Thousand Oaks, California, que descubre y desarrolla terapias innovadoras, tanto en biofarmacéuticos como en fármacos de moléculas pequeñas.

La tabla 1 muestra la distribución del mercado de estas empresas.

Tabla 1. Información de principales competidores industria farmacéutica – AIMFA 2018

		Ventas en segmento ftico. 2017	Inversión I+D 2017	% Crecim. Ventas farma 16/17	% de ventas farma sobre venta total
1	Roche	44.368	10.392	12,34	77,33
2	Pfizer	52.540	7.657	-0,53	100,00
3	Abbvie	28.216	4.982	10,39	100,00
4	J&J	36.256	10.554	8,34	47,42
5	Sanofi	36.663	6.697	4,20	85,44
6	Merck & co.	35.390	10.000	1,00	88,23
7	Novartis	33.000	8.972	1,35	67,19
8	Gilead	25.662	3.374	-15,55	100,00
9	GSK	24.038	6.235	7,00	57,16
10	Amgen	22.849	3.562	-1,00	100,00
<i>Cifras en millones de dólares.</i>					

Fuente: “Top 10 compañías farmacéuticas 2018 a nivel mundial” (s. f.).

3.1.3 Alcance

El alcance de este proyecto será la definición de un modelo de gestión por procesos de la empresa Procaps, de la ciudad de Barranquilla, en donde se construyan entregables que faciliten la implementación del papel a la realidad de las estrategias definidas. Parte de los entregables son: el mapa de procesos, enfocado para lograr satisfacer los retos estratégicos que actualmente tiene la corporación, la definición de indicadores para monitorear la evolución de los procesos, en donde se identifiquen roles y responsabilidades que lleven a la empresa a superar los desafíos, la revisión del mapa de interacciones, el diagrama de flujo y los procedimientos del proceso de la cadena de abastecimiento, el cual es, en este momento, el más crítico para la organización.

4. JUSTIFICACIÓN

La incursión de Procaps en el mercado globalizado hace que la competitividad, reflejada en la disminución de costos operativos, y el cumplimiento de fechas pactadas, en los acuerdos de servicio, sean requisitos imperativos para la supervivencia de la compañía. Un modelo de administración en el que la toma de decisiones rápidas e informadas, para maximizar el aprovechamiento del recurso humano y material, no sea altamente eficiente, debe ser considerado el primer impedimento para alcanzar el nivel de competitividad que exige el mercado.

Un sistema de gestión por procesos posibilitaría contar con un mapa actualizado de los procesos críticos de la organización, en donde se identifiquen la interrelación entre áreas para definir roles que faciliten la toma de decisiones transversales, implementar controles a nivel operativo y administrativo, estandarizar procesos por medio de instructivos y manuales, en actividades que se requieran homologar entre plantas de producción, y definir planes de capacitación, que maximicen el aprovechamiento del personal, entre otras.

Este modelo tendría como principal beneficiario la alta gerencia y accionistas de la empresa Procaps, pero involucra verticalmente a toda la cadena de producción, dado que el objetivo final es que cada recurso de la organización desempeñe un rol que verdaderamente aporte valor a la cadena.

5. MARCO CONCEPTUAL

La gestión por procesos conduce a la estandarización de los procesos de negocio (Mor, Bhardwaj, Singh y Sachdeva, 2018). Cuando fijamos un estándar se pretende que las cosas se rijan de la misma manera, ya que al estar en una industria de un sector altamente regulado, como lo es la farmacéutica, se hace imperativo el control de los procesos mediante las buenas prácticas de manufactura, para alinear documentalmente la operación con la realidad.

La base de la gestión por procesos es la representación explícita de los procesos de negocio, en la cual se incluyen las actividades, sus relaciones y las restricciones de ejecución que estas plantean. Esta metodología de gestión incluye los conceptos, métodos y técnicas que soportan el diseño, la administración, configuración, divulgación y análisis de los procesos de negocio (Weske, 2012).

La tabla 2 presenta una comparación entre las organizaciones centradas en procesos y aquellas organizadas por áreas funcionales. En esta se observa el enfoque holístico, posibilitado mediante la gestión por procesos, al considerar la interrelación de los procesos y su efecto para el cumplimiento de los objetivos de una organización.

Tabla 2. Organización centrada en procesos y organización centrada en áreas

Organización centrada en procesos	Organización centrada en áreas
Entiende que los procesos agregan un valor significativo a la organización y generan una gran contribución al cumplimiento de la estrategia	Centra su enfoque en los aportes individuales, generados por las áreas funcionales
Incorpora la gestión de procesos dentro de las prácticas de gestión	La gestión de los procesos no es una actividad fundamental
La dirección se enfoca en los procesos (especialmente la alta dirección, dado que los demás siguen al líder)	La atención a los procesos se centra en la reacción a los problemas que estos causan (calidad, atrasos, etc.)

Tiene claro entendimiento de los procesos	Tiene una cadena de valor bien definida y un listado de procesos y subprocesos
Entiende el impacto de los procesos y sus interacciones	Los procesos se encuentran modelados, pero no existen relaciones o interacciones tenidas en cuenta en estos modelos
La estructura de la organización refleja el entendimiento de los procesos, siendo diseñada alrededor de estos, o bien existe una matriz que relaciona los procesos a las áreas funcionales	La estructura de la organización se basa en áreas funcionales
Ha designado ejecutivos senior como responsables de los procesos; quizás un jefe de proceso o dueño del proceso	Base funcional sin responsables interáreas
Reconocimientos y mediciones ligadas a los resultados de los procesos	Reconocimientos y mediciones ligadas a los resultados de las áreas funcionales (efecto silo)

Fuente: Jeston y Nelis (2008, p. 60).

Dowdle, Stevens, McCarty y Daly (2005) indican un análisis de madurez de la gestión de procesos dentro de la organización, en la cual se considera la claridad con la que se encuentran definidos los procesos y sus interrelaciones. Estas etapas son:

- 1) A la medida: se entienden las funciones y las actividades que están enfocadas en estas. Los procesos no se encuentran clasificados y su documentación es limitada.
- 2) Definidos: existe entendimiento de los procesos, y aquellos de alto nivel se encuentran definidos y documentados. Existe un marco de referencia para los procesos.
- 3) Repetibilidad: los procesos se encuentran identificados, priorizados y mapeados. Además, existe un entendimiento de sus interrelaciones. Los procesos de apoyo también se encuentran mapeados.

- 4) Prolongado: los procesos identificados y priorizados de la etapa anterior son gestionados de forma proactiva.

Existen cinco facilitadores para un proceso de alto desempeño, sin estos el proceso será incapaz de operar de forma prolongada (Vom Brocke y Rosemann, 2015).

- Diseño del proceso: es el aspecto más importante de un proceso y consiste en la definición de qué tarea se realizará, quién la hará, cuándo, en cuál localización, bajo qué circunstancias, a qué grado de precisión, con qué información, entre otros.
- Métricas del proceso: la mayoría de las organizaciones utilizan mediciones de desempeño funcionales, lo que genera desalineamiento, suboptimización y confusión. Los procesos requieren métricas de extremo a extremo, derivadas de las necesidades de los clientes y las metas de la organización. Los objetivos deben plantearse en términos de estas métricas y el desempeño debe ser monitoreado contra estas.
- Infraestructura de proceso: los ejecutantes de los procesos requieren el apoyo de los sistemas de información y de recursos humanos para distribuir responsabilidades de los procesos. Los sistemas de información funcionalmente fragmentados no soportan la integración de procesos, y los sistemas de recursos humanos convencionales (entrenamiento, compensación y carrera) refuerzan una perspectiva de trabajo fragmentada. Sistemas integrados (tales como ERP y compensación, basadas en resultados) son necesarios para la integración de procesos.
- Dueño de proceso: en una organización con administración tradicional nadie es responsable por un proceso de extremo a extremo, así que nadie estará

en una posición de gerenciarlo de esta forma. Una organización gestionada por procesos tendrá a gerentes senior con autoridad y responsabilidad, sobre los procesos de la organización como un todo.

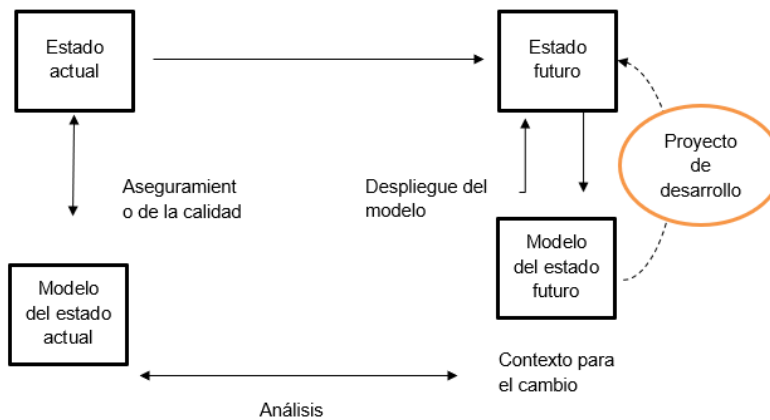
El modelo de implementación de gestión por procesos, presentado por Jan vom Brocke, de la Universidad de Liechtenstein, y por Michael Rosemann, de la Universidad Tecnológica de Queensland, posee seis elementos centrales. Estos son alineamiento estratégico, gobernabilidad, métodos, tecnologías de la información, personas y cultura (Vom Borcke y Rosemann, 2015):

- Alineamiento estratégico: la gestión por procesos debe estar alineada con la estrategia de la organización. Este alineamiento, o sincronización, se refiere a la íntima relación entre las prioridades de la organización y los procesos de la compañía que permiten las acciones efectivas y continuadas para mejorar el desempeño de la misma. Considerando esto, los procesos deben ser diseñados, ejecutados, gerenciados y medidos de acuerdo con las prioridades estratégicas y la situación estratégica específica.
- Gobernabilidad: establece responsabilidades adecuadas y transparentes en términos de roles para los diferentes niveles de la gestión por procesos.
- Métodos: en el contexto de la gestión por procesos se define como el paquete de herramientas y técnicas que soportan y permiten las actividades a través del ciclo de vida del proceso en las iniciativas de gestión por procesos a través de la organización. Ejemplos de estos son aquellos que facilitan el modelado de procesos, su análisis o técnicas de mejoramiento, como es el caso de Six Sigma.

- Tecnologías de la información: las soluciones a nivel de tecnologías de la información son comunes a la gestión de procesos y se encuentran, tradicionalmente, enfocadas al análisis de procesos.
- Personas: individuos y grupos que continuamente mejoran y aplican sus habilidades y conocimiento en el proceso y la gestión de procesos, para mejorar el desempeño del negocio.
- Cultura: incorpora los valores colectivos de un grupo de personas y tiene un gran impacto en una implementación exitosa de la gestión de procesos. Esta trata de crear y facilitar un ambiente que complemente las iniciativas de la gestión de procesos. Dicho factor tiene un horizonte de tiempo mucho más largo, cuando se les compara con los cinco anteriores.

Para el análisis de los procesos se utilizan los modelos As-is (estado actual) y To-be (estado futuro o estado deseado). Mediante estos se busca entender cómo se llevan a cabo las labores en la actualidad y qué cambios llevarían a que se desempeñen de la forma deseada. Para esto, se utilizan herramientas de análisis con base, principalmente, computacional, tales como programas de simulación de procesos. Este modelo se observa en la figura 1.

Figura 1. Modelo de procesos



Fuente: Krogstie (2012).

Mapa de proceso: pueden desarrollarse a muchos niveles dentro de la organización. Generalmente, el enfoque va desde los procesos de alto nivel hasta alcanzar el nivel de detalle que se requiera. Lo que se busca es obtener una descripción gráfica que facilite el entendimiento de los procesos. Y, finalmente, que permita establecer relaciones entre las etapas críticas de los procesos y los resultados obtenidos (Bhaskar, 2018).

El mapa de los procesos individuales se realiza mediante la utilización del "carril de nado". Este formato permite obtener gran detalle sobre las tareas realizadas en determinado proceso y quienes participan de este. Este mapa también puede mostrar en qué punto son utilizadas herramientas tecnológicas y la interacción con la realización de otras tareas. Adicionalmente, puede contener otro tipo de información, tal como consumos, métricas y recursos (Creed, Daly, Dowdle y Jerry, 2008).

6. METODOLOGÍA

6.1 Realización de entrevistas semiestructuradas

La realización de las entrevistas tiene dos objetivos principales: comprender la posición de la alta dirección frente al valor del sistema de gestión e identificar los principales retos que tiene la compañía para cumplir las metas de crecimiento en el mercado actual. Para lograr estos objetivos se entrevistaron las siguientes cinco personas.

- Vicepresidente País: responde por las metas de la corporación y proporciona una visión de 360 grados de las principales necesidades del sistema de gestión. Además, tiene poder para la toma de decisiones estructurales que requieren la modificación del mapa de procesos de la empresa.
- Vicepresidente Negocios Corporativos: lidera la estrategia corporativa y conoce cómo la debe soportar el sistema de gestión.
- Director Cadena de Abastecimiento: conoce las debilidades y fortalezas del proceso que soporta la misión de la empresa, en el cual se elaboran todos los productos y el cual debe respaldar mejor el sistema de gestión.
- Director de Gestión Comercial: desde su visión, proporciona ideas de la importancia de articular los procesos productivos con los procesos de gestión comercial, ambos críticos para el logro de metas corporativas.

- Jefe Cadena de Abastecimiento: incluye la visión de un rol que, día a día y de primera mano, se enfrenta y vive todas las oportunidades de mejora de la corporación.

De forma semiestructurada, permitiendo la libre conversación, respondieran a cuatro preguntas clave: ¿Cuál es el fin de tener un sistema de gestión por procesos y cuál es el valor agregado que este tiene en las organizaciones en las que está implementado?, ¿cuál debe ser el foco al momento de hacer un rediseño en un sistema de gestión por procesos, para que este tenga verdaderamente valor agregado?, ¿cuáles son las principales lecciones aprendidas asociadas a los sistemas de gestión? y ¿cuál es el reto más grande que tiene Procaps actualmente?

La idea principal que presenta el entrevistado, asociada a cada pregunta, se plasmó en el presente texto.

Construir un nuevo mapa de procesos de la organización, que permita vincular la gestión por procesos con la estrategia, a partir de la revisión de los retos actuales con la alta dirección

El mapa de procesos de las dos plantas productivas de la empresa Procaps será la base para comprender el nivel de complejidad e interrelación entre las áreas a las cuales se busca cambiar su modelo de gestión. Para la construcción de este, en primer lugar, se realizó una revisión bibliográfica de la literatura especializada en bases de datos, como SpringerLink, SpringerOpen, ProQuest, entre otras, a partir de la cual se definen los ítems clave que deben ser incluidos para lograr que el mapa visualice tanto las actividades de operación principal, del día a día, que producen los resultados, como las actividades soporte que permiten el aprendizaje y mejoramiento. Una vez definidos los ítems en el mapa se comienza con la revisión

de documentación disponible en el sistema de gestión interno de la empresa, la cual se actualizó por medio de entrevistas con colaboradores a nivel operativo, administrativo y gerencial, para identificar procesos que falten por incluir.

Luego de contar con un mapa de procesos actualizado, se precisan las estrategias administrativas para la gestión, como la redefinición de roles que permitan tomar decisiones transversales y el levantamiento de controles y reestructuración de cargos para incrementar la competitividad de la organización.

Definir indicadores medibles a corto y mediano plazo, que permitan monitorear la evolución de la corporación, a partir de las decisiones estratégicas resultantes de la construcción del nuevo mapa de procesos

La construcción del nuevo mapa de procesos implica que se deben tomar decisiones para asumir los roles y responsabilidades en estos nuevos procesos, lo cual viene acompañado de una inversión presupuestal que soporte estos cambios de estructura. Por esta razón, se fijan, junto con la alta dirección, unas metas asociadas a indicadores de gestión que sirvan de métricas sobre los logros de los cambios realizados. La definición de cada uno de los indicadores se realizó de forma conjunta con el dueño del proceso, el cual sería el administrador del indicador, la alta dirección, los mandos medios y analistas, en donde se debía garantizar que para cada indicador ya existiera un flujo de información para su medición, que realmente representara la métrica del éxito del proceso y que el área se comprometía para obtener valores exitosos

Construir un diagrama de interacciones y diagrama de flujo de la cadena de abastecimiento, a partir de la metodología de gestión por procesos, que permita visualizar la interrelación de este proceso con los demás procesos de apoyo contenidos en el mapa

Para la construcción del mapa de interacciones de la cadena de abastecimiento se siguió la metodología propuesta por José Antonio Pérez, en su libro *Gestión por procesos* (2004), de acuerdo con la cual la construcción de esta parte del mapa muestra las relaciones que se tienen con los demás procesos estratégicos y de soporte de la organización. Una vez se construyó el mapa de interacciones, para llegar a un nivel de detalle más amplio, se procedió a levantar el diagrama de flujo de proceso, que permite revisar las actividades en donde se interactúa con los demás procesos y que ayuda a encontrar la lista de instructivos que se deben mantener actualizados.

7. DESARROLLO DEL TRABAJO

7.1 Entrevistas y hallazgos

En el anexo 1 se plasman las respuestas de cada una de las personas entrevistadas.

