

INDICE

- 1. OBJETIVOS Y ALCANCE**
- 2. CÓMO COMPITE LA EMPRESA: ESTRATEGIA, OPERACIONES Y PROCESOS**
- 3. REQUERIMIENTOS DE LOS PROCESOS PARA APOYAR LA ESTRATEGIA**
- 4. EL CONCEPTO DE PROCESO: LAS OPERACIONES Y LOS RECURSOS**
- 5. TIEMPO DE OPERACIÓN, TIEMPO DE OCUPACIÓN DE LOS RECURSOS Y TIEMPO DE PROCESO**
- 6. TIEMPO DE CICLO DE LOS RECURSOS Y DEL PROCESO**
- 7. CUELLO DE BOTELLA Y CAPACIDAD DEL PROCESO**
- 8. INFLUENCIA DEL TAMAÑO DE LOTE EN LA CAPACIDAD DEL PROCESO**
- 9. PRODUCTIVIDAD Y FLEXIBILIDAD DEL PROCESO**
- 10. TIEMPOS DE ESTANCIA Y STOCKS MEDIOS EN UN PROCESO**
- 11. RAPIDEZ DE RESPUESTA DE UN PROCESO**
- 12. LOS FLUJOS QUE SE PRODUCEN EN UN PROCESO: STOCKS Y TIEMPOS**
- 13. PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE PROCESOS**
- 14. ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE EL ANÁLISIS DE PROCESOS PROPUESTO**
- 15. CONCLUSIONES**

ANÁLISIS DE PROCESOS: TÉRMINOS, CONCEPTOS BÁSICOS Y HERRAMIENTAS¹

1. OBJETIVOS Y ALCANCE

El objetivo de la presente nota técnica es servir de ayuda a los alumnos y participantes de programas de formación y perfeccionamiento para que aprendan a realizar análisis, diagnósticos y mejoras de procesos operativos. Es el resultado del trabajo de síntesis y ordenación de los términos, conceptos y herramientas que se encuentran ampliamente desarrollados en las notas técnicas que se relacionan en el Anexo 1, algunas de las cuales se entregan en el mencionado curso.

El autor intenta también aportar una visión particular, basada en su experiencia docente, sobre cómo aplicar dichos conceptos y herramientas al análisis de procesos, vinculando éste con la forma de competir de la empresa.

En resumen, se trata de ofrecer un esquema conceptual y metodológico propio que pueda servir de guía para el análisis de los procesos operativos de la organización, con el objetivo de diagnosticar su congruencia con la estrategia elegida para competir.

En ningún caso se ha pretendido describir una metodología detallada sobre análisis de procesos, ya que esto hubiera requerido mayor extensión y excedería los objetivos de esta nota.

2. CÓMO COMPITE LA EMPRESA: ESTRATEGIA, OPERACIONES Y PROCESOS

Antes de entrar propiamente en el análisis de procesos, vamos a relacionar brevemente la forma de competir y la organización de las operaciones de la empresa, para que se vea la utilidad que tiene el análisis de los procesos de operaciones en la toma de las decisiones directivas.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Raimundo Gómez del Sol, del Instituto Internacional San Telmo. Copyright © Mayo 2013, Instituto Internacional San Telmo. No está permitida la reproducción sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Al elegir la forma de competir es necesario definir tres aspectos básicos de nuestra oferta al mercado de clientes objetivo de la empresa: el producto, el servicio y el precio.

- **Producto:** incluye aspectos como variedad (gama), calidad (prestaciones), personalización (adaptación al cliente), innovación (nuevos productos y mejoras en los actuales).
- **Precio:** significa tanto el coste de adquisición como los costes de uso y mantenimiento, los costes de relación y los costes psicológicos para el cliente.
- **Servicio:** abarca aspectos como plazo de entrega, cumplimiento de fechas, lotes de entrega, atención de quejas y reclamaciones, garantías, etc.

A fin de cumplir la estrategia competitiva de la empresa, se hace necesario que los directivos sepan realizar un análisis de procesos, como base para tomar decisiones sobre la forma de gestionar las operaciones y responder a cuestiones tan importantes como las siguientes:

- ¿Mis operaciones son adecuadas para cumplir mi estrategia y la promesa hecha a los clientes?
- ¿Tengo capacidad para atender la demanda esperada y ganar dinero?
- ¿Son eficientes mis operaciones para tener costes ajustados y precios competitivos?
- ¿Mis operaciones son flexibles para atender los cambios de producto o de volumen en los pedidos de mis clientes?
- ¿El tiempo de respuesta de mi proceso me permitirá cumplir los plazos de entrega prometidos?

El análisis de procesos sirve de ayuda para diagnosticar si las operaciones de una empresa están debidamente diseñadas y gestionadas para apoyar su estrategia competitiva.

En este documento se expondrán los conceptos y técnicas aplicables al análisis de los procesos operativos que tienen como finalidad la prestación de un servicio o la fabricación de un producto. No se entrará en otros conceptos y técnicas aplicables a los procesos de otras actividades como el diseño, la logística o el servicio al cliente, que también forman parte de las operaciones de una empresa, para no apartarse de los objetivos de esta nota.

3. REQUERIMIENTOS DE LOS PROCESOS PARA APOYAR LA ESTRATEGIA

La forma de competir definida por la empresa requiere que los procesos que integran las operaciones tengan unas determinadas características en términos de capacidad, productividad, flexibilidad, rapidez y coste. A efectos de los objetivos de la presente nota, se definen estas características en la forma siguiente: