



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
Unidad Tecamachalco

PROGRAMACIÓN DE UN CORNER CON BASE A LA
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Tesina
Que para obtener el título de
Ingeniero Arquitecto

Presenta
Ana María García Márquez

Asesores
Dr. Arísties de la Cruz Gallegos
Coordinador del seminario de titulación

M. en C. Martha Laura Bautista González
C.A D.Jonatan Natanael Muciño Montoya

Asesor Metodológico
Dr. Humberto Ponce Talancón

Tecamachalco, Estado de México

Febrero, 2017



Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado, un esfuerzo total es una victoria completa

ACTA DE EXAMEN

ÍNDICE

Portada	I
Imagen de la tesina	II
Acta de examen	III
Reconocimientos	IV
Agradecimientos	V
Ficha metodológica	VI
Mapa conceptual	VII
Glosario	VIII
Siglas y abreviaturas	IX
Índice de ilustraciones, gráficas y cuadros	X
Resumen	XI
Abstract	XII

CAPÍTULO I

Fundamento metodológico

1.1 Idea, conveniencia y alcance de la investigación	24
1.1.1 Idea de la investigación	24
1.1.2 conveniencia de la investigación	24
1.1.3 Alcance de la investigación	24
1.2 Delimitación del problema	24
1.3 Objetivos	25
1.3.1 General	25
1.3.2 Específicos	25
1.4 Preguntas de investigación	25
1.4.1 Principal	25
1.4.2 Complementarias	26
1.5 Justificación	26
1.5.1 Metodológica	26
1.5.2 Conceptual	26
1.5.3 De factibilidad	26
1.5.4 De viabilidad	26
6 Proceso de investigación	27

CAPÍTULO 2

Base Teórica, Conceptual y Referencial

2.1 Procesos administrativos	29
2.1.1 Planificación	30
2.1.2 Organización	30
2.1.3 Dirección	30
2.1.4 Control	31
2.2 Ruta crítica	32
2.2.1 Ejemplo de ruta crítica	33
2.3 Manual de procedimientos	37
2.3.1 Elaboración de manual de procedimientos	38
2.4 Administración de riesgos	41
2.4.1 Alcances del proceso de administración de riesgos	44

CAPÍTULO 3

Instalación de un corner

3.1 Descripción	47
3.2 Introducción al proceso de remodelaciones menores en almacén departamental	48
3.2.1 división de proyectos por tipología	49
3.2.2 Fases de proyecto	50
3.3 ruta crítica	51
3.4 Propuesta	52
3.5 Encuesta y cuestionario	53
3.6 Gráficas de resultados	54

CAPÍTULO 4

Análisis de resultados y propuestas

4.1 programa de acuerdo a la administración de riesgos	59
4.2 Identificación de riesgos	59
4.3 propuesta de solución para riesgos en la etapa de anteproyecto	60
4.3.1 riesgo 1: recibir información actualizada por almacén	60
4.3.1.1 propuestas	61
4.3.1.2 formato para solicitar actualización de almacén	62
4.3.2 riesgo 2: actualizar plano para obtener asignación de espacio	66
4.3.2.1 propuestas	66
4.3.2.2 formato para solicitud de proyectos corners por área comercial	67
4.4 propuesta de solución para riesgos en la etapa de proyecto	69
4.4.1 riesgo 1: Recibir proyecto de la marca	70
4.4.2 propuestas	72
4.4.3 formato- carta fechas compromiso	73
4.4.4 formato- check list para entrega de proyectos corners	72
4.5 propuesta de solución para riesgos en la etapa de instalación	73
4.5.1 Confirmar avance de producción de corner, solicitar envío de permiso y coordinar movimientos simultáneos	75
4.5.2 propuestas	73
4.5.3 Solicitud de ingreso a almacén por medio de DRIVE	75
4.5.4 plano maestro con total de movimientos y especificaciones	77
4.6 recomendaciones	78

RECONOCIMIENTOS

La vida se encuentra plagada de retos que son los que nos nutren y nos dan los regalos más grandes

. Uno de los más importantes es la universidad, y yo agradezco a mi alma mater el INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL que ha sido la institución que me dio las bases y estructura no solo de mi profesión a la que amo tanto, si no también a mi fuerza para enfrentar los retos que tiene la vida

La conclusión de esta etapa de la vida solo es lo que podemos denominar como el preámbulo hacia el éxito, cada destreza que desarrollamos mediante la estadía y paso por la universidad, no es más que una oportunidad de guardar grandes experiencias en el baúl de las enseñanzas de la vida.

Tengo muchas cosas que agradecerle a los diferentes profesores que he tenido en este camino pues en cada etapa de nuestra vida han compartido su conocimiento y pasión.

Gracias por que exigieron lo necesario para superar nuestras barreras e ir directo al camino de la superación.

Una vez más porque nunca será suficiente gracias

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

AGRADECIMIENTOS

No podría expresar lo agradecida que estoy con mis padres por creer en mí y regalarme tanto han sido quienes me regalaron el amor por la vida y siempre han sacrificado mucho por darme el enorme regalo de contar con una carrera. Valoro infinitamente cada hora de trabajo, cada uno de las noches de desvelo. Son mi ejemplo y mis pilares, la prueba viviente de que con esfuerzo y amor se logra todo en la vida.

A mi esposo que es alma que me pone a prueba, que me reta, me impulsa, por quien soy una mujer distinta cada día. mis hijas que se volvieron mi fuerza y la mayor inspiración para, no solo salir adelante si no luchar cada uno de los días por hacer de este mundo mejor.

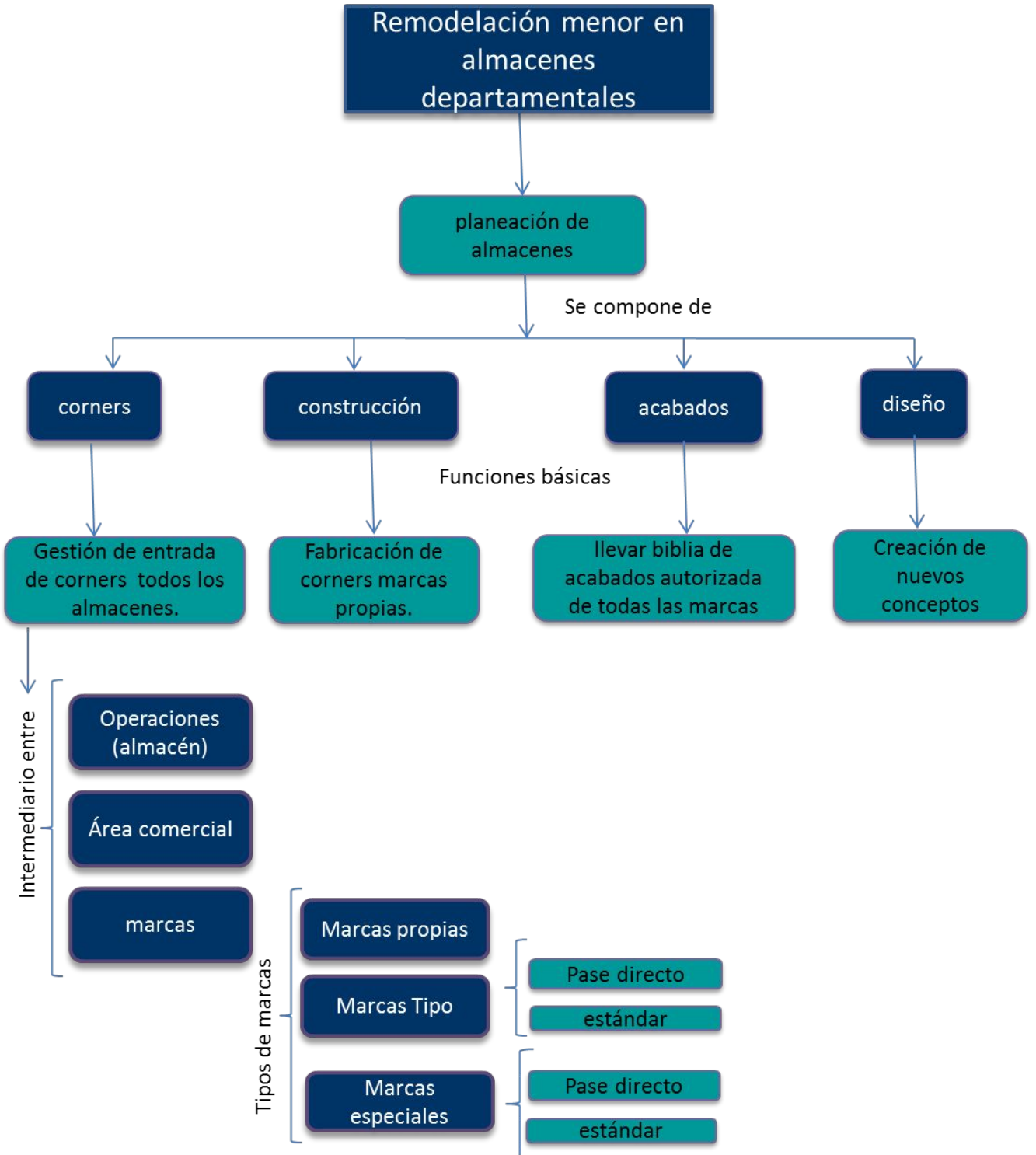
En este camino he tenido la suerte de estar rodeada de ángeles que disfrazados de amigos y amor han iluminado el sendero para cumplir esta y cada uno de las metas y los retos que me ha regalado la vida. jessi que se ha convertido en ese ser a veces intangible que jamás me deja sola, quien me salva de cada caída y celebra conmigo cada éxito. vene quien apareció cuando el mundo se transformó. Y cada una de esas almas que me han acompañado en este camino

Ficha Metodológica

PROGRAMACIÓN DE UN CORNER EN BASE A LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Área de conocimiento	Arquitectura
Disciplina del estudio	Arquitectura y Administración
Línea de investigación	Remodelación menor
Sub línea de investigación	Almacén departamental
Objeto y sujetos de estudio	Se refiere a identificar las áreas de oportunidad en proceso establecido hacia la remodelación menor de un almacén departamental, identificando los riesgos que se puedan presentar durante el proceso. Los sujetos participantes es el área de planeación de almacenes en relación a las empresas que trabajan con los modelos corners como productos de venta. Periodo de realización del estudio de diciembre 2016 a febrero de 2017.
Problema	El proceso establecido no se encuentra actualizado con forme a las necesidades que demanda el mismo proceso, causando demoras y errores en la instalación de corners.
Objetivo	Diseñar el proceso de instalaciones de corners, reduciendo los tiempos y los riesgos en el proceso , mediante la actualización del manual de procedimientos
Hipótesis de trabajo	Si se reducen los tiempos y los riesgos en el proceso de instalación de corners; disminuirán los costos de las instalaciones y aumentará la productividad del área de planeación de almacenes
Variable dependiente	Procedimiento ya existente para el proceso de instalación de corners en remodelaciones menores
Variable independiente	Optimización de servicio Beneficio a los clientes. Racionalización del gasto
Tipo de investigación	Investigación descriptiva. Se trabajará sobre realidades de hecho con objeto de presentar una interpretación correcta. Esta incluirá encuestas
Método	Deductivo, ya que se abordará de lo general a lo particular
Técnica	Dual ya que se realizó utilizando *cuestionario y * entrevista. dirigida hacia los diferentes niveles jerárquicos de la organización para identificar los riesgos en las distintas etapas del proceso
Aportación	Actualización del manual de procedimientos para su futura aplicación en el proceso de instalaciones de corners en remodelaciones menores
Autor	Ana Ma. García Márquez
Directores	Dr. Arístides de la Cruz Gallegos, M. en C. Martha Laura Bautista González y M. en C. Jonatán Natanael Muciño Montoya.
Asesor Metodológico	Dr. Humberto Ponce Talancón
Lugar y fecha	Tecamachalco, Estado de México, febrero 2017

Mapa Conceptual



CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE
Método	Medio utilizado para llegar a un fin. Presenta la manera de realizar algo de forma sistemática, organizada y/o estructurada. Esto refiere a una técnica o conjunto de tareas para desarrollar una tarea.	http://significado.net/metodo/
Metodología	la serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. En este sentido, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en una investigación.	http://www.definicionabc.com/ciencia/metodologia.php
Metodología de las ciencias de la administración	Denominación de los procedimientos y técnicas que se aplican de manera ordenada y sistemática en la realización de un estudio.	http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Investigacion/Ciencia%20y%20teoria%20HUERAMO%20ROMERO.pdf
Tesina	Es un trabajo de investigación que da cuenta de una problemática concreta derivada de la experiencia profesional y que debe cumplir con requisitos académicos indispensables en cuanto al uso adecuado de métodos y técnicas de investigación, coherencia argumentativa y teórica, manejo de fuentes de consulta e información y claridad en la redacción.	http://udlap.mx/intranetWeb/centrodescritura/files/notascompletas/tesina.pdf
Tesis	Conclusión, proposición, opinión o teoría que se mantiene con razonamientos.	http://definicion.com.mx/tesis.html
Administración	viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia) La administración es el acto de gobernar, ejercer autoridad y disponer de un conjunto de bienes, de una institución o una nación	http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Investigacion/Ciencia%20y%20teoria%20HUERAMO%20ROMERO.pdf
Previsión	Ver con anticipación - Conocer, conjeturar por señales o indicios lo que ha de suceder - Acción de disponer lo conveniente para atender a las contingencias previsibles	http://definicion.de/prevision/

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE
planeación estratégica	<p>proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.</p> <p>La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa es móvil y flexible, requiriendo ser revisada cada cierto tiempo para hacerle los ajustes o cambios que fueran necesarios</p>	http://definicion.de/planeacion-estrategica/
Integración	unión de las partes que deben sumarse para la formación de un equipo que asegure que se podrán cumplir los planes.	http://definicion.de/integracion/
Organización	agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía.	https://www.significados.com/organizacion/
Control	El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos	http://definicion.com.mx/control.html
Dirección	<p>componente de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado con la autoridad del administrador.</p> <p>Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión</p>	http://deconceptos.com/ciencias-sociales/direccion
Coordinación	Esto es la actividad de una empresa que tiene por objeto la obtención de resultados positivos. Así, la coordinación estará dada por la interrelación que tienen las diversas áreas reduciendo los costos al máximo.	http://definicion.com.mx/coordinacion.html
Investigación científica	Es el proceso ordenado y sistemático de indagación en el cual, mediante la aplicación rigurosa de un conjunto de métodos y criterios, se persigue el estudio, en torno a un asunto, con el objetivo subsecuente de aumentar, ampliar o desarrollar el conocimiento.	https://explorable.com/es/definicion-de-la-investigacion

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE
Gnoseología	Teoría del conocimiento, que se refleja en la concordancia del pensamiento entre el sujeto y el objeto. En este contexto, el objeto es algo externo a la mente, una idea, un fenómeno, un concepto, conscientemente visto por el sujeto.	http://www.wordreference.com/definicion/gnoseolog%c3%ada
Tienda departamental	Las tiendas departamentales son un establecimiento de este donde podemos adquirir una gran variedad de artículos personales y para el hogar, y en los últimos años también acceder a servicios como agencias de viajes, compra y consumo de alimentos gourmet, entre otros. Además, éstas generalmente se encuentran en centros comerciales lo que multiplica aún más las posibilidades para encontrar en un mismo lugar todo lo que requerimos)	Guía de introducción a planeación de almacenes Liverpool
VENDOR	Espacio físico en almacén que está delimitado por elementos de albañilería y que es destinado a venta de mercancía de una marca en especial, este espacio puede estar dividido físicamente por elementos de albañilería	Guía de introducción a planeación de almacenes Liverpool
CORNER	Espacio físico en almacén que es destinado a la venta de mercancía de una marca en especial, este espacio puede estar dividido físicamente por elementos de albañilería o por límites virtuales	Guía de introducción a planeación de almacenes Liverpool
TASK MANAGER	es un práctico administrador de tareas capaz de listar y administrar todos los procesos en ejecución del sistema, entre otras cosas. Desde la ventana principal del programa, podrás visualizar todos los procesos y servicios en ejecución, conocer la carga de la CPU, visualizar las librerías relacionadas con los diferentes servicios y administrarlos de un modo independiente.	
RIESGOS	la posibilidad de que las expectativas positivas para un sistema orientado al logro de objetivos no se realicen.	https://www.auditool.org/blog/control-interno
MARCA	Según la Asociación Americana de Marketing, marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores. Pero, la marca no es un mero nombre y un símbolo, ya que, como comentaba anteriormente, se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico actual.	http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	FUENTE
DRIVE	<p>es el lugar donde se accede a todos tus archivos, incluidos los documentos de Google Docs y los archivos locales que Utiliza Google Drive para guardar todo tipo de archivos, incluidos documentos, presentaciones, música, fotos y vídeos. Puedes abrir muchos tipos de archivo directamente en tu navegador, incluidos los archivos PDF, archivos Microsoft Office, vídeos de alta definición y muchos tipos de archivos de imagen, aunque no tengas instalado el programa correspondiente en tu ordenador.</p>	<p>http://gapps.upaep.mx/inicio/googledocs/google-drive/que-es-google-drive</p>
Workfront	<p>Conocido formalmente como AtTask, es una herramienta de gestión de proyectos en línea que se centra en la colaboración en equipo con visibilidad en tiempo real a través del modelo de las redes sociales.</p>	<p>http://www.liderdeproyecto.com/herramientas/revision_workfront.html</p>

Siglas y Abreviaturas

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
WF	Word fron. Programa computacional que lleva el control administrativo de proyectos
TM	TASK MANAGER

Índice de Ilustraciones, Gráficas y Formatos

Metodología de la ruta crítica	33
Ruta crítica de procedimiento para instalar un corner	51
Encuesta	53
cargo	54
proceso	54
Riesgos de etapa anteproyecto	55
Riesgos de etapa proyecto	56
Riesgos de etapa instalación	57
Formatos de propuestas	
solicitud de actualización a almacén	63
Formato para solicitud de proyectos corners por área comercial	67
Formato carta de fechas compromiso y check List	70
Plano maestro con especificaciones para área de operaciones	77

Resumen

La presente investigación se basó en la mejora del proceso de instalación de un corner en remodelaciones menores de un almacén departamental.

Específicamente está dirigido a un proceso ya establecido por una empresa, el cual no tiene en consideración el avance tecnológico ni la organización actual del personal, los cuales generan distintas condiciones para su adaptación y uso, lo que lo convierte en un proceso poco objetivo y de mayor inversión de tiempo.

Se analizará el manual de procedimiento identificando los riesgos que ocurren en el proceso con la finalidad de lograr el mejor desempeño y agilizar los procesos, garantizando un mejor manejo de la información.

El proyecto estuvo enmarcado en el tipo de investigación descriptiva. Se emplearon una serie de cuestionarios y entrevistas específicamente para el análisis de información y la identificación de riesgos en el proceso.

El resultado final espera reestructurar el proceso que se sigue al día de hoy para llevar a cabo remodelaciones menores en una tienda departamental logrando que cualquier persona involucrada o a la que se le asigne un proyecto de esta modalidad, invierta el menor tiempo posible en su interpretación y ejecución.

Al lograr esto, sería una base no solo para remodelaciones menores, si no que se podría utilizar en proyectos como remodelaciones mayores e incluso en tiendas nuevas; sobre todo pensando en el método para ordenar.

Palabras clave:

- riesgo
- marca
- corner
- proyecto

Abstract

The present investigation was based on the improvement of the installation process of a corner in minor remodeling of a department store.

Specifically this is directed to a process already established by a company, which does not take into account the technological progress or the current organization of the personnel, which generate different conditions for their adaptation and use, which makes it a process not very objective and Greater time investment.

The procedure manual will be analyzed identifying the risks that occur in the process in order to achieve the best performance and streamline the processes, guaranteeing a better management of the information.

The project was framed in the type of descriptive research. A series of questionnaires and interviews were used specifically for the analysis of information and the identification of risks in the process.

The final result hopes to restructure the process that is followed today to carry out minor remodeling in a department store so that anyone involved or assigned a project of this modality, invest the least possible time in their interpretation and execution.

In doing so, it would be a base not only for minor remodels, but could be used in projects such as major remodeling and even in new stores; Especially thinking about the method to order.

Introducción

El propósito de este proyecto es la mejora del proceso de instalación de un corner en remodelaciones menores de un almacén departamental, para alcanzar el objetivo del proyecto se analizará el manual de procedimientos ya establecido por la empresa.

El análisis busca identificar los riesgos en el proceso, es decir, toda acción realizada durante el proceso que perjudique o arriesgue la efectividad del mismo. Tomando en consideración la información actual de la empresa, el avance tecnológico y la estructura del personal dentro de la organización.

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Es por ello que su actualización debe estar considerada en toda organización.

El trabajo presenta los siguientes capítulos:

En el capítulo I se presenta el planteamiento de la investigación, el problema, los objetivos, la justificación, los alcances y las limitaciones de la misma, además se abordan los aspectos metodológicos.

En el Capítulo II se abordan los aspectos teóricos, la definición del proceso administrativo; planeación, organización, dirección y control. Describe el proceso de remodelaciones menores; las fases del proyecto, ruta crítica y el manual de procedimiento. Definición de la administración de riesgos y sus alcances.

El Capítulo III describe de manera general la problema en la cual se basa el proyecto y sus fases, así mismo las propuestas, encuestas y cuestionarios de los cuales se obtuvieron las gráficas de resultados.

El contenido del Capítulo IV contiene el análisis de los resultados obtenidos, se han identificado los riesgos del proceso de los cuales se establecieron planes de acción preventivos y correctivos. Se determina la propuesta de soluciones a los riesgos en la etapa de proyecto y de instalación.

Por último en el Capítulo V se presentan las conclusiones y las recomendaciones de la Tesina.

CAPÍTULO I

Fundamento metodológico

1.1 Idea, conveniencia y alcance de la investigación	24
1.1.1 Idea de la investigación	24
1.1.2 conveniencia de la investigación	24
1.1.3 Alcance de la investigación	24
1.2 Delimitación del problema	24
1.3 Objetivos	25
1.3.1 General	25
1.3.2 Específicos	25
1.4 Preguntas de investigación	25
1.4.1 Principal	25
1.4.2 Complementarias	26
1.5 Justificación	26
1.5.1 Metodológica	26
1.5.2 Conceptual	26
1.5.3 De factibilidad	26
1.5.4 De viabilidad	26
6 Proceso de investigación	27

1.1.1 Idea de la investigación

Se enfocará a la metodología ya existente en la empresa y por medio de la correcta administración poder transformar el proceso en uno más eficiente, donde los puntos cruciales para la empresa: **Tiempo, Costo, Desempeño** se vean beneficiados

La estrategia es detectar por medio de cuestionarios y encuestas los riesgos existentes en la metodología actual para la entrada de corners

1.1.2 Conveniencia de la investigación

Es un análisis de la metodología actual para su actualización y mejora

Al lograr analizar correctamente cada uno de los puntos que se requiere cumplir en el proceso, se pueden encontrar áreas de oportunidad que logren ahorrar pasos para eficientar el tiempo.

Si se logra eficientar el tiempo se tiene un ahorro considerable de los recursos dedicados a cada proyecto, lo que puede ayudar a que no existan retrasos en la remodelación lo que se traduce en mayor ganancia en el área de ventas

1.1.3 Alcance de la investigación

Los beneficios de la presente investigación es crear una guía que posteriormente servirá para aplicar en el proceso de instalación de corners en remodelaciones menores. Las mejoras resultantes de esto se verán reflejados de manera directa en los tiempos de conclusión de un proyecto de instalación corner en una remodelación menor.

Al reestructurar la metodología que se sigue al día de hoy la instalación de un corner en una tienda departamental lograríamos que cualquier persona a la que se le asigne un proyecto de esta modalidad, siguiendo esta metodología logre sacar en mejor tiempo dicha remodelación

1.2 Delimitación del problema

Se analizaran riesgos en el proceso del proyecto, esto con la finalidad de conocer el mayor riesgo en cada una de las etapas

1.3 Objetivos

1.3.1 General

identificar las áreas de oportunidad en proceso establecido hacia la instalación de un corner en un almacén departamental, identificando los riesgos que se puedan presentar durante el proceso .

Crear una mejora en el proceso para proyectos corners en un almacén en operación. Con la finalidad de reducir y evitar riesgos para agilizar el proceso y crear una mayor productividad en el área de planeación de almacenes

1.3.2 Específicos

Analizar el proceso actual utilizado en el proceso de instalación de un corner con la finalidad de conocer los riesgos que existen.

Reconocer el mayor riesgo en cada una de las etapas del proyecto.

Diagnóstico: Se analizará el proceso para identificar el mayor riesgo en cada etapa del proceso

Sustento: Actualmente existe un proceso para la instalación de un corner, sin embargo tiene áreas de oportunidad que pueden mejorar el proceso

Aportación: Al identificar los riesgos y proponer soluciones que sean aplicables al proceso, puede mejorar el proceso de instalación de un corner

1.4 Preguntas de investigación

1.4.1 Principal

¿Cuáles son principales riesgos existentes en el proceso de la instalación de un corner?

1.4.2 Complementarias

¿Cuáles son los riesgos más frecuentes en cada etapa del proceso para la instalación de un corner?

¿Cómo pueden reducirse dichos riesgos?

¿Qué se requiere para aplicar las mejoras encontradas al final del estudio?

1.5. Justificación

Lograr el mejoramiento del tiempo que se ocupa en el proceso de instalación de corner en remodelaciones menores, lo que se traduce en poder abordar más proyectos de manera simultánea

1.5.1 Metodológica

Maximizar los recursos de tiempo y costo que la empresa destina a la colocación de corners en remodelaciones menores

1.5.2 De factibilidad

Es posible llevarla a cabo porque existen áreas de oportunidad a mejorar en el proceso ya existente

1.5.3 De viabilidad

Al implementar una mejora en el proceso se crea un ahorro de tiempo lo que se traduce en un ahorro económico en cada proyecto

6 Proceso de investigación



CAPÍTULO 2

Base Teórica, Conceptual y Referencial

2.1 Procesos administrativos	29
2.1.1 Planificación	30
2.1.2 Organización	30
2.1.3 Dirección	30
2.1.4 Control	31
2.2 Ruta crítica	32
2.2.1 Ejemplo de ruta crítica	33
2.3 Manual de procedimientos	37
2.3.1 Elaboración de manual de procedimientos	38
2.4 Administración de riesgos	41
2.4.1 Alcances del proceso de administración de riesgos	44

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

¿Qué son los procesos administrativos?

Cualquier proceso involucra un conjunto de etapas necesarias para que se produzca un determinado evento u objetivo. En algunos casos, esas etapas se suceden de manera natural, sin intervención humana; en otros, es preciso que aparezca la estrategia humana para la organización y puesta en marcha de tales procesos. Uno de los casos más característicos e importantes es el del proceso administrativo, que se define como la serie de actos en los que se desenvuelve la actividad administrativa.

En términos operativos, la administración de una empresa es el sector que se propone determinar anticipadamente los objetivos y los resultados de la empresa, con el fin de lograr que los recursos empleados resulten lo más productivos que sea posible. Es un reflejo claro de la esencia de la empresa en la modernidad, donde la búsqueda de la maximización de las ganancias se expresa en cada ámbito de la organización. ¹

Administración y procesos administrativos

La administración se destaca entre todas las operaciones de la empresa, pues con ella se logra coordinar todos los objetivos de la empresa y posicionarla por encima de las circunstancias particulares de cada uno de los sectores que la integran. Especialmente en las empresas en las que trabajan gran cantidad de personas sucede que las funcionalidades de cada uno de los sectores a veces dejan a un lado los objetivos generales de la compañía. Con un proceso administrativo bien organizado se logra vincular adecuadamente a todos los sectores de la empresa en función de una serie de objetivos comunes. La buena administración de una empresa, basada en procesos administrativos bien delineados, además permite ir elevando los niveles de productividad, lo que significa que los recursos, tanto humanos como materiales, se vuelven más efectivos.

Dentro del área de la administración empresarial han aparecido diferentes escuelas administrativas, cada una enfocada en algún área en particular y con cierta diferenciación sobre la naturaleza y las funciones principales de la actividad administrativa en ese marco. Una de ellas es la escuela del proceso administrativo.

El padre de esta corriente fue **Henri Fayol**, quien propuso que el estudio, el análisis y la enseñanza de la administración debían enfocarse en función del punto de vista de las funciones, definidas a partir de cuatro etapas o fases: ²

Planificación
Organización
Dirección
Control

<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf> ¹

Fuente: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/897-importancia-del-proceso-administrativo/#ixzz4Wh6HllxD> ²

teoría de Fayol, de todos modos, no fue aceptada en su época, sino que comenzó a ser aplicada en las empresas varios años después de su introducción.

Las cuatro P

Los cuatro pasos mencionados tienen una serie de funciones específicamente determinadas, y se habla de que el proceso administrativo no es lineal sino más bien circular, pues cuando aparentemente termina en realidad vuelve a empezar con las conclusiones elaboradas previamente: cada función se integra con el resto y el conjunto de la integración se observa en los resultados de la gestión.

1. Planificación

La planificación requiere la planeación de metas o acciones antes de la ejecución de las tareas, para lo cual es necesario una clara definición de objetivos, estableciendo una estrategia general. Define una dirección y con ello se reduce el impacto negativo que producen los cambios.

Como se ha dicho, sin la planificación los distintos departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de forma eficiente. ¹

En los planes se debe determinar con exactitud el marco temporal, la especificidad (es decir, la flexibilidad de su cumplimiento y de su definición) y la frecuencia de uso del plan, ya que puede tratarse de algo generado para una situación única o para aplicación permanente. En función de esto podrán ser planes estratégicos u operativos. ²

2. Organización

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos de la empresa, ordenando y distribuyendo el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización. La organización toma nota de todo lo que la planificación ha señalado respecto de cómo debe ser la empresa, y constituye el enlace perfecto entre 'lo que debe ser' y lo que efectivamente es.

3. Dirección

La dirección implica un nivel de ejecución, que se basa en llevar a cabo las actividades que habrán de ser productivas, y otro de dirección, en el que se dirigen las acciones de aquellos que las ejecutan. La función de los gerentes en estos casos adquiere una importancia especial, al dar las directivas y motivando a los empleados para que realicen las tareas a las que fueron asignados de manera correcta. ²

¹ <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>

4. Control

El control es el proceso por el que se vigilan las actividades, asegurando que se estén cumpliendo tal como fueron planificadas y eventualmente corregirlas, en caso de que se realice una desviación significativa. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera tal que efectivamente conduzcan a la consecución de las metas de la organización, para lo cual se cuenta con elementos como las normas de desempeño, la medición de los resultados y las medidas correctivas.

El control, por lo tanto, es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración y una fuente de información sumamente valiosa en la planeación de futuros procesos. ²

RUTA CRITICA

El método de ruta crítica es un proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) de todas y cada una de las actividades componentes de un proyecto que debe desarrollarse durante un tiempo crítico y al costo óptimo. La aplicación potencial del método de la ruta crítica, debido a su gran flexibilidad y adaptación, abarca desde los estudios iniciales para un proyecto determinado, hasta la planeación y operación de sus instalaciones. A esto se puede añadir una lista indeterminable de posibles aplicaciones de tipo específico. Así, podemos afirmar que el método de la ruta crítica es aplicable y útil en cualquier situación en la que se tenga que llevar a cabo una serie de actividades relacionadas entre sí para alcanzar un objetivo determinado.

Un beneficio primordial que nos brinda el método de la ruta crítica es que resume en un sólo documento la imagen general de todo el proyecto, lo que nos ayuda a evitar omisiones, identificar rápidamente contradicciones en la planeación de actividades, facilitando abastecimientos ordenados y oportunos; en general, logrando que el proyecto sea llevado a cabo con un mínimo de tropiezos.

El verdadero valor de la técnica resulta más cuando se aplica en forma dinámica. A medida que se presentan hechos o circunstancias imprevistas, el método de la ruta crítica proporciona el medio ideal para identificar y analizar la necesidad de replantear o reprogramar el proyecto, reduciendo al mínimo el resultado adverso de dichas contingencias. Del mismo modo, cuando se presenta una oportunidad para mejorar la programación del proyecto, la técnica permite determinar fácilmente que actividades deben ser aceleradas para que se logre dicha mejoría.

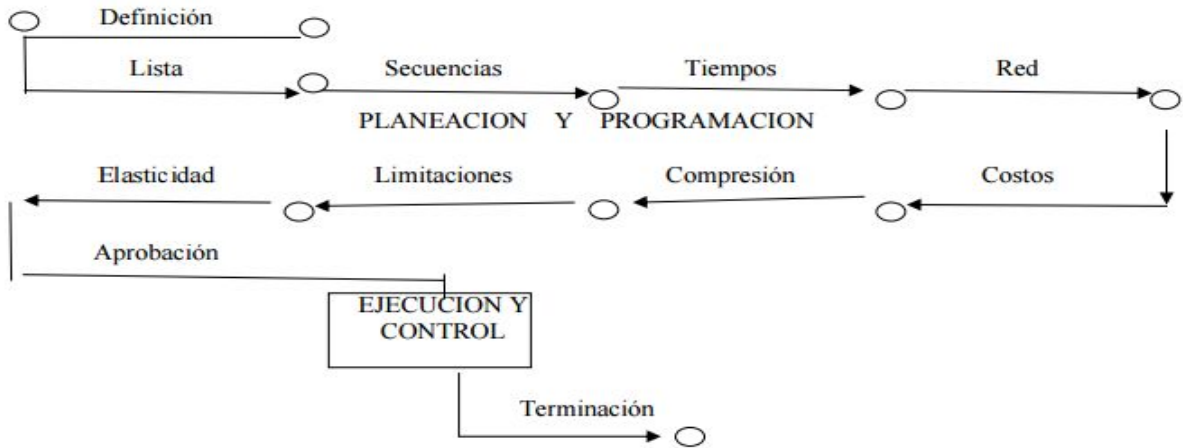
METODOLOGÍA

El método de la ruta crítica consta básicamente de dos ciclos:

1. Planeación y programación
2. Ejecución y Control

Será necesario graficar en los esquemas de control todas las decisiones tomadas para ajustar a la realidad el plan original. (Con objeto de entender este proceso, se presenta la figura 1.)

FIG. 1. METODOLOGÍA DE LA RUTA CRÍTICA



Limitación de recursos y Económicas

Otra de las ventajas mayores que se ofrecen a quien utilice el método de camino crítico para administrar un proyecto consiste en que permite nivelar las necesidades de recursos humanos y materiales a lo largo del proyecto. ³

Para poder calcular la ruta crítica, tenemos que tener ya identificadas todas las tareas de nuestro proyecto, los tiempos que nos van a llevar cada una de ellas y construir una red con esas tareas indicando las relaciones que hay entre ellas.⁴

Imaginemos que tenemos el siguiente diagrama que representa la relación de todas las tareas de nuestro proyecto:

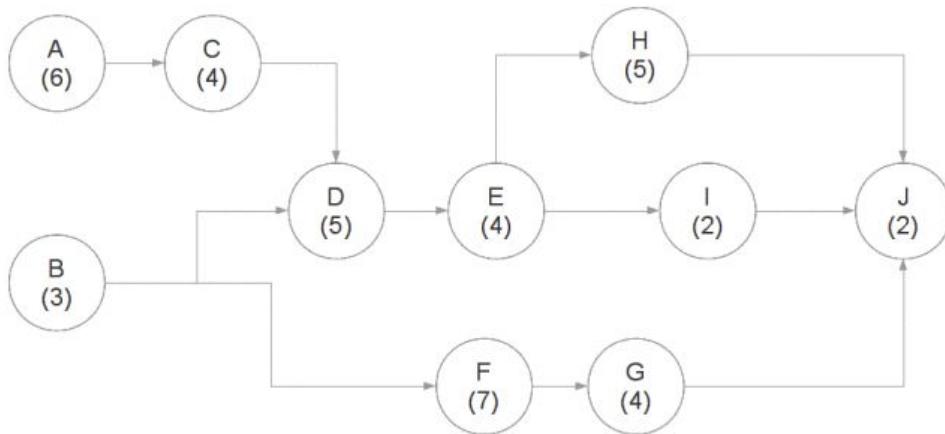


fig. 2

<https://erods.files.wordpress.com> ³

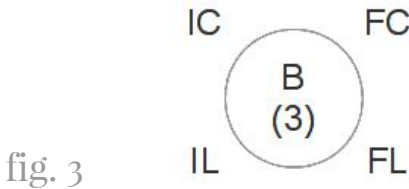
<https://jrodriguezweb.wordpress.com/2013/06/19/ejemplo-metodo-ruta-critica/> ⁴

En el podemos ver todas las tareas que tenemos identificadas con un nombre, el número que esta dentro de la tarea representa la duración en jornadas de esa tarea.

Ahora a este diagrama le tenemos que calcular las siguientes fechas:

- **IC:** Inicio más cercano. Este valor representa lo más pronto que puede empezar la tarea.
- **FC:** Fin más cercano. Representa lo más pronto que puede terminar la tarea
- **IL:** Inicio lejano. Representa lo más tarde que puede empezar esa tarea sin afectar a la fecha final del proyecto
- **FL:** Fin más lejano. Representa lo más tarde que puede terminar esa tarea sin afectar a la fecha final del proyecto

Estos datos los vamos a representar en cada tarea de la siguiente forma:



Bien, pues empecemos. Primero vamos a calcular los inicios y finales mas cercanos. Para ello, empezamos desde el comienzo del proyecto y vamos avanzando tarea a tarea.

En la tarea **A** y **B**, esta claro que el comienzo más cercano es 0, ya que son las primeras. Para calcular el final más cercano, le sumamos la duración de la tarea al inicio:

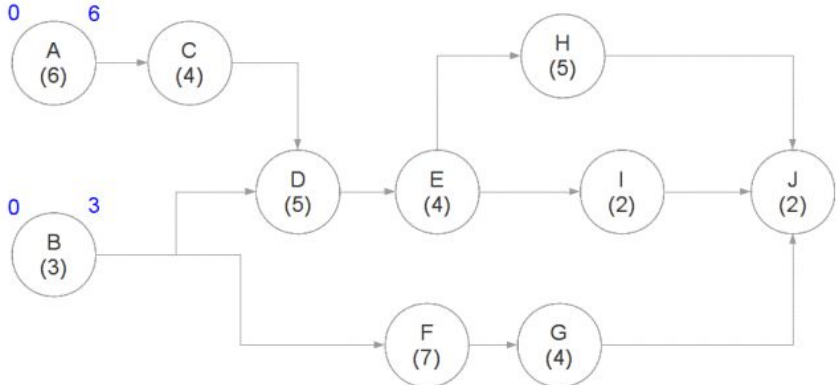


fig. 4

¿Cual es el inicio más cercano para la actividad **C**?

Esta claro que no puede empezar antes de la jornada **6** ¿verdad? Así que **6** es el **IC** y **10** el **FC**.

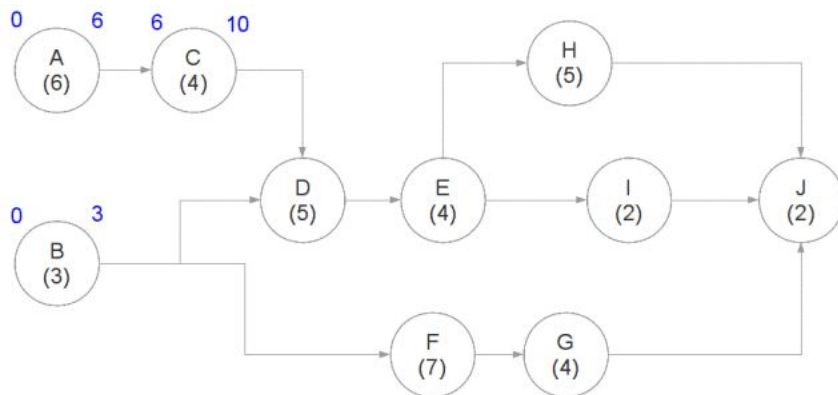


fig. 5

La tarea **D**, no puede empezar antes de que terminen las tareas **B** y **C**, con lo cuál, no podrá empezar antes de la jornada **10**, que es cuando termina la tarea **C**.

Y así vamos calculando todos los **IC** y **FC**.

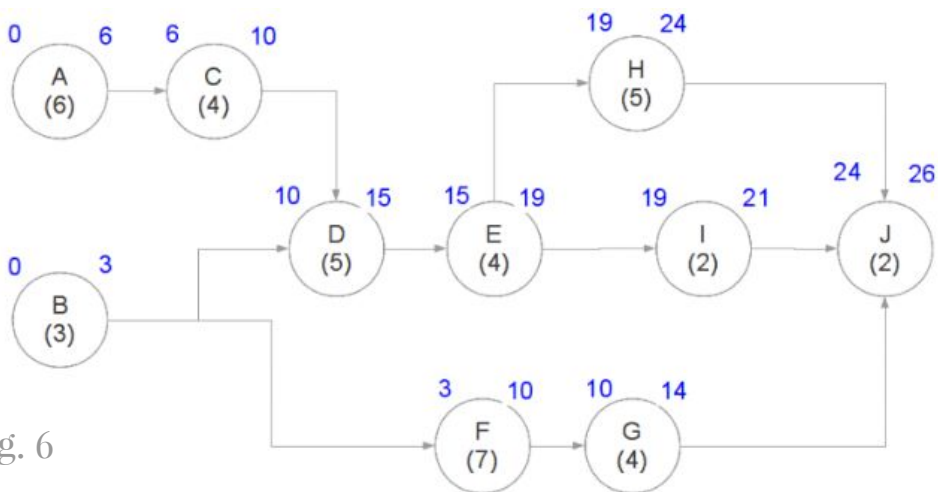


fig. 6

Ahora tenemos que calcular los **IL** y los **FL**. Para esto, empezamos desde el final del proyecto y vamos hacia atrás.

En la última tarea (**J**), está claro que el final más lejano posible (**FL**), es la finalización del proyecto, con lo cuál vemos que es el mismo que **FC**. Y el **IL** es el **FL** menos lo que se tarda en realizar la tarea.

NOTA: En la última tarea, el **IC - FC** es igual que el **IL - FL**.

El *FL* de la tarea *H*, no puede ser mayor que *24*, que es lo más tarde que puede empezar la tarea siguiente, *J*.

Lo mismo pasa con la tarea *I*. El *FL* de la tarea *E*, no puede ser mayor que *19*, ya que es lo más tarde que puede empezar la tarea *H*.

¿Cual es el *FL* de la tarea *G*? *24*, que es lo más tarde que puede empezar la siguiente tarea, en este caso, la *J*. Y así vamos calculando tarea por tarea.

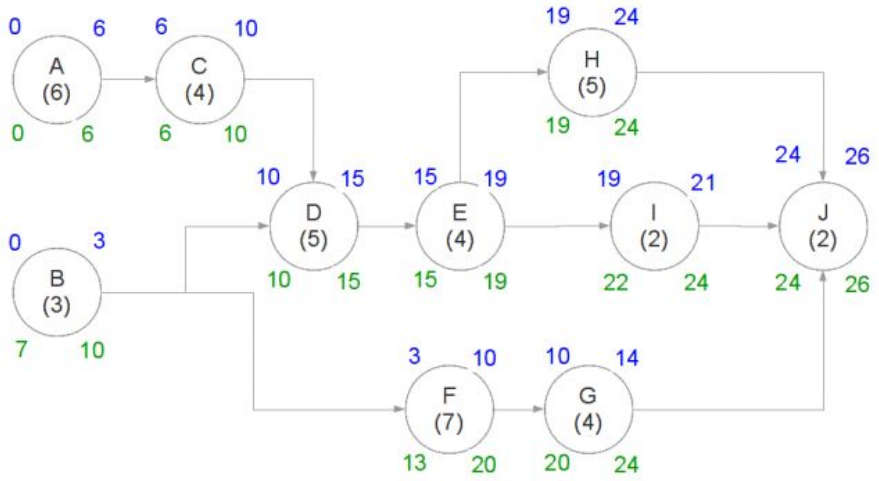


fig. 7

Como podéis observar, el *FC* y *FL* de algunas tareas no es el mismo, eso quiere decir que esas tareas tienen cierta **Holgura** y para calcularla, solo hay que restar esos valores, quedando tal que así:

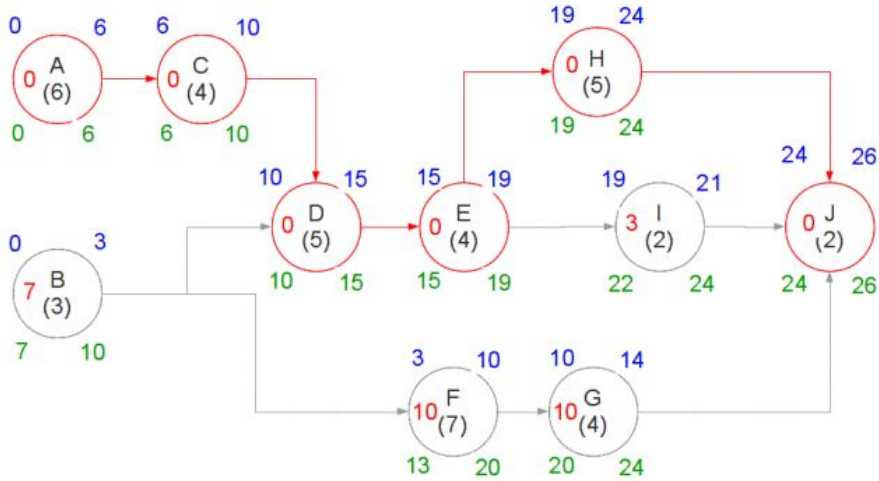


fig. 8

Ahora ya vemos que la ruta crítica de nuestro proyecto, esta compuesta por las tareas **A, C, D, E, H, J**. Que es la ruta en la que todas sus tareas tienen **holgura** igual a **0**.

¿Que pasa con las tareas que tienen holgura? Pues que esas tareas se pueden retrasar esa holgura sin afectar a la fecha de finalización del proyecto. Por ejemplo, la tarea **B**, podría empezar en la jornada **7** y terminar en la **10** sin ningún problema.

Manual de procedimientos

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido. ³

Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa. ⁴

- Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:
 - a. Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
 - b. Auxilian en la inducción al puesto.
 - c. Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
 - d. Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
 - e. Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
 - f. Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
 - g. Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
 - h. Proporcionar la descripción de cada una de sus funciones al personal.
 - i. Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
 - j. Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
 - k. Son guías del trabajo a ejecutar.

Un sistema está basado en varios procedimientos interdependientes.

<http://www.ingenieria.unam.mx/> 5

<https://erods.files.wordpress.com> 6

Elaboración

Para elaborar un manual de procedimientos hay que seguir los siguientes pasos: 4

1. Definir el contenido:

- Introducción.
- Objetivos.
- Áreas de aplicación.
- Responsables.
- Políticas.
- Descripción de las operaciones.
- Formatos.
- Diagramas de flujo.
- Terminología.

2. Recopilación de información.

3. Estudio preliminar de las áreas.

4. Elaboración de inventario de procedimientos.

5. Integración de la información.

6. Análisis de la información.

7. Graficar los procedimientos.

8. Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables.

9. Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos.

- Las fuentes de información más comunes son:

Archivos de la empresa.

Directivos, ejecutivos asesores y empleados.

- Los métodos para compilar la información son:

Encuestas.

Investigación documental.

Observación directa.

Recomendaciones generales de presentación

- La presentación es muy importante, para lo cual hay que considerar:
 - a. Logotipo.
 - b. Nombre de la empresa.
 - c. Lugar y fecha de elaboración.
 - d. Responsables de la revisión y autorización.
 - e. Índice con la relación de capítulos que forman el manual.
 - f. Carátula, portada, índice general, introducción, parte sustancial del manual, diagramas y anexos.
 - g. Formatos de hojas intercambiables para facilitar su revisión y actualización en tamaño carta u oficio.
 - h. Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
 - i. Utilizar separadores de divisiones para los capítulos y secciones del manual.

Revisión, aprobación, distribución e implantación

Una vez concluido el documento tiene que ser revisado para verificar que la información esté completa, que sea veraz y no tenga contradicciones.

El responsable de cada área de la empresa debe aprobar el contenido para su impresión, difusión y distribución con los ejecutivos y empleados que deben tenerlo. Para implantar el manual se requiere capacitar al personal encargado de realizar las actividades.

Actualización

Es necesario mantener los manuales permanentemente actualizados. mediante revisiones periódicas, a fin de tenerlos apegados a la realidad de la operación.

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Sistema de documentación: La documentación contribuye a Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad Proveer la formación apropiada (capacitación, inducción) La repetibilidad y trazabilidad Proporcionar evidencias objetivas Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema.

Manual de procedimientos Referencia: norma ISO (INT-ISO 10013:95) Está conformado por cada uno de los procedimientos de trabajo de los diferentes procesos de cada Unidad Organizacional. Deben presentarse de forma estándar. Debe contar con una hoja de control. Cada procedimiento debe llevar una portada.

Las partes de un manual son las siguientes: Encabezado Introducción Objetivo Alcance Definiciones Referencias Autoridades y responsables Procedimiento Diagrama de flujo Partes fundamentales de un manual

ENCABEZADO: es utilizado para identificar cada procedimiento.

PROCEDIMIENTO: -Código: Elaborado por: - Dirección -Revisión -Fecha de revisión: -Manual de Procedimientos

INTRODUCCIÓN: Brinda información general del procedimiento que permite resumir el contenido y la naturaleza del mismo.

OBJETIVO: Muestra el propósito del procedimiento en cuestión.

ALCANCE: Define las instancias, unidades y/o departamentos a los que será aplicable el procedimiento.

DEFINICIONES: En este apartado se incluye un glosario con la definición de aquellos términos que requieran de una explicación para su fácil comprensión.

REFERENCIAS: REFERENCIAS Son utilizadas en el caso que se requiera mencionar algún documento o persona específicos sobre el cual se respalde el procedimiento .

AUTORIDADES Y RESPONSABLES: Se hace mención de las personas sobre las cuales recae la responsabilidad de velar por el cumplimiento adecuado del procedimiento.

Descripción del Procedimiento: Descripción sistemática de actividades que se documenta para ser realizada cada vez que se requiera. Redacción simple En tiempo presente Cada actividad descrita enumerada Se debe describir el responsable de cada actividad Palabras en inglés entre comillas (ej: “software”) Letra arial 12, espacio doble ó 1,5 El título en negrita, la descripción no 7

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Para hablar de administración de riesgos es preciso primero intentar una definición de **RIESGO**.

Riesgo se define como la posibilidad de que las expectativas positivas para un sistema orientado al logro de objetivos no se realicen.

En esta definición se encuentran los tres elementos esenciales del riesgo, como son:

La incertidumbre;

Las consecuencias indeseadas para un sistema;

El cambio en las circunstancias existentes. Si bien en algunas circunstancias el riesgo es totalmente inmanejable, por estar por completo fuera de nuestro control; es el hecho de que algo debe cambiar antes de que ocurra un desastre lo que hace posible la administración de riesgos, ya que de alguna manera es posible influenciar en aquellos factores que deben cambiar. Por ejemplo, nada podemos hacer para evitar que ocurra un terremoto, pero si podemos levantar construcciones más sólidas y seguras frente a la materialización de dicho fenómeno.

Según Peter Drucker, tratar de eliminar el riesgo en las empresas es algo inútil. El riesgo es algo inherente al hecho de comprometer recursos actuales en busca de resultados futuros.

De hecho, el progreso económico se define como la habilidad de tomar riesgos.

La administración de riesgos se puede definir entonces como el proceso de identificación, medida y administración de los riesgos que amenazan la existencia, los activos, las ganancias o al personal de una organización, o los servicios que ésta provee.

El principal objetivo de la ciencia de la administración de riesgos debe ser el de permitirle a la organización tomar los riesgos adecuados, proveyendo el conocimiento y la comprensión de dichos riesgos, identificando los recursos y esfuerzos necesarios para alcanzar los resultados deseados, movilizandolos las energías necesarias para ello y midiendo los resultados contra las expectativas presupuestadas; además de proveer los medios para la temprana detección y corrección de decisiones erradas o inadecuadas. 9

Tipos de Riesgos

La palabra riesgo ha sido utilizada de manera indistinta para referirse a varias situaciones diferentes. Para efectos del proceso de administración de riesgos es preciso diferenciar el concepto de riesgo y su definición básica, del concepto de AMENAZA, la cual se entiende como la percepción que se tiene de un peligro.

Los riesgos se clasifican según los diversos criterios aplicables a cada situación. 8

<https://www.auditool.org/blog/control-interno> 8

<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota2-auditoria.pdf> 9

Riesgo Subjetivo: Es la percepción particular que una persona posee sobre un riesgo. Puede tener o no relación directa con la verdadera probabilidad de ocurrencia. Dicha percepción puede verse afectada por factores como:

La potencial severidad de sus consecuencias;

El grado de conocimiento de la persona respecto al riesgo;

La familiaridad con el riesgo

Factores psicológicos que predisponen;

El grado de aversión al riesgo.

Riesgo aceptable: Es el nivel de riesgo subjetivo que un individuo u organización están dispuestos a aceptar.

Riesgos puros: Son aquellos cuya materialización siempre representarán una pérdida, nunca una utilidad.

Riesgos especulativos: Pueden producir ganancias o pérdidas. La mayoría de los riesgos asumidos por las organizaciones son especulativos.

Los principios básicos de la administración de estos dos tipos de riesgos son esencialmente los mismos, pero las técnicas de administración de riesgos puros se han desarrollado en forma separada de las de administración de riesgos financieros y especulativos. Esto refleja la tendencia de muchas empresas que encuentran operacionalmente conveniente para la administración de cada tipo de riesgo su manejo por diferentes áreas. No obstante, la frontera entre los dos tipos de riesgos a veces no está claramente definida. Tal es el caso del riesgo político

Riesgos estáticos: Son aquellos que siempre están presentes en un sistema ordenado. Los riesgos de rayo y otros fenómenos naturales son ejemplos de este tipo de riesgos; los cuales a su vez caen dentro de la categoría de riesgos puros.

Riesgos dinámicos: Son aquellos que cambian y se transforman al ritmo que cambia el sistema mismo. Los cambios económicos, políticos, sociales, legales, tecnológicos y ambientales pueden crear nuevos riesgos o modificar los existentes. Los riesgos dinámicos usualmente son también especulativos, pero incluyen además una categoría especial de riesgos puros: los riesgos de responsabilidad, los cuales dependen enteramente del desarrollo de la legislación.

Riesgos fundamentales: Son aquellos que pueden afectar a la totalidad o a la mayor parte de una sociedad, como son los desastres naturales o factores económicos o políticos de amplio espectro, como las guerras o la recesión. Las organizaciones usualmente tienen poco control sobre este tipo de riesgos y su administración se concentra en reducir sus efectos.

Riesgos particulares: Son aquellos que de manera directa pueden afectar a una organización, los cuales pueden ser controlables en alguna medida

De acuerdo con el tipo de amenaza que puede materializarse, se tiene la siguiente clasificación:

Riesgos físicos: incluyen las lesiones o muerte de personas y todas las formas de pérdida o daño de propiedades. Las causas de pérdidas físicas son usualmente el resultado de la materialización de peligros comunes, como incendio, explosión, terremoto, colisión, contaminación, rayo. Etc.; pero también puede ser el resultado del incendio intencional, robo, actos mal intencionados o daños causados por error humano.

Riesgos de responsabilidad: Los riesgos de responsabilidad pueden provenir de reclamaciones de los empleados, de los clientes o proveedores y del público en general. Si bien dichas reclamaciones pueden resultar de factores mencionados en la clasificación anterior, también pueden relacionarse con los productos o servicios que presta la empresa, los efectos de la responsabilidad contractual con los clientes, proveedores u otros y el efecto de regulaciones nacionales o internacionales.

Riesgos de interrupción de negocios: Fenómenos de esta naturaleza suelen seguir a la materialización de los riesgos físicos de responsabilidad antes descritos. Aquí es necesario considerar el efecto de potenciales pérdidas debido a factores externos, tales como falta de suministros, dependencia de sistemas electrónicos, especialmente en operaciones altamente sistematizadas; además de las interrupciones forzadas por decisiones de tipo legal (por ejemplo debido a la contaminación). Otra causa de interrupción de negocios podría ser la pérdida de mercado.

Riesgos sociales: El efecto de los cambios sociales es una amenaza creciente para las organizaciones. Esta categoría incluye los cambios en los hábitos de consumo, el desempleo, la recesión, el vandalismo y todas las manifestaciones de fraude.

Riesgos de administración: Una administración deficiente puede tener un efecto catastrófico en las organizaciones, aunque su costo muchas veces permanece oculto hasta que los resultados de una pobre administración se hacen evidentes en los resultados generales de la organización. Una administración inadecuada se traducirá en desperdicios, mala planeación, fallas en almacenamiento, errores en la selección y políticas de personal, etc. Una planeación inadecuada puede determinar la imposibilidad de la empresa para mantenerse al día con los cambios tecnológicos y administrativos y un errado desarrollo de nuevos productos, servicios y alternativas, lo cual puede determinar una irremediable pérdida de mercado.

ALCANCES DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La mayoría de los riesgos descritos anteriormente pueden ser identificados y administrados. Puede decirse que los riesgos físicos, de responsabilidad, de interrupción de negocios y administrativos pueden ser directamente manejados por una organización. Los riesgos sociales, políticos y ambientales rara vez pueden ser manejados desde el interior de una empresa. Sin embargo, si es posible identificar y anticipar las consecuencias de estos riesgos y tomar algunos cursos de acción para reducir la Vulnerabilidad de la organización en sus áreas más sensibles.

Antes de considerar métodos de identificación de riesgos en gran detalle, es de utilidad definir los propósitos básicos de dicho proceso:

Obtener información acerca de los tipos de pérdidas que se pueden presentar en una organización;

Comprender de manera cabal la filosofía de la empresa.

Mucho se ha discutido acerca de las dificultades de orden práctico que presentan los procesos de administración de riesgos. Esta dificultad se incrementa de manera notable por la necesidad de enmarcar esta actividad dentro de los límites de la relación aceptable costo/beneficio y la aceptación de los métodos de administración por parte de la alta gerencia y de los diferentes procesos. Si bien para efectos prácticos nos referiremos a la identificación, medida y administración de riesgos como tres actividades separadas, en realidad resulta muy difícil separarlas.

La mayoría de las técnicas usadas en administración de riesgos han sido adaptadas de otras áreas de la actividad industrial y comercial. Lo que resulta nuevo acerca del concepto de administración de riesgos es el uso integrado de las técnicas disponibles para identificar, medir y administrar los riesgos. 9

Un proceso típico de administración de riesgos consta de los siguientes pasos:

Identificación: es el reconocimiento de las principales amenazas que se ciernen sobre una organización. Algunas de estas amenazas pueden ser obvias, en tanto que otras pueden permanecer ocultas o no ser fácilmente reconocibles.

Habiendo identificado las principales amenazas, el siguiente paso consiste en

cuantificarlas. Por cuantificación se entiende el proceso de establecer qué tan seria es la amenaza, en términos de frecuencia y severidad.

Después de terminado el proceso de cuantificación, el siguiente paso es el de preparar un

plan para el manejo económico de los riesgos. Ello puede incluir la determinación del mejor camino a tomar ante un riesgo: su eliminación o bien su administración. Si se decide administrarlo, deberán prepararse las siguientes estrategias:

Prevención: Orientada a reducir la probabilidad de ocurrencia de un evento indeseado. Ejemplos: manuales de procedimiento, políticas empresariales, capacitación.

Protección: Es el conjunto de acciones, elementos y equipos destinados a reducir las consecuencias de la materialización de un riesgo, tales como extintores, hidrantes, fosos de seguridad, rociadores automáticos.

Control: Son las acciones de combate del evento en su más temprana manifestación, tales como las brigadas de bomberos, los comités de crisis, etc.

Atención: Son aquellas acciones orientadas a recuperar los recursos afectados por un evento, con el fin de reducir las consecuencias; tales como planes de evacuación, primeros auxilios, reemplazo de personal indispensable, etc.

Transferencia: Existen dos maneras de transferencia. La transferencia del riesgo, por ejemplo cuando se contrata el transporte de dinero y valores con una firma especializada; o cuando se transfiere el efecto económico de la materialización de un evento, como en el caso de la contratación de seguros. En la primera forma de transferencia, el riesgo queda a cargo de un tercero; en la segunda forma, se transfiere el efecto económico, pero la responsabilidad de administrar el riesgo físico continúa en cabeza de la organización. Podemos describir la administración de riesgos como un método formal de planeación. Como tal es similar a una cantidad de otras técnicas de administración, incluyendo la administración por procesos, el control presupuestal y el análisis de rutas críticas. La administración de riesgos es el complemento de estas técnicas y a su vez puede servirse de ellas. Por ejemplo, los objetivos definidos en la administración por procesos pueden incluir elementos de administración de riesgos. 9

CAPÍTULO 3

Instalación de un corner

3.1 Descripción	47
3.2 Introducción al proceso de remodelaciones menores en almacén departamental	48
3.2.1 división de proyectos por tipología	49
3.2.2 Fases de proyecto	50
3.3 ruta crítica	51
3.4 Propuesta	52
3.5 Encuesta y cuestionario	53
3.6 Gráficas de resultados	54

DESCRIPCIÓN

Se analizará el manual de proceso de una remodelación menor en una tienda departamental con el objetivo de aminorar los tiempos y costos de la misma.

El análisis está dirigido a un método ya definido por una empresa, el cual se ejecutará por medio de la correcta administración de recursos con la finalidad de transformar el proceso en eficaz y eficiente de acuerdo a la necesidad de la empresa. Los puntos cruciales la misma son: Tiempo, Costo y Desempeño.

Actualmente en el proceso establecido previamente por la empresa existen pérdidas de recursos (tiempo y costos) debido a que el método utilizado no tiene en consideración el avance tecnológico ni la organización actual del personal, los cuales generan distintas condiciones para su adaptación y uso, lo que lo convierte en un proceso poco objetivo y de mayor inversión de tiempo.

El proceso establecido dura un tiempo promedio de 6 meses para su ejecución, el objetivo es reducir sustancialmente el tiempo antes mencionado, lo que se traduce en un ahorro de horas hombre, que nos dará como resultado final un mayor número de proyectos finalizados en un año.

El resultado final espera reestructurar el proceso que se sigue al día de hoy para llevar a cabo remodelaciones menores en una tienda departamental logrando que cualquier persona involucrada o a la que se le asigne un proyecto de esta modalidad, invierta el menor tiempo posible en su interpretación y ejecución.

Al lograr esto, sería una base no solo para remodelaciones menores, si no que se podría utilizar en proyectos como remodelaciones mayores e incluso en tiendas nuevas; sobre todo pensando en el método para ordenar.

Introducción al proceso de remodelaciones menores

En almacén departamental

Una remodelación menor se define como la modificación o el cambio de una sección del almacén

El almacén se divide en las siguientes direcciones las que se dividen secciones y dentro de cada sección se encuentran las diferentes marcas

Estructura Direcciones y Secciones para Block Plan y ARN

Estructura Direcciones y Secciones para Block Plan y ARN					
D. 1 MUEBLES	D. 2 CABALLEROS	D. 3 HOGAR Y DIVERSOS	D. 4 INFANTILES	D. 5 DAMAS	
101 MUEBLES	213 REGALOS CABALLERO	147 FLORES Y VELAS	405 ZAPATOS NIÑA	504 LENCERIA	
108 TAPICERIA Y CORTINAS	223 GAP CABALLEROS	149 BOUTIQUE HOGAR	414 MESA DE BEBES	510 VESTIDOS FINOS	
111 CAMAS Y COLCHONES	224 AEROPOSTALE	152 NUESTRA CASA	417 ACCESORIOS BEBE	511 BOLSAS	
116 MUEBLES DE JARDIN	225 BANANA REPUBLIC	154 MESA FINA	418 LA PETIT BOUTIQUE	512 COORDINADOS	
121 TAPETES	237 ZAPATOS CABALLERO	157 DECORACION HOGAR	421 BEBES	520 VESTIDOS Y CONJUNTOS	
122 PISOS Y ALFOMBRAS	241 TRAJES	314 MESA DE BODAS	425 MUNDO DE DISNEY	521 PETITES	
156 ILUMINACION	242 TALLAS EXTRAS	322 NAVIDAD Y HALLOWEEN	433 GAP INFANTILES	522 #ZONA D	
161 CUADROS Y ESPEJOS	245 HOMBRE CONTEMPORANEO	323 ARTICULOS DE VIAJE	P.S. AEROPOSTALE NIÑOS	523 GAP DAMAS	
343 FERRETERIA	246 SACOS	327 ESCOLARES	435 NIÑOS	524 AEROPOSTALE	
344 JARDINERIA	247 PANTALONES DE VESTIR	337 PAPELERIA	P.S. AEROPOSTALE NIÑAS	525 BANANA REPUBLIC	
413 MUEBLES PARA BEBE	251 JUVENILES	345 MASCOTAS	438 PRE-ESCOLAR	526 BOUTIQUE DE LA BLUSA	
634 LINEA BLANCA	261 DISEÑADORES	351 TOALLAS	440 SASTRERIA	527 PIELES	
635 COCINAS INTEGRALES	271 CASUAL	356 BLANCOS	443 ROPA INTERIOR	528 NOVISSIMA	
636 EQUIPOS DE EMPOTRAR	276 CAMISAS DE VESTIR	365 LIBRERIA	444 NIÑOS	532 PLAYA Y FIN DE SEMANA	
637 CENTRO DE DISEÑO	279 PAÑUELOS Y CORBATAS	398 CLOSETS	446 OURAGAN	540 JUNIORS	
	282 CALCETINES	623 COCINA	450 COLECCIONES NIÑO	544 MATERNIDAD	
	285 ROPA INTERIOR	625 ELECTRICOS	459 ZAPATOS NIÑO	545 MUJER CONTEMPORANEA	
	288 PIJAMAS	649 MAQUINAS DE COSER	466 NIÑAS	550 ZAPATOS DAMA	
			469 COLECCIONES NIÑA	553 SEPARADOS	
			VESTIDOS Y CONJUNTOS 4-18	555 COLECCIONES	
			473 LENCERIA	557 TALLAS GRANDES	
			479 NOVEDADES	559 BRIDGE	
D. 6 MULTIMEDIA	D. 7 COSMETICOS Y ACCESORIOS	D. 8 ALIMENTOS	D. 9 DEPORTES	AREAS EXTRAS	
423 JUEGOS ELECTRONICOS	357 OPTICA	302 GOURMET	201 DEPORTES		TICKET MASTER
424 JUGUETES	358 MAQUILA OPTICA	388 VINOS Y LICORES	203 ZAPATOS DEPORTIVOS	A-1	AREA PROMOCIONAL
622 DISCOS	374 ALTA RELOJERIA	390 DULCERIA TIPICA	205 ROPA DEPORTIVA		JUEGOS INFANTILES
626 ARTICULOS DE FIESTA	375 RELOJES FINOS	391 DULCERIA FINA	206 APARATOS DE EJERCICIO		MUNDO JOVEN
627 FOTOCINE	376 RELOJES MODA	393 FABRICA DE CHOCOLATES	207 MOTOS		
628 COMPUTACION	377 ACCESORIOS FINOS	394 KRISPY KREAM	402 TENIS NIÑO Y NIÑA		
629 TV'S	514 ACCESORIOS	820 RESTAURANT	456 DEPORTIVO NIÑOS		
630 SONIDO	518 MEDIAS	820A COCINA	486 FIN DE SEMANA		
631 INSTRUMENTOS MUSICALES	566 ALHAJAS	COCINA RINCON O EXPERIENCIA			
632 COMUNICACION	571 JOYERIA DE FANTASIA	820B GOURMET			
633 COMERCIO VIRTUAL	701 COSMETICOS	822 RINCON GOURMET			
640 SERVICIOS INTEGRALES	703 SALON DE BELLEZA	823 EXPERIENCIA GOURMET			
	704 FARMACIA	824 TERRAZA RESTAURANT			
	706 BELLEZA E IMAGEN				
	707 SPA LIVERPOOL				