7.1.1 Hallazgos de las entrevistas

De acuerdo con las cinco entrevistas que se desarrollaron, se encuentran varios puntos en común entre los entrevistados y los autores del marco teórico. Entre estos están: la importancia que tiene el sistema para la definición de roles y responsabilidades, por lo cual se medirá la gestión de cada colaborador y directivo. También está la necesidad de que en realidad se tomen decisiones difíciles para ajustar la estructura de la empresa a las necesidades, de lo contrario, todo el esfuerzo se queda únicamente en el papel.

Como principales lecciones aprendidas surgieron: la necesidad de que el levantamiento de procesos se realice en conjunto con los directivos y colaboradores, que lo que se plasme en el papel sea verdaderamente aplicable para ser sostenible y que cuando se realicen cambios estratégicos se definan desde el principio unos indicadores claros, por los cuales se debe medir el éxito de las decisiones tomadas.

En cuanto a los principales retos que tiene la corporación, estos son: 1) mejorar el proceso de revisión y reestructuración continua del direccionamiento estratégico, 2) potenciar la Investigación y Desarrollo, orientada a materializar la consecución de nuevas patentes, 3) diversificar el portafolio de productos y servicios a partir de la infraestructura ya disponible en las plantas productivas, 4) garantizar la continuidad de las operaciones, que se ha visto afectada por paradas de planta no programadas asociadas a fallos en equipos que implican mantenimientos reactivos y 5) garantizar

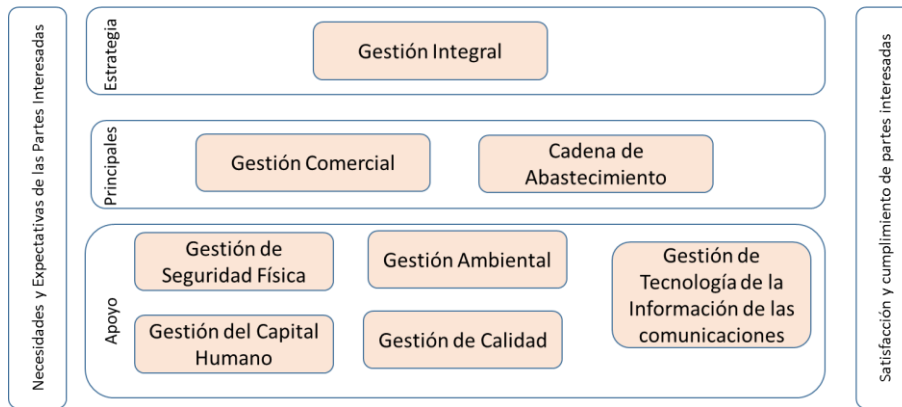
el cumplimiento de todos los requisitos legales, que implica el mantenimiento de las certificaciones y licencias.

7.2 Análisis de los datos

Construir un nuevo mapa de procesos de la organización, que permita vincular la gestión por procesos con la estrategia a partir de la revisión de los retos actuales con la alta dirección

El mapa de procesos de la empresa, que representa la operación del negocio, se presenta en la figura 2. Este mapa considera como proceso estratégico la gestión integral de todas las áreas de la organización. Los procesos principales son la gestión comercial, que busca el posicionamiento de las marcas en el mercado, y la cadena de abastecimiento, que debe garantizar todo el proceso productivo y de distribución a los clientes. Los procesos de apoyo son la gestión de la seguridad física, la gestión ambiental, la gestión de tecnología de la información de las comunicaciones, la gestión del capital humano y la gestión de la calidad. Se desea modificar este mapa para alinearlo con los objetivos estratégicos de la alta gerencia y los principales retos que tiene la corporación, lo cual es fundamental para lograr llevar los impactos del papel a la realidad (Vom Brocke y Mendling, 2018).

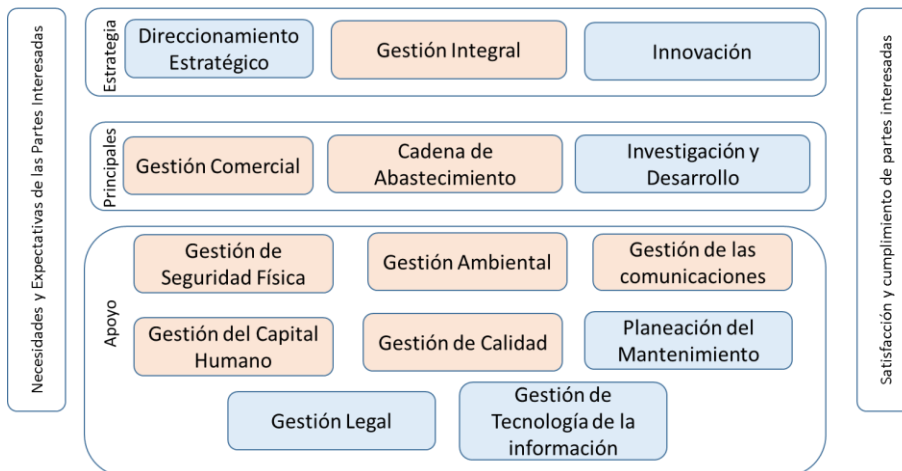
Figura 2. Mapa de procesos desactualizado del sistema de gestión Procaps



Fuente: elaboración propia con base en el sistema de gestión interno de Procaps.

Para responder a los retos que tiene la organización, se proponen los siguientes procesos de apoyo: 1) nuevo proceso principal y 2) nuevos procesos estratégicos transversales a la organización, los cuales se representan en el nuevo mapa de procesos de la figura 3. Los procesos nuevos se representan en color azul para facilitar su distinción.

Figura 3. Nuevo mapa de procesos para la organización



Fuente: elaboración propia.

Los procesos de apoyo son los que brindan los recursos humanos, de infraestructura y de soporte, y que requieren del resto de los procesos para satisfacer todas sus necesidades (Pérez, 2004). En el nuevo mapa se presentan los siguientes tres momentos de apoyo.

- Planeación del mantenimiento: tiene como objetivo garantizar la continuidad de todas las actividades involucradas en la cadena de abastecimiento, minimizar los costos asociados a penalidades por incumplimiento de acuerdos de servicio, lo cual se logra de mantenimientos preventivos y monitoreo del estado de equipos.
- Gestión legal: gestionar, de forma transversal, en la cadena de abastecimiento, el cumplimiento de requisitos legales asociados a las certificaciones vigentes y nuevos acuerdos requeridos para lograr la diversificación de productos.
- Gestión de tecnología de la información: garantizar la continuidad del negocio mediante la correcta gestión de la información, necesaria para el mantenimiento de toda la operación.

Los procesos principales, o procesos críticos, son aquellos de ejecución obligatoria para que la organización pueda funcionar y los cuales siempre deben garantizar que se tengan los recursos necesarios y los controles funcionales en el día a día (Pérez, 2004). El nuevo proceso que se definió es el de Investigación y Desarrollo. Anteriormente, este “departamento” no estaba mapeado, ni siquiera como un proceso dentro de la cadena de valor. De acuerdo con los retos de la corporación,

levantados en las entrevistas, es prioritario que dicho proceso sea considerado como crítico; su definición es desarrollar los nuevos productos de valor agregado para la organización, que nos permitan adaptar al mercado global y soportar la implementación de nuevas tecnologías y formulaciones en el día a día de la operación.

Los procesos de dirección o estrategia son transversales a toda la organización y están alineados al cumplimiento de los objetivos corporativos (Pérez, 2004). De acuerdo con lo revisado en las entrevistas, las dos necesidades principales que se tienen es mejorar la competitividad y contar con procesos de mejora continua dentro de la organización, conforme a esto se incluyen los procesos de direccionamiento estratégico e innovación.

- Direccionamiento estratégico: tomar acciones de mejora a nivel de la administración de la empresa, de acuerdo con las continuas mediciones y retroalimentaciones entregadas por el sistema de gestión, priorizando iniciativas, proyectos y equipos de trabajo de evolución continua.
- Innovación: priorizar la adaptación de nuevas tecnologías y formulaciones que le proporcionen una ventaja competitiva a la organización, en cuanto a eficiencia, diversificación de portafolio y agilidad en la entrega.

Llevar estos impactos del papel a la realidad involucra los siguientes cambios, los cuales deben tenerse muy en cuenta dado que involucran una inversión de capital que espera ser recuperada. Para los temas asociados al presupuesto, ya que estos son información de carácter confidencial de la corporación, se utilizan “unidades presupuestales”, los cuales son un enmascaramiento de los valores reales para la protección de esta información sensible. Las acciones primarias para la consecución de cada uno de los procesos se resumen en la tabla 3.

