



Ixe Grupo Financiero

Paseo de la Reforma #505 Piso 45
Col. Cuauhtemoc
México DF 06500
www.ixe.com.mx

México D.F. a 4 de marzo de 2009

“1er. Encuentro ínter industrial de Administración por Procesos”

Objetivo del documento: Compartir entre los integrantes del grupo de colaboración de empresas que han incursionado en estrategias de administración por procesos, las reflexiones vertidas y los resultados generados en 1er foro ínter industrial, llevado a cabo en las oficinas corporativas de IXE Grupo Financiero en Torre Mayor, el 17 de febrero del presente.



Ixe Grupo Financiero

Paseo de la Reforma #505 Piso 45
Col. Cuauhtemoc
México DF 06500
www.ixe.com.mx

Relación de participantes: El foro fue integrado por ejecutivos de siete diferentes organizaciones que han incursionado y desarrollado estrategias de administración por procesos.

Empresa	Nombre
PEMEX	Vicente Córdova
PEMEX	Carmelo Díaz
GAMESA-QUAKER PEPSICO	Miguel Galván
Instituto Mexicano del Petróleo	Ernesto Ríos
RICH	Agustín Ramírez
GRUPO COPRI	Juan José Orosa
GENKCO	Gerardo Medina
GENKCO	Mario Sánchez de Aparicio
IXE Grupo Financiero	Luis Alonso Coria
IXE Grupo Financiero	Fernando Mora
IXE Grupo Financiero	Nicolás Picazo

Reflexiones y resultados obtenidos:

A continuación se presentan, a manera de resumen, las reflexiones vertidas de manera integral por el grupo de participantes durante la sesión. La siguiente información se documenta como resultado de un proceso de consolidación e interpretación del grupo consultor GENKCO.

El proceso de discusión fue moderado a partir de los siguientes temas abiertos:

- Aspectos que motivaron el desarrollo de iniciativas de administración por procesos.
- Factores que han impulsado la permanencia y desarrollo de estas iniciativas.
- Papel de las estructuras internas (Centros de Procesos de Negocio) en la adopción y crecimiento y de estas estrategias.

Estos puntos sirvieron para iniciar la conversación entre los asistentes, sin embargo el tenor de la plática se fue conformando sobre reflexiones particulares de cada una de las empresas e incluso se mencionaron temas adicionales asociados a sus experiencias al implementar modelos de gestión por procesos en sus respectivas organizaciones.

Con el fin de dar cierto orden a estas reflexiones, a continuación se presentan de manera agrupada en las diferentes variables de negocio a las que se refieren:



Variable de Negocio	Reflexiones
ENTORNO Y ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Las exigencias del mercado asociadas a condiciones económicas globales o locales y las estrategias de la competencia constituyen variables fundamentales para evidenciar la necesidad de iniciar procesos de transformación y optimización de las organizaciones. • Estos procesos de transformación, mantienen elementos en común como mejores prácticas que pueden ser aplicadas en organizaciones de naturaleza diversa. En este sentido, se percibe un contexto de agilidad y eficiencia, en diferentes industrias resultado de la implementación de iniciativas orientadas a procesos. • El desarrollo en el tiempo de las iniciativas de administración por procesos se fundamenta en “La Institucionalización” de las organizaciones. • Se trata de iniciativas que requieren del entendimiento y apoyo permanente del Grupo Directivo de las organizaciones.
NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> • La “productividad” se considera uno de los objetivos principales en las iniciativas institucionales de administración por procesos. • Los objetivos de productividad deben ser entregados (acordados) a las estructuras de gobierno de procesos como una directriz clave de negocio que debe ser incorporada en toda propuesta de cambio a sus respectivos procesos. • El interés directo del Grupo de Accionistas y del Directivo por reflejar en los números de la organización el valor de la administración por procesos demanda que existan resultados en el corto plazo. • Dependiendo el enfoque del negocio y la estrategia dictada por la Alta Dirección. Este tipo de iniciativas pueden enfocarse para resaltar aquellos “value drivers” más importantes de acuerdo al contexto de cada empresa. • “El papel del cliente en todo esto”: La importancia de no perder el objetivo final el cual pueda traducirse en beneficios que consoliden las relaciones de negocio con los clientes: “capturar y retener al cliente”.
GENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Existe consenso en considerar el “valor de la cultura” como el eje para la transformación de las organizaciones orientadas a procesos de negocio. • Los conceptos de colaboración, integración y coordinación de acciones son elementos fundamentales para la orientación a procesos. • La gente, es el primer ingrediente para la institucionalización. El personal es el que acepta y exige la permanencia y continuidad de una iniciativa de transformación de empresa. A través del personal, la iniciativa trasciende.
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Se comentó sobre la importancia de justificar cualitativa y cuantitativamente el valor de una unidad de servicios para la mejora de procesos de negocio en las instituciones. • Se habló sobre el valor de entregar resultados de corto plazo por parte de este tipo de estructuras, tal que la organización apueste por sus objetivos de mediano y largo plazo. • Se comentó la similitud en la estructura de centros de procesos de