DIVISIÓN DE PROYECTOS POR TIPOLOGÍA

Las marcas se dividen en 3 tipos

- Marcas propias: Aquí se realiza todo el proceso internamente
- Marcas elite: Requieren una atención más personalizada y se tiene ciertas concesiones con las solicitudes de estas marcas
- Marcas tipo: Se deben apegar a los manuales del almacén

Las marcas según el proceso se dividen en 2:

- Marcas tipo: son la mayoría de marcas, incluyendo marcas propias donde el proceso desde el requerimiento hasta la instalación dura 6 meses
- Marcas de pase directo: marcas que por la excelencia en la entrega de proyectos, el proceso es más corto

El proceso para la instalación de cada uno de estos corners se divide en 3 fases:

- Anteproyecto
- Proyecto
- instalación

FASES DE PROYECTO

ANTEPROYECTO

- recopilar información para desarrollar propuesta de espacio
- recibir información actualizada por almacén
- actualizar plano y obtener asignación de espacio
- publicar espacio aprobado a compras y a operaciones
- enviar información a la marca para desarrollo de propuesta

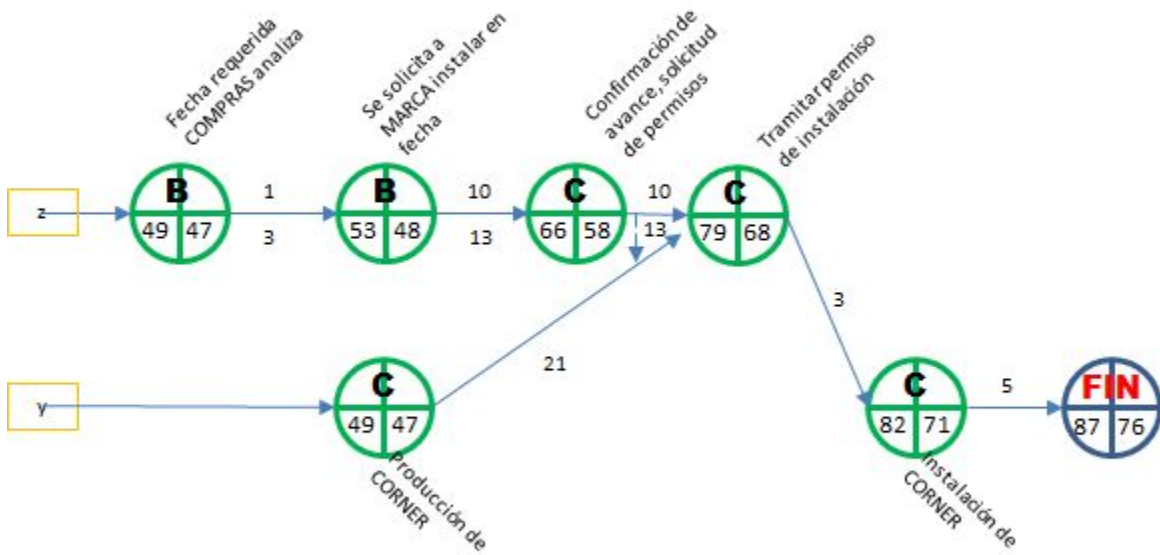
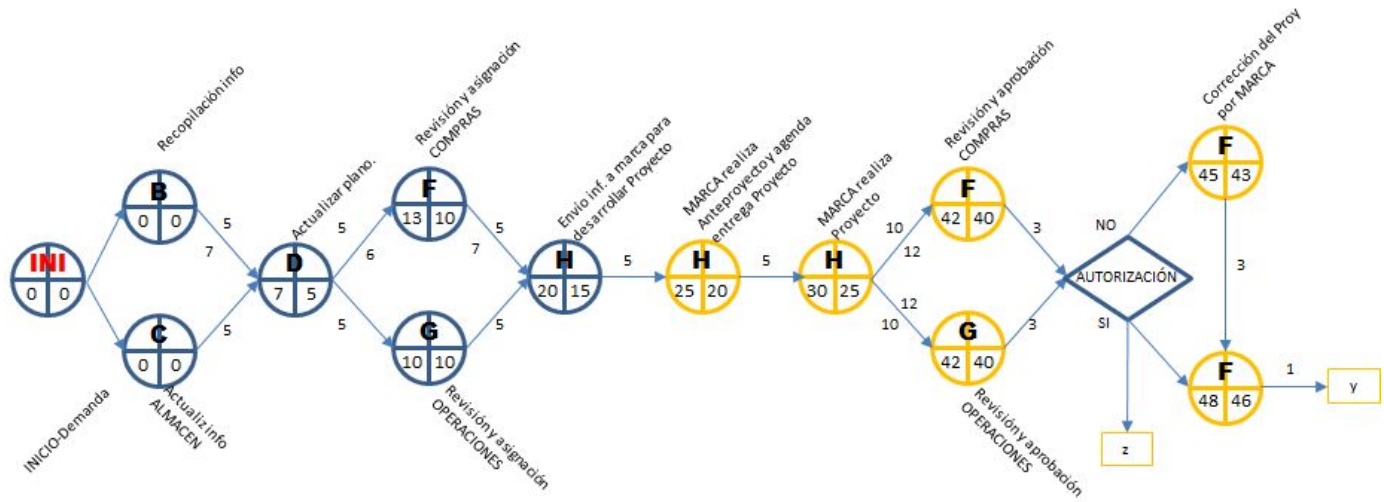
PROYECTO

- confirmar recepción de anteproyecto y acordar fecha de entrega de proyecto
- recibir proyecto de marca
- revisar proyecto de la marca
- enviar proyecto autorizado a la marca

INSTALACIÓN

- Contactar a la marca para solicitar que instalen en fecha requerida por compras
- Confirmar avance de producción de corner, solicitar envío de permiso y coordinar movimientos simultáneos
- tramitar permiso para instalación del corner
- Instalar corner

RUTA CRÍTICA DE PROCEDIMIENTO PARA INSTALAR UN CORNER



PROPUESTA: ENCUESTA Y CUESTIONARIO

Se realiza una encuesta y un cuestionario acerca del proceso que se trabaja actualmente para la instalación de corners en una remodelación mayor.

Se trabaja en una pagina web: <https://manager.e-encuesta.com>

Se envía la encuesta y el cuestionario a 12 integrantes del equipo de diferente niveles jerárquicos.

La liga para acceder es la siguiente

<http://www.e-encuesta.com/answer?testId=XitUlrzpZU=>

El día 1-FEBRERO se reciben el total de las respuestas a continuación se muestra:

- ejemplo de la encuesta enviada
- Gráficos de los resultados de la misma

DETECCIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO CORNER

1.

1. Cargo (*)

- JEFE DE PROYECTOS JR.
 JEFE DE PROYECTOS SR.
 COORDINADOR

2. EN QUE PARTE DEL PROCESO INTERVIENE (*)

- ANTEPROYECTO
 PROYECTO
 INSTALACIÓN

3. MENCIONA EN QUE PASO DE ANTEPROYECTO CONSIDERAS QUE EXISTEN MAYORES RIESGOS

- RECOPILAR INFORMACIÓN PARA DESARROLLAR PROPUESTA DE ESPACIO
 RECIBIR INFORMACIÓN ACTUALIZADA POR ALMACÉN
 ACTUALIZAR PLANO Y OBTENER ASIGNACIÓN DE ESPACIO
 PUBLICAR ESPACIO APROBADO A COMPRAS Y A OPERACIONES
 ENVIAR INFORMACIÓN A LA MARCA PARA DESARROLLO DE PROPUESTA

4. ¿QUE MEJORA PODRÍAS PROPONER PARA ESTE PROCESO?

5. MENCIONA EN QUE PASO DE PROYECTO CONSIDERAS QUE EXISTEN MAYORES RIESGOS

- CONFIRMAR RECEPCIÓN DE ANTEPROYECTO Y ACORDAR FECHA DE ENTREGA DE PROYECTO
 RECIBIR PROYECTO DE MARCA
 REVISAR PROYECTO DE LA MARCA
 ENVIAR PROYECTO AUTORIZADO A LA MARCA

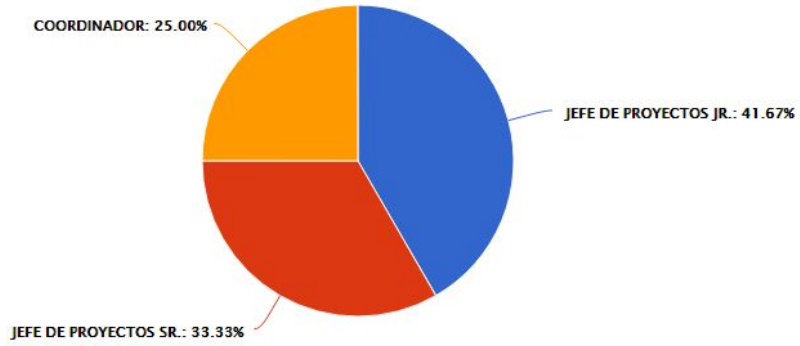
6. ¿QUE MEJORA PODRÍAS PROPONER PARA ESTE PROCESO?

7. MENCIONA EN QUE PASO DE INSTALACIÓN CONSIDERAS QUE EXISTEN MAYORES RIESGOS

- CONTACTAR A LA MARCA PARA SOLICITAR QUE INSTALEN EN FECHA REQUERIDA POR COMPRAS
 CONFIRMAR AVANCE DE PRODUCCIÓN DE CORNER, SOLICITAR ENVÍO DE PERMISO Y COORDINAR MOVIMIENTOS SIMULTANEOS
 TRAMITAR PERMISO PARA INSTALACIÓN DEL CORNER
 INSTALAR CORNER