Tabla 3. Acciones primarias y estimación presupuestal

Tipo de proceso	Proceso	Acciones primarias y directrices	Unidades presupuestales para habilitar
Procesos de apoyo	Planeación del mantenimiento	<p>Se crea nuevo cargo de jefe de mantenimiento, del cual los técnicos pasarán a depender en la estructura. Anteriormente, esta área de soporte dependía de los jefes de producción de cada sección en el proceso de la cadena de abastecimiento. Se habilita presupuesto para 1 técnico de mantenimiento adicional por cada planta, el cual debe enfocarse en la ejecución del plan de mantenimiento preventivo. Se solicita la construcción y levantamiento del proceso con diagrama, narrativas, anexos e instructivos liderados por el nuevo jefe</p>	20.06
	Gestión de tecnología de información	<p>Se crean dos nuevas posiciones para 1 ingeniero de sistemas, encargado del mejoramiento de los sistemas de información, y 1 ingeniero industrial, encargado de todo el proceso de difusión de cambios y levantamiento de información. Se solicita la creación del proceso de gestión de información a cargo de la nueva posición del ingeniero industrial</p>	7.14
	Gestión legal	<p>En la corporación ya existe un departamento jurídico, sin embargo, este es muy autónomo y trabaja a demanda por las solicitudes de los diferentes jefes y directivos. Se solicita el levantamiento de los procesos asociados a los requerimientos jurídicos, en donde se especifique cómo es la articulación de las necesidades legales con los nuevos proyectos e iniciativas y con la operación del día a día</p>	2.4

Procesos críticos o principales	Investigación y Desarrollo	<p>Al departamento ya existente de I + D se realiza un ascenso de categoría de jefe a gerente II, acorde con las responsabilidades estratégicas que este adquiere con la organización.</p> <p>Se solicita el levantamiento de los procesos asociados a Investigación y Desarrollo.</p> <p>Se divide el departamento de I+D en tres áreas, una encargada de generar nuevas patentes para productos con mayor margen de utilidad, otra encargada de soportar la adaptación de nuevas tecnologías asociadas a proyectos y otra que da soporte a los requerimientos de formulaciones del día a día</p>	4.8
Procesos estratégicos	Direccionamiento estratégico	<p>Se aprueba la estructuración de un nuevo proceso, a cargo de cada una de las gerencias actualmente constituidas.</p> <p>Se genera compromiso con las vicepresidencias para realizar constantemente retroalimentación e informes de avance.</p> <p>Se autoriza aumentar la capacidad instalada de departamentos para generar los insumos de información para la revisión por parte de gerencia.</p> <p>Se solicita levantamiento del proceso.</p>	5.3
	Innovación	<p>Se realiza una división de la gerencia responsable de la cadena de abastecimiento para constituir la gerencia de Innovación.</p> <p>Se asciende un jefe de producción a Gerente de Innovación.</p> <p>Se habilitan 3 posiciones de ingenieros para responder a las necesidades de esta gerencia.</p> <p>Se habilita un presupuesto para iniciativas de mejoramiento, proyectos y desarrollos de evolución continua</p>	85.4

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con las lecciones aprendidas, que listaron varias de las personas entrevistadas, es fundamental definir los indicadores de cumplimiento que sirvan como soporte para establecer si los cambios realizados fueron o no exitosos. A continuación, se muestran los indicadores de cumplimiento para cada uno de los procesos, con sus respectivas metas.

Definir indicadores medibles a corto y mediano plazo, que permitan monitorear la evolución de la corporación a partir de las decisiones estratégicas resultantes de la construcción del nuevo mapa de procesos

De acuerdo con la metodología de gestión por procesos, los indicadores deben ser fáciles de entender, continuos en el tiempo, disponibles en todo momento, confiables, y su construcción debe ser razonables en costo-beneficio (Jeston y Nelis 2008). A continuación, se describen los indicadores para cada uno de los nuevos procesos incluidos en el mapa; en este se definen los indicadores en conjunto con los jefes responsables. Los valores objetivos se toman con base en la experiencia de la empresa en este cálculo.

Planeación del mantenimiento

- **Mantenimientos no programados:** tienen como objetivo evidenciar el número de mantenimientos que se ejecutan por fuera de la planeación, los cuales usualmente se deben a la falla de equipos por falta de mantenimiento o reparaciones defectuosas. El propósito será minimizar mantenimientos fuera del cronograma.
- **Materia prima reprocesada asociada a fallo del equipo:** la principal dolencia de la empresa es cuando los equipos fallan y se daña el lote de producción en proceso, este se puede contabilizar por reportes de máquina. El objetivo de este indicador es identificar este comportamiento para minimizarlo.
- **Pedidos retrasados por fallos de equipo:** este indicador tiene el propósito de contabilizar, para minimizar, los incumplimientos por fallo de equipo antes o durante el procesamiento del lote. No se mide, porcentualmente, por la importancia.

- Cumplimiento del plan de mantenimiento: se define para constatar si el éxito o fracaso del cumplimiento de los otros indicadores está o no ligado a que se cumpla con el plan de mantenimiento, puesto que el plan también está sujeto a mejoras, y si este no está bien definido no se mejoran los otros indicadores.
- Días de paro de equipos críticos: los equipos críticos son los que tienen ocupación normal por encima del 90% y fallos que requieran mantenimiento reactivo que generan un gran impacto negativo.
- Cumplimiento del presupuesto de mantenimiento: evidenciar los recursos que se están gastando en estos procesos. Los mantenimientos reactivos son los que más recursos consumen, ya que generan daños de mayor gravedad, por lo cual la idea es minimizar los daños que impliquen cambios de partes de mayor costo.

Tabla 4. Indicadores proceso de gestión del mantenimiento

Administrador indicador	Nombre indicador	Numerador	Denominador	Valor objetivo	Periodicidad
Jefe de Mantenimiento	Mantenimientos no programados	Mantenimientos no programados	Total de mantenimientos	< 5%	Mensual
Jefe de Mantenimiento	Materia prima reprocesada asociada a fallo de equipo	Costo materia prima reproceso por fallo equipo	Costo materia prima mes	< 0.05%	Mensual
Jefe de Mantenimiento	Pedidos retrasados por falla equipo	Número de pedidos retrasados en programación por falla equipo	NA	<20	Mensual
Jefe de Mantenimiento	Cumplimiento del plan de mantenimiento	Número mantenimientos preventivos ejecutados	Mantenimientos preventivos programados	95%	Mensual

Jefe de Mantenimiento	Días de paro equipos críticos	Promedio de días de paro equipos críticos por mantenimiento	30	90%	Mensual
Jefe de Mantenimiento	Cumplimiento del presupuesto de mantenimiento	Gasto total mantenimiento mes	Presupuesto mantenimiento mes	< 110%, > 70%	Mensual

Fuente: elaboración propia.

Gestión legal

- Atención oportuna de requerimientos legales: se define el indicador para visualizar la gestión principal de este proceso, el cual debe dar atención a los requerimientos legales que le ingresan a la compañía.
- Cumplimiento del plan de atención de asesoría interna: permite indicar el porcentaje de asesorías atendidas por requerimientos de las diferentes áreas del día a día, y de proyectos de la organización. Corresponde a la segunda de las funciones principales de este proceso.
- Reclamaciones legales por gestión imprecisa: tienen el objetivo de visualizar el número de reclamaciones legales que afronta la compañía. Es importante hacer una diferenciación entre las reclamaciones que se asocian a situaciones no controladas, en donde no hubo falta de gestión.
- Cumplimiento plan de auditoría: revisar el porcentaje de cumplimiento del plan de auditoría, de que los diferentes procesos de la operación sí estén cumpliendo todas las normas nacionales e internacionales por las que se rige la compañía.

Tabla 5. Indicadores proceso de gestión legal

Administrador indicador	Nombre indicador	Numerador	Denominador	Valor objetivo	Periodicidad
Jefe Consultorio Jurídico	Atención oportuna de requerimientos legales	Requerimientos oportunamente atendidos	Total requerimientos	100%	Mensual
Jefe Consultorio Jurídico	Cumplimiento del plan de atención de asesoría interna	Número de asesorías oportunas	Total asesorías	>95%	Mensual
Jefe Consultorio Jurídico	Reclamaciones legales por gestión imprecisa	Número reclamaciones	NA	< 7	Trimestral
Jefe Consultorio Jurídico	Cumplimiento plan de auditoría	Número de auditorías ejecutadas	Número de Auditorías programadas	> 98%	Bimestral

Fuente: elaboración propia.

Gestión de tecnología de la información

- Atención de requerimientos: cuantifica el porcentaje de requerimientos (no incidentes) de las áreas del día a día y de proyectos que son atendidos dentro de los plazos estipulados en los acuerdos de servicio.
- Cumplimiento del plan de actualizaciones: este indicador se define para tener control del avance de actualizaciones del sistema de información de la corporación respecto al plan definido.
- Incidentes por fallos en flujo de información: contabiliza el número de veces que un pedido no puede ser procesado porque la operación reporta problemas con el flujo de información. Debe ser minimizado.
- Cumplimiento de resolución de incidentes: contabiliza el porcentaje de los incidentes radicados a los cuales se les da respuesta, en un tiempo dentro de los acuerdos de servicio estipulados para el proceso.

Tabla 6. Indicadores proceso de gestión de tecnología de la información

Administrador indicador	Nombre indicador	Numerador	Denominador	Valor objetivo	Periodicidad
Analista Tecnología de la información	Atención de requerimientos	Requerimientos atendidos oportunamente	Requerimientos radicados	> 90	Mensual
Analista Tecnología de la información	Cumplimiento del plan de actualizaciones	Procesos actualizados en el periodo	Procesos programados en periodo	> 95	Mensual
Analista Tecnología de la información	Incidentes por fallos en flujo de información	Incidentes reportados a TI	NA	< 3	Mensual
Analista Tecnología de la información	Cumplimiento de resolución de incidentes	Incidentes resueltos oportunamente	Incidentes radicados	> 98%	Mensual

Fuente: elaboración propia.

Investigación y Desarrollo

- Atención de requerimientos: contabiliza el porcentaje de requerimientos del día a día y de los proyectos que son atendidos dentro de los acuerdos de servicio establecidos.
- Cumplimiento de entregas de valor: contabiliza el porcentaje de entregas asociadas a proyectos o iniciativas dentro de los cronogramas establecidos, que generan un valor agregado a la operación de la corporación.
- Desarrollo de patentes: muestra el número de patentes nuevas que genera la compañía, se mide anualmente y de forma no porcentual.
- Eficiencias en recursos: tiene el objetivo de estimar las eficiencias asociadas a las entregas de valor que generan un aumento del margen de utilidad de la operación, se mide en conjunto entre la cadena de abastecimiento e Investigación y Desarrollo.

- Eficiencias en cumplimiento: tiene el objetivo de estimar las eficiencias asociadas a entregas de valor, que generan mayor cumplimiento en las fechas de entrega de pedidos a clientes.
- Eficiencias en experiencia: tiene el objetivo de estimar cómo las entregas de valor generan la percepción y satisfacción del cliente sobre los productos de la corporación.
- Cumplimiento de estimación presupuestal: tiene el objetivo de controlar el consumo de recursos de los proyectos e iniciativas, que estén dentro de lo presupuestado.

Tabla 7. Indicadores proceso de Investigación y Desarrollo

Administrador indicador	Nombre indicador	Numerador	Denominador	Valor objetivo	Periodicidad
Gerente Investigación y Desarrollo	Atención de requerimientos	Requerimientos atendidos oportunamente	Requerimientos radicados	> 98%	Mensual
Gerente Investigación y Desarrollo	Cumplimiento de entregas de valor	Entregas de valor oportunas	Entregas de valor programadas	100%	Trimestral
Gerente Investigación y Desarrollo	Desarrollo de patentes	Solicitudes de patentes radicadas	NA	> 2	Anual
Gerente Investigación y Desarrollo	Eficiencias en recursos	Materia prima ejecutada	Materia prima presupuestada	< 105%	Mensual
Gerente Investigación y Desarrollo	Eficiencias en cumplimiento	Despachos oportunos	Despachos presupuestados	> 98%	Mensual
Jefe Experiencia Clientes	Eficiencias en experiencia	Indicador Experiencia clientes (de 1-10)	NA	> 8 Promedio	Semestral
Gerente Investigación y Desarrollo	Cumplimiento de estimación presupuestal	Presupuesto ejecutado	Presupuesto teórico	> 90%, < 120%	Semestral

Fuente: elaboración propia.

Direccionamiento estratégico

- Cartera con los proveedores: indica el valor neto de cartera, mayor a treinta días, que se tiene pendiente con proveedores a final del año.
- Horas extra causadas: indica la cantidad de horas extras utilizadas en el periodo, para el cumplimiento de la producción.
- Cumplimiento margen teórico: indica la relación entre el margen de utilidad esperado para un pedido y el margen real luego de la ejecución de la producción, el cual se afecta por reprocesos y necesidad de horas extra.

Tabla 8. Indicadores proceso de direccionamiento estratégico

Administrador indicador	Nombre indicador	Numerador	Denominador	Valor objetivo	Periodicidad
Gerente País	Cartera con los proveedores	Valor neto de cartera superior a 30 días	NA	Confidencial	Mensual
Gerente País	Horas extra causadas	Número horas extra causadas	NA	Confidencial	Mensual
Gerente País	Cumplimiento margen teórico	Margen real	Margen teórico	Confidencial	Semestral

Fuente: elaboración propia.

Innovación

- Porcentaje productos Q1: evidencia el porcentaje de participación en la facturación de los productos, con márgenes de utilidad superiores.
- Posicionamiento de marca en el mercado: la razón por la cual se decidió incluir este proceso estratégico fue tener la innovación como eje central para mejorar el posicionamiento de marca en el mercado, por esta razón, este indicador anual es la principal medida de éxito del proceso.

Tabla 9. Indicadores proceso de innovación

Administrador indicador	Nombre indicador	Numerador	Denominador	Valor objetivo	Periodicidad
Gerente Innovación	Porcentaje productos Q1	Facturación productos Q1	Facturación total	> 20%	Anual
Gerente Innovación	Posicionamiento de marca en el mercado	Valor encuesta posicionamiento mercado	NA	Confidencial	Anual

Fuente: elaboración propia.

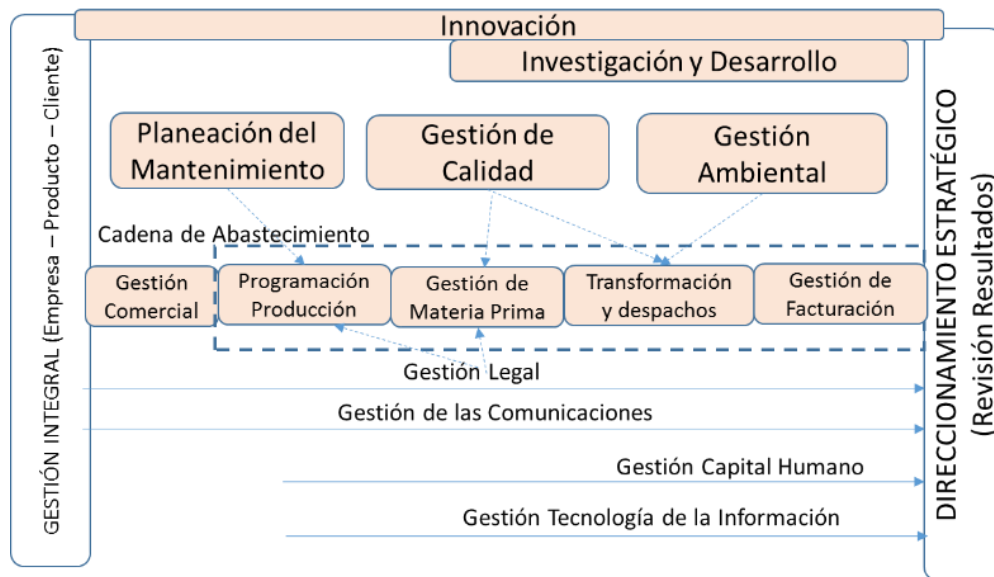
Construir un diagrama de interacciones y diagrama de flujo de la cadena de abastecimiento a partir de la metodología de gestión por procesos, que permita visualizar la interrelación de este proceso con los demás procesos de apoyo contenidos en el mapa

En el caso de Procaps, existe un gran interés en revisar los procesos relacionados con la cadena de abastecimiento, estos son la base del negocio en donde se materializan los productos que soportan la organización y donde se debe ser sumamente eficiente, debido a que los errores operativos, demoras por fallos técnicos de equipos o incumplimiento en los cronogramas, además de reducir los ingresos de la organización, representan un incremento en el riesgo reputacional, al incumplir los compromisos con los clientes.

Desde la Gestión por Procesos, es primordial revisar las interacciones con el resto de la organización. Los procesos que tienen interacciones entre sí comparten recursos, insumos y dependencias, entre otros. La ISO 9001 pide identificar estas interacciones, dado que al establecer relaciones de causa-efecto es posible identificar puntos para mejorar la gestión (Pérez, 2004). El mismo mapa de procesos es la base para la construcción del mapa de interacciones de la empresa. Para el caso de estudio, el mapa de interacciones de la cadena de abastecimiento se

presenta en la figura 4, en donde se puede observar cómo en el centro están las actividades principales y alrededor los procesos estratégicos y de soporte, con los cuales interactúa directamente. Para revisar con un mayor nivel de detalle las actividades de este proceso se procede a la construcción del diagrama de flujo.

Figura 3. Mapa de interacciones para la cadena de abastecimiento



Fuente: elaboración propia.