Ixe Grupo Financiero

Paseo de la Reforma #505 Piso 45
Col. Cuauhtemoc
México DF 06500
www.ixe.com.mx

	negocio como unidades facilitadoras de estos esfuerzos. En este sentido, persiguen objetivos similares aún y cuando poseen diversas configuraciones en su organización.
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none">• El uso adecuado de la tecnología de información, es un catalizador fundamental en los resultados esperados de la implementación de estrategias de administración por procesos en las organizaciones.• Las iniciativas de transformación de negocio, frecuentemente son relacionadas (antecedidas o seguidas) por implementaciones de sistemas empresariales integrales.• Un aspecto que puede detonar un esfuerzo de transformación es la tecnología, que en muchos casos no ha logrado justificar el valor de su inversión.• Alinear el desarrollo tecnológico a la mejora continua de procesos es un pilar para lograr el desarrollo competitivo del negocio.

Acuerdos:

Como resultado del primer encuentro ínter industrial de administración por procesos, fueron generados los siguientes acuerdos de seguimiento:

- Se comparte el presente documento integrando las reflexiones vertidas por el foro durante la sesión.
- Se formaliza la continuidad del foro en una siguiente sesión a llevarse a cabo en 6 meses. IXE GF abrirá una convocatoria durante los primeros quince días del mes de abril con el fin de establecer la siguiente sede del foro.
- Genkco habilitará un foro virtual de colaboración entre los integrantes con el fin de intercambiar y compartir experiencias en la materia, así como definir un canal integral de comunicación. El foro incorporará un espacio de colaboración entre los asistentes, estructurado en tres grandes secciones, con el fin de permitir el intercambio de experiencias, resultados de investigación y prácticas inter empresariales. Será habilitado durante la primera quincena de abril de 2009.

Conclusión:

Hemos podido reforzar la importancia de la Administración por Procesos como una estrategia de transformación integral que permite a las organizaciones potenciar el logro de sus objetivos de negocio. Como hemos compartido, una estrategia de esta naturaleza, no juega el papel de un proyecto más, debe ser vista como un esfuerzo integral que requiere del conocimiento y convicción de toda la gente de la organización, con el fin de permitir y asegurar la permanencia y continuidad de la iniciativa.



Ixe Grupo Financiero

Paseo de la Reforma #505 Piso 45
Col. Cuauhtemoc
México DF 06500
www.ixe.com.mx

Nos encontramos satisfechos con el encuentro y ha resultado una experiencia sumamente enriquecedora. Así mismo nos entusiasma fomentar este tipo de foros en los que diversas industrias podemos afirmar la relevancia de la administración por procesos en tiempos en los que la competitividad, productividad y eficiencia son cada vez más relevantes. Reiteramos nuestro agradecimiento por su participación en este foro que sin duda ha sido el comienzo de una fructífera relación para el intercambio de experiencias y conocimientos.

Saludos cordiales,

Fernando Mora
Director de la Oficina de Proyectos y Procesos