



LOS PROCESOS GERENCIALES

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

Los procesos gerenciales se refieren al estudio de las misiones de las áreas de organización en términos de los servicios que prestan al interior o exterior de la empresa y la construcción de las cadenas de valor basadas en ventas. Se diferencian del análisis de los procesos operativos, los cuales describen las tareas y actividades que se desarrollan en cada una de las áreas y la secuencia de su ejecución.

El análisis de los procesos gerenciales es de naturaleza estratégica y no operativa, pues con ellos se examina la agregación de valor de cada una de las funciones mayores de la empresa. A partir del conocimiento de la estrategia empresarial se determina la estructura organizacional, con la cual se pretende llevar a cabo la estrategia, para dar cumplimiento a la misión y objetivos mayores de la compañía. La estructura organizacional, independientemente de como sea su "arquitectura", permitirá definir las funciones y servicios que competen a cada área de responsabilidad, para desprender el análisis de los procesos gerenciales. Así, en toda empresa es posible clasificar todos los servicios internos o externos que se prestan sobre la base de los procesos gerenciales en los cuales está conformada.

En general, en las empresas se identifican tres procesos externos y cuatro internos^[1], como se muestra en la tabla N° 1. Cada proceso está compuesto por un objetivo, un grupo de recursos asignados para llevarlo a cabo y una estrategia para ejecutarlo. Los procesos externos se refieren a aquellos en los cuales la empresa interactúa con personas o compañías externas para proveerles servicios o demandar servicios de ellas. Los procesos internos se realizan al interior de la empresa y no dependen (generalmente) de agentes externos a la empresa, si bien en algunas empresas se vuelven externos mediante outsourcing o maquila. Los procesos gerenciales suelen clasificarse como:

TABLA N° 1: PROCESOS GERENCIALES

EXTERNOS	INTERNOS
1. CLIENTES	4. PRODUCTOS
2. PROVEEDORES	5. ADMINISTRACION GENERAL (INFRAESTRUCTURA)
3. DINERO ^[2]	6. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
	7. CONTROL

[1] La clasificación que se presenta no es exhaustiva y debe adaptarse a las condiciones de cada empresa.

[2] La administración de dinero hace relación al manejo de los excedentes o faltantes del flujo de caja de una empresa. Por su parte, la infraestructura está conformada por los recursos físicos, tecnológicos, humanos o por los servicios de terceros.

Todos los servicios internos o externos que realicen las áreas de una empresa podrán clasificarse en uno cualquiera de los varios procesos anteriormente descritos. Lo general es que la gran mayoría de los servicios de un área de organización específica pertenezca a un solo proceso, pero podrían existir áreas que presten servicios relacionados con varios de los distintos procesos gerenciales.

Puesto que los servicios que se prestan en las áreas de organización quedan cobijados en alguno de los diferentes procesos y ellos obedecen a una estructura lógica de conocimiento, tecnología e información, deben analizarse como parte del mismo proceso gerencial, independientemente de su ubicación jerárquica o funcional en la estructura de organización.

El objetivo de la medición es determinar las áreas de mayor agregación de valor económico (resultados económicos versus los recursos propios empleados) y su valor estratégico (relevancia, importancia y conocimiento) para optimizar los resultados de la empresa.

Veamos un ejemplo del resultado económico^[3] de los procesos gerenciales en una organización tipo donde se han medido para un período de un año completo. A cada procesos se le asignó una parte del patrimonio de la empresa^[4] para poder evaluar su retorno.

TABLA N° 2: PROCESOS GERENCIALES

Acumulado año / PROCESO GERENCIAL	TOTAL ACTIVO	TOTAL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA	RETORNO / PATRIMONIO
Producción	291.860	124.984	11.814	9,5%
Administración general	9.110.060	4.459.638	128.574	2,9%
Administración de proveedores	104.338	5.970	-587	-9,8%
Control	53.992	8.584	-4.756	-55,4%
Gestión de ventas	96.405.142	4.021.591	824.858	20,5%
Investigación y desarrollo	484.338	40.416	-28.820	-71,3%
Total Sistema Procesos Gerenciales	122.572.866	19.779.561	1.149.478	5,8%

Si el retorno de capital determinado por los accionistas de la empresa es mínimo del 12%, es evidente que hay varias áreas de destrucción de valor. **Sólo el proceso gerencial de gestión de ventas está generando valor al exceder su retorno en un 8.5% el mínimo esperado. Hay mucho por hacer y por decidir en el caso de esta empresa para generar un real valor para sus accionistas.**

^[3] Por escapar al alcance de este documento, no se incluye el análisis del valor estratégico para el ejemplo citado.

^[4] Existen diferentes criterios para la asignación del patrimonio, pero su presentación escapa al alcance de este documento

Los beneficios esperados del análisis de procesos gerenciales son de gran profundidad y diversidad, especialmente para optimizar la cadena de valor estratégico (administración basadas en ventas) de una empresa.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [Otras publicaciones](#)



Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co