Los diagramas de flujo son excelentes herramientas que apoyan la estandarización de los procesos en la organización, estos hacen los procesos más “tangibles”, permitiendo su comprensión a nivel global, facilitan la identificación de riesgos y actividades críticas, proporcionan los límites y responsabilidades, tanto de la ejecución como de los controles. Antes de rediseñar un diagrama de proceso es fundamental tener claro su objetivo (Dowdle, Stevens, McCarty y Daly, 2005). Luego de revisar los retos estratégicos e interacciones del macroproceso de la cadena de abastecimiento, con el resto de la organización, se propone el siguiente objetivo: producir y entregar productos en las diferentes formas farmacéuticas, cumpliendo todas las normas regulatorias contenidas en los controles del sistema de gestión de

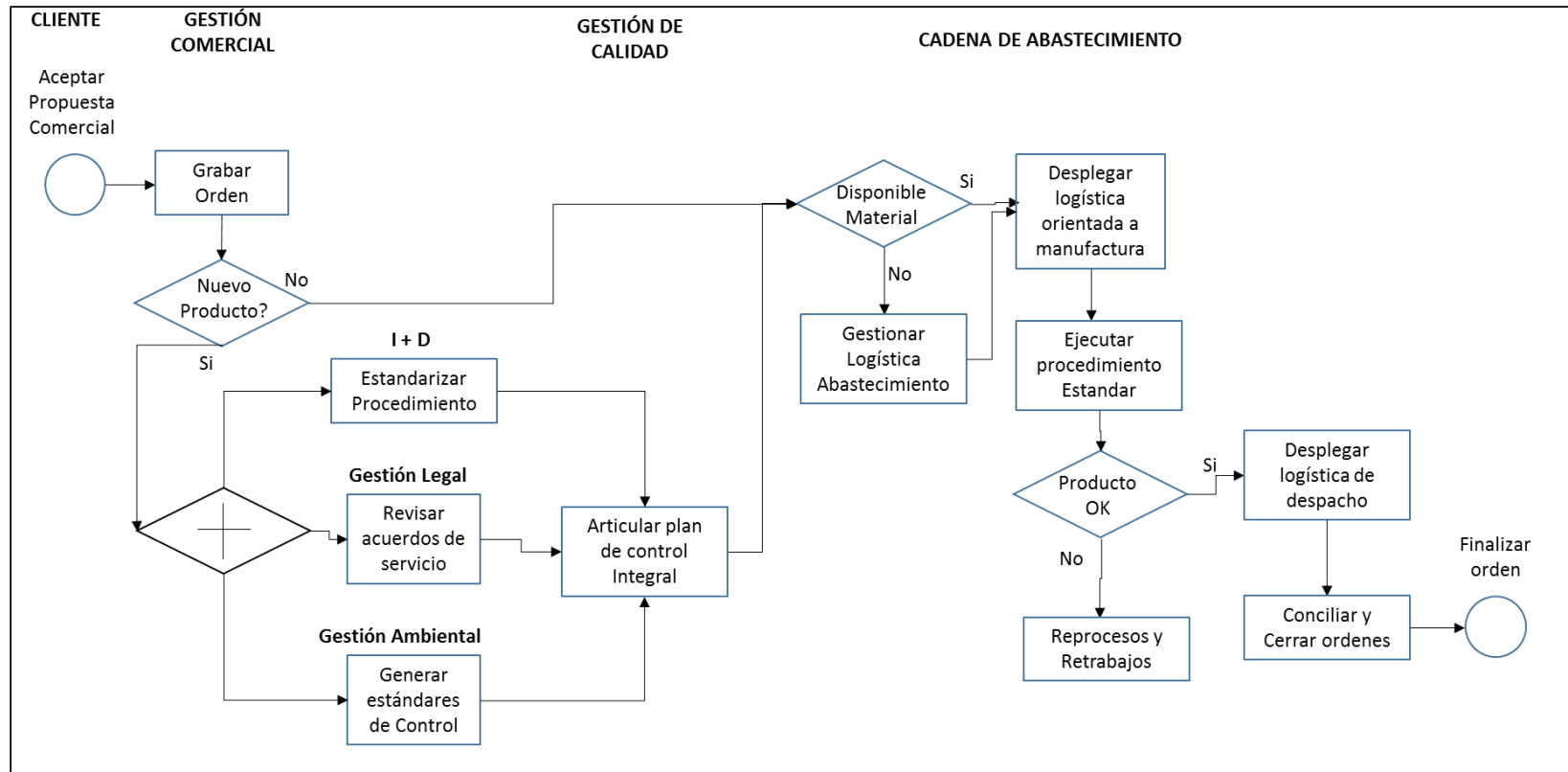
calidad, los tiempos estipulados en los acuerdos de servicio y los lineamientos de gestión ambiental.

El diagrama de flujo desarrollado se presenta en la figura 5; en esta se muestra cómo se articulan los procesos de gestión comercial, gestión de calidad, gestión legal, gestión ambiental e Investigación y Desarrollo con la cadena de abastecimiento. Estos interactúan, principalmente, en la estandarización de nuevos procesos y la cadena de abastecimiento asume la responsabilidad de ejecutar los procedimientos estándar y revisión del producto satisfactorio.

Revisando el proceso de la cadena de abastecimiento, se define que los procedimientos asociados a las actividades críticas que se reflejan acá, y que deben ser revisadas, son logística de abastecimiento, ejecución de mantenimiento, garantía de calidad, logística orientada a manufactura, gestión de cumplimientos, gestión de costos, fabricación de cápsula blanda de gelatina, fabricación de tabletas, fabricación de medicamentos polvos, líquidos y cremas, blisteado y llenado de empaques, fabricación de cápsula dura, subcontratación de manufactura interna, control de piso, programación de personal de planta, administración y control de órdenes de materiales en proceso, conciliación y cierre de órdenes, reprocesos y retrabajos.

Estos procedimientos deben revisarse para que realmente incluyan las actividades que presenta el diagrama de flujo de la operación de la cadena de abastecimiento, de la que son responsables los jefes de planta.

Figura 4. Diagrama de flujo propuesto de cadena de abastecimiento



Fuente: elaboración propia.

8. CONCLUSIONES

- A partir de los retos de la corporación, que hicieron visualizar los directivos en las entrevistas, fue posible rediseñar y actualizar el mapa de procesos de la organización; este mapa incluía varios procesos de apoyo, críticos y estratégicos nuevos, los cuales fueron: planeación del mantenimiento, gestión legal, gestión de tecnología de la información, Investigación y Desarrollo, direccionamiento estratégico e innovación.
- No basta con incluir nuevos procesos de apoyo, pues la creación de estos procesos implica nuevos roles y responsabilidades, por lo cual se deben tomar decisiones de estructura que llevarán a una ampliación del presupuesto. La creación de nuevos cargos, movimientos y liberaciones de presupuesto fueron estimadas y se fijaron una serie de indicadores a partir de los cuales se justificaría el éxito de estos cambios. Se concluyó que era vital tener muy bien definido el escenario de éxito. El ejercicio fue realizado entre colaboradores, mandos medios y directivos, para llegar a un común acuerdo de hacia dónde se orientarán los esfuerzos.
- Se debe ampliar el alcance de los procesos de planeación del mantenimiento para incidir y coordinarse con la programación de la producción. Esto, debido a la necesidad de implementar un proceso real de mantenimiento preventivo que minimice el riesgo de paros no programados por fallos de equipos que actualmente están afectando la producción.
- Los procesos de gestión de la calidad deben interactuar en la cadena de abastecimiento, tanto con la gestión de la materia prima, en donde se deben implementar controles preventivos, como en cada una de las operaciones productivas de transformación. Se debe cambiar la orientación de la gestión

de la calidad como procesos reactivos que únicamente validan el estado del producto cuando ya se encuentra terminado el proceso de fabricación.

- La gestión ambiental también debe incidir, directamente, en los procesos de transformación, buscando que se minimice el impacto que generan, actualmente, algunas líneas de producción en vertimientos líquidos y sólidos. La gestión legal debe producir insumos constantes a la programación de la producción, para el cumplimiento de acuerdos de servicio pactados e implementar controles en la gestión de la materia prima, debido a que allí es donde se encuentran los principales requisitos contractuales de las órdenes de servicio de los clientes.

9. REFERENCIAS

- Bhaskar, A. (2018). Business process reengineering: A process based. *Serbian Journal of Management*, (13), 63-87.
- Brocke y Mendling J., 2018, *Business process management cases*, Management for Professionals, Springer Link, DOI 10.1007/978-3-319-58307-5_2.
- Brown, T. y Katz, B. (2011). Change by design. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 381-383.
- Creed, D., Daly, D., Dowdle, P. y Jerry, S. (2008). A roadmap to help your organization become process-based. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 77-83.
- Dowdle, P., Stevens, J., McCarty, B. y Daly, D. (2005). The process-based management loop. *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, 55-60.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. y Reijers, H. (2013). *Fundamentals of business process management*. Springer.
- Fitzsimmons, J. y Fitzsimmons, M. (2013). *Service management: Operations, strategy, information technology*. McGraw-Hill.
- Gudmundsson, A., Boer, H. y Corso, M. (2004). The implementation process of standardisation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(4), 335-342.
- IDEO U, Design Thinking Class (2019). https://www.ideo.com/products/es-hello-design-thinking-espanol?gclid=EAlaIQobChMI87mt-Yba4gIWAUSGCh14Nw02EAAYASAAEgKggfD_BwE

- Jeston, J. y Nelis, J. (2008). *Business process management - Practical guidelines to successful implementations*. Elsevier.
- Krogstie, J. (2012). *Model-based development and evolution of information systems: a quality approach*. Springer.
- Mor, R., Bhardwaj, A., Singh, S. y Sachdeva, A. (2018). Productivity gains through standardization-of-work in a manufacturing company. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Pérez, J. A. (2004). *Gestión por procesos. Cómo utilizar ISO 9001: 2000 para mejorar la gestión de la organización*. ESIC.
- Procaps - Historia (2019). *Procaps*.
http://www.procapslaboratorios.com/App_Themes/timeline/
- Reichert, M. y Weber, B. (2012). *Enabling flexibility in process-aware information systems: Changes, methods, technologies*. Springer.
- SAP Global Corporate Affairs (2019).
<https://www.sap.com/documents/2017/04/4666ecdd-b67c-0010-82c7-eda71af511fa.html>
- Tabares, M. S. y Lochmuller, C. (2013). Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos. Un estudio de caso. *Estudios Gerenciales*, 222-230.
- Vom Brocke, J. y Mendling J. (Eds.) (2018). *Business process management cases*. Springer International Publishing.
- Weske, M. (2012). *Business process management - concepts, language, architectures*. Springer.

10. ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas semiestructuradas

Entrevista 1: Vicepresidente País

- ¿Cuál es el fin de tener un sistema de gestión por procesos y cuál es el valor agregado que este tiene en las organizaciones en las que está implementado?

Para nosotros, tal vez el objetivo más importante de tener un sistema de gestión por procesos es tener muy bien definido cuáles son los roles y responsabilidades de cada dirección, gerencia, sección y hasta colaboradores, en los casos que sea posible ese nivel de detalle. Esto lo digo porque, en nuestro caso, cada uno de los procesos, que están mapeados y correctamente documentados dentro de nuestra cadena de valor, deben tener funciones bien definidas, asociadas a los roles responsables de operarlas. No quiere decir que este sea el fin último del sistema de gestión, el fin último del sistema es tener una empresa que brinde servicios de alta calidad a nuestros clientes, de forma sostenible en el tiempo; sin embargo, esto no sería posible si cada colaborador no tiene bien claros sus procesos, por los cuales la organización les pedirá rendición de cuentas y calificará su desempeño. Entonces, el fin de que las organizaciones tengan sistemas de gestión por procesos es que esta es la forma en que se controla y coordina a todas las áreas de la empresa, para que se apropien de sus procesos y cada uno entienda cómo, desde su rol, aporta para que se cumpla la misión de la empresa.

- ¿Cuál debe ser el foco al momento de hacer un rediseño en un sistema de gestión por procesos, para que este tenga verdaderamente valor agregado?

Lo más importante es lograr un balance entre darle a cada una de las áreas o departamentos unos roles lo suficientemente claros y definidos, con un levantamiento de procesos detallados en donde sea posible identificar las responsabilidades específicas de cada colaborador y tener un sistema flexible, que siempre esté abierto a la mejora continua, en donde las brechas que se identifiquen sean fácilmente cubiertas por cambios de estructura y cambios en procesos. La importancia de tener en cuenta esto no solo debe quedar en palabras, debe quedar claro y estructurado en la cadena de valor, en el mapa de procesos y en los diagramas de flujo; deben quedar muy claras cuáles son las actividades enfocadas al mejoramiento, de forma que los colaboradores interioricen que los procesos de mejora son su responsabilidad, tanto como los procesos que sostienen el día a día; y desde la dirección, se debe reforzar y dar el peso suficiente a secciones cuyo único fin sea velar por la implementación de mejoras, no solo desde una PMO, que tiene unos proyectos específicos de transformación, sino también desde las áreas del día a día, quienes viven las dolencias en primera persona y en muchas ocasiones tienen la primera palabra en qué se debe reforzar.

- ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas, asociadas a los sistemas de gestión?

Una de las principales lecciones es no definir, desde el principio, unos indicadores de gestión muy claros para los nuevos procesos, proyectos o estructuras resultantes de la revisión de ese sistema de gestión. En ocasiones se plantean cambios que aparentemente generan buenos resultados, pero esa impresión de mejora no se logra traducir en mayores ingresos, eficiencias o mejoramiento en experiencia del cliente, que se pueda visualizar desde la alta dirección de la empresa, lo cual hace

dudar si la organización estaba mejor antes de implementar los cambios. Es importante tener muy claro qué es lo que se quiere, si es eficiencia, abrir mercados, generar ingresos u otros, y que esto sea interiorizado a todos los niveles de la organización, para que cada colaborador se sintonice en cuál es su norte y más que nada por qué va a ser valorado. No tener claros los indicadores puede generar que, inclusive, si los cambios o iniciativas son exitosas pasen desapercibidas, al no poder ser medidas con especificidad.

- ¿Cuál es, actualmente, el reto más grande que tiene Procaps?

Garantizar el cumplimiento de todos los requisitos legales, que implica el mantenimiento de las certificaciones y licencias necesarias para la exportación de medicamentos a Estados Unidos, ya que el incumplimiento de estas es uno de los principales riesgos que podrían poner en peligro la continuidad del negocio.

Entrevista 2: Vicepresidente Negocios Corporativos

- ¿Cuál es el fin de tener un sistema de gestión por procesos y cuál es el valor agregado que este tiene en las organizaciones en las que está implementado?

Cuando se tiene el reto de administrar organizaciones complejas, en donde se tienen muchas áreas y dependencias, tener un sistema de gestión por procesos es la forma, o mejor la estrategia, por medio de la cual se puede asegurar mantener ese foco de visión del cliente. El problema del modelo anterior tradicional de administración era que la división rígida de responsabilidades entre áreas dificultaba la distribución de poderes y autoridades, de acuerdo con la verdadera criticidad de los procesos en los cuales participaba; por ejemplo, las áreas de tesorería y presupuesto del gasto tenían, usualmente, muchísimo peso en la toma de decisiones, al tener cierto control sobre los recursos de las empresas; mientras que

otras áreas responsables directamente de la cadena de abastecimiento, que soporta los procesos críticos, no tenían el mismo nivel de responsabilidad. Es ahí en donde los sistemas de gestión por procesos tienen su principal propósito, identificar cuáles son los procesos estratégicos, críticos y de soporte de la organización para que los directivos podamos tomar decisiones sobre la creación de nuevas áreas, cargos y centralización de responsabilidades; además, como decía al principio, al entender la organización por sus procesos se hace posible mantener al cliente como protagonista e identificar constantemente iniciativas para aportarle más valor, tanto a él como a la compañía.

- ¿Cuál debe ser el foco al momento de hacer un rediseño en un sistema de gestión por procesos, para que este tenga verdaderamente valor agregado?

A nivel directivo el foco de implementar o rediseñar un sistema de gestión por procesos debe ser la definición del mapa de procesos, pero no solo realizar un levantamiento como un requisito para cumplir; la construcción de este solo tiene sentido si se hace para tomar decisiones estratégicas que estén orientadas a generar valor para la organización, teniendo en cuenta ese precepto de que en los sistemas de gestión por procesos debe predominar la visión del cliente, porque esa parte muchas veces se olvida cuando se está organizando un mapa de procesos y este se hace para adaptarlo fácilmente a los departamentos o estructuras que ya están implementados en la empresa, tratando de que acoplarse a este no implique muchos cambios que puedan resultar atemorizantes para la organización. La construcción del mapa de procesos se debe hacer con la convicción de que todos los procesos principales y de apoyo estén orquestados para que el cliente tenga la mejor experiencia; si se considera que alguno de los procesos no está correctamente soportando en las estructuras de la organización, y se deben crear nuevas secciones, o si por el contrario alguna de las secciones tiene demasiado poder y se deben limitar su rol, estas son las decisiones importantes que tienen que tomarse.

- ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas asociadas a los sistemas de gestión?

Las lecciones van en línea con lo que acabamos de hablar del foco, es muy importante abordarlo con la convicción de que este debe traer cambios para la organización, cambios que muchas veces generan temor o que sabemos que culturalmente van a ser difícil de implementar en la empresa; pero eso no debe ser un impedimento para visualizar el deber ser de los procesos y responsabilidades, no hacerlo implica que la actividad de implementar el sistema va a ser algo mecánico para cumplir requisitos y no algo que oriente a la mejora continua. No es posible mejorar sin cambiar.

- ¿Cuál es, actualmente, el reto más grande que tiene Procaps?

Garantizar la continuidad de las operaciones que se ha visto afectada por paradas de planta no programadas, muchas veces por fallos en equipos que implican mantenimientos reactivos e incumplimiento en acuerdos de servicios pactados con los clientes.

Entrevista 3: Director Cadena de Abastecimiento

- ¿Cuál es el fin de tener un sistema de gestión por procesos y cuál es el valor agregado que este tiene en las organizaciones en las que está implementado?

La necesidad de tener sistemas de gestión por procesos nace porque el mercado nos está obligando a ser cada vez más competitivos, cada vez los márgenes de ganancia son más pequeños o los riesgos que se deben correr más altos, entonces uno tiene que ser muy eficiente, si la empresa toma decisiones equivocadas o genera muchos reprocesos o recibe muchas reclamaciones por fallos en la calidad

simplemente el mismo mercado la sacará de competencia antes de que se dé cuenta en dónde se está equivocando. Evolucionar a sistemas de gestión por procesos fue la forma por medio de la cual las empresas reaccionaron a esa obligación de estar siempre en pro de la mejora continua, que las orientará hacia la excelencia, la forma de asegurar la calidad del producto fue orientar la administración hacia los procesos que los desarrollaban.

- ¿Cuál debe ser el foco al momento de hacer un rediseño en un sistema de gestión por procesos para que este tenga verdaderamente valor agregado?

En toda la construcción y los levantamientos que deben realizarse para tener un sistema de gestión, no se puede perder la idea de que finalmente el cumplimiento de esos procesos que se están mapeando, si se ejecutan de forma correcta de acuerdo con el deber ser, estarían garantizando la calidad de los servicios que presta le empresa. La calidad es la única forma de ser competitivos, al mismo tiempo en que se mejora la experiencia del cliente. Se debe ser muy prácticos, porque muchas veces, en los levantamientos de procesos, se encuentran brechas que se quieren cerrar con una documentación muy rígida, pero que finalmente no es viable para poner en práctica, por lo cual se debe prestar atención en que los procesos que se levanten sean muy aterrizados a la realidad, para que verdaderamente se pongan en práctica y que su cumplimiento garantice la calidad.

- ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas asociadas a los sistemas de gestión?

Un aprendizaje muy importante, que hay que tener de los sistemas de gestión, es que no sirve de nada implementarlos simplemente por cumplir un requisito y no realizar el proceso a conciencia, para que en realidad sea útil. Cuando los levantamientos de procesos se realizan simplemente para satisfacer el pedido de un directivo, pero no se involucran a todas las áreas de la organización, desde la

alta gerencia hasta los cargos operativos, cuando no se hace un consenso de cuáles deberían ser los indicadores a medir y sobre cuáles se debe mejorar, ni se hace un levantamiento del proceso con quien lo ejecuta para garantizar que sea viable realizarlo de forma regular en la operación, ahí casi que seguro podemos decir que del corto al mediano plazo todo ese esfuerzo de levantar el sistema se perderá. Es muy importante que a cada uno de los entregables del sistema se le dé el valor que se merece.

- ¿Cuál es, actualmente, el reto más grande que tiene Procaps?

Diversificar el portafolio de productos y servicios a partir de la infraestructura que tenemos disponible en las plantas productivas, de forma que se pueda minimizar el riesgo que implica la dependencia de los actuales clientes principales sin necesidad de hacer una gran inversión de capital.

Entrevista 4: Director Gestión Comercial

- ¿Cuál es el fin de tener un sistema de gestión por procesos y cuál es el valor agregado que este tiene en las organizaciones en las que está implementado?

El fin del sistema de gestión por procesos es, como su nombre lo dice, la forma por medio de la que podemos darle a la administración un enfoque sistémico, en donde entendemos a la compañía como un conjunto de procesos relacionados entre sí para la producción de los productos o servicios. En ocasiones, cuando se quiere dar valor a la compañía, es difícil identificar todas las áreas que se verán impactadas con un cambio o una mejora en un proceso puntual, sin embargo, si se hace correctamente la tarea del levantamiento del mapa de procesos esta labor se simplifica muchísimo. Por esto, muchas personas argumentan que el sistema de gestión por procesos es la forma en la cual es posible estar siempre generando

valor, porque al tener claras las interrelaciones entre departamentos se facilita identificar qué es importante medir; luego de esa medición, resulta un aprendizaje que pone la guía de ruta para definir en dónde es importante innovar o mejorar. Ese es para mí el fin del sistema de gestión por procesos, la forma en donde se pueden implementar estrategias de mejora continua con una visión sistemática de la compañía.

- ¿Cuál debe ser el foco al momento de hacer un rediseño en un sistema de gestión por procesos para que este tenga verdaderamente valor agregado?

El foco siempre serán las personas, es el foco de toda organización y por tanto debe ser el foco del sistema de gestión; las personas son quienes, finalmente, ejecutan todos los procesos que hacen que una organización genere utilidad, y los valores de los empleados son los pilares en los que se sostiene la empresa. No importa qué tan brillante sean las estrategias que se elaboren, si las personas involucradas no están de acuerdo, o no están correctamente capacitadas, será muy difícil tener éxito.

- ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas asociadas a los sistemas de gestión?

En relación con las personas involucradas en los procesos creo que hay una lección muy importante en no dejar la interacción con ellos simplemente en una capacitación final, a veces la empresa se deja llevar por los incendios de la operación diaria y le duele mucho sacar horas para hacer con grupos interrelacionados una construcción conjunta; estos espacios aportan demasiado valor y es un error muy grande dejarlos solo para el final.

- ¿Cuál es, actualmente, el reto más grande que tiene Procaps?

Potenciar la capacidad de las áreas de Investigación y Desarrollo para lograr materializar la consecución de nuevas patentes, que nos permitan aumentar el porcentaje de producción de productos con márgenes de utilidad más altos.

Entrevista 5: Jefe Cadena de Abastecimiento

- ¿Cuál es el fin de tener un sistema de gestión por procesos y cuál es el valor agregado que este tiene en las organizaciones en las que está implementado?

Tener sistemas de gestión por procesos tiene diversos fines, el primero es garantizar que no se pierda el conocimiento en la empresa, por eso es muy importante que todos los procesos de la cadena de valor se estructuren desde los macroprocesos, procesos, subprocesos hasta el nivel detallado de actividades y procedimientos, en donde el conocimiento de cualquier empleado no se pierda. Otro fin del sistema de gestión por procesos es identificar las relaciones que existen entre áreas y departamentos dentro de un mismo proceso; esto, en cierta medida, obliga a romper barreras que en ocasiones crea la “burocracia” de una organización, porque al tener claras las necesidades críticas del proceso, para la satisfacción del cliente y la empresa, estas van a primar sobre culturas negativas que tienden a formarse en las organizaciones. Otro fin también es que el levantamiento de procesos nos lleva hacia la siguiente evolución, que será su automatización, esto porque debemos ser cada vez más eficientes y rápidos para competir en el mercado. El sistema de gestión posee muchos fines que ayudan a que la empresa se organice, pero esos son los fines principales que siempre debemos tener en cuenta.

- ¿Cuál debe ser el foco al momento de hacer un rediseño en un sistema de gestión por procesos para que este tenga verdaderamente valor agregado?

Cada nivel administrativo tiene que tener su propio foco, la alta dirección, la dirección intermedia, los mandos medios y el personal base. Cada uno se debe enfocar en un objetivo en particular para que el sistema sea exitoso. Por ejemplo, la alta dirección se encarga del direccionamiento estratégico y la definición de objetivos, por lo cual el sistema que se implemente se debe enfocar a que los equipos de trabajo que se conformen puedan llevar a cabo las metas que se trazó la organización, mientras que a nivel de mandos medios la revisión se debería enfocar para que los indicadores definidos generen las eficiencias deseadas y aseguren la calidad de los procesos. Así mismo, la planta base se debe enfocar en que los procesos plasmados en la documentación se ejecuten de acuerdo con lo que está escrito y que cada uno pueda apropiarse de su proceso.

- ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas asociadas a los sistemas de gestión?

El error más grande es, seguramente, que este proceso no sea liderado y empoderado por la alta dirección; así ellos solo tengan un foco dentro de toda la orquesta, cuando el sistema de gestión por procesos se le entrega a un nivel de mandos intermedios lo más seguro es que se quede en el alcance que ellos normalmente tienen, hacer algunos diagramas de procesos y definiciones, pero no queda con todo el alcance que debería tener y, lo más importante, no es capaz de trascender entre departamentos, de generar interacciones entre áreas y de ver toda la gestión de la empresa como un solo proceso que tiene el principal objetivo de satisfacer las necesidades del cliente.

- ¿Cuál es, actualmente, el reto más grande que tiene Procaps?

Mejorar el proceso de revisión y reestructuración continua del direccionamiento estratégico, para adaptar la empresa a los cambios constantes que están impactando al mercado farmacéutico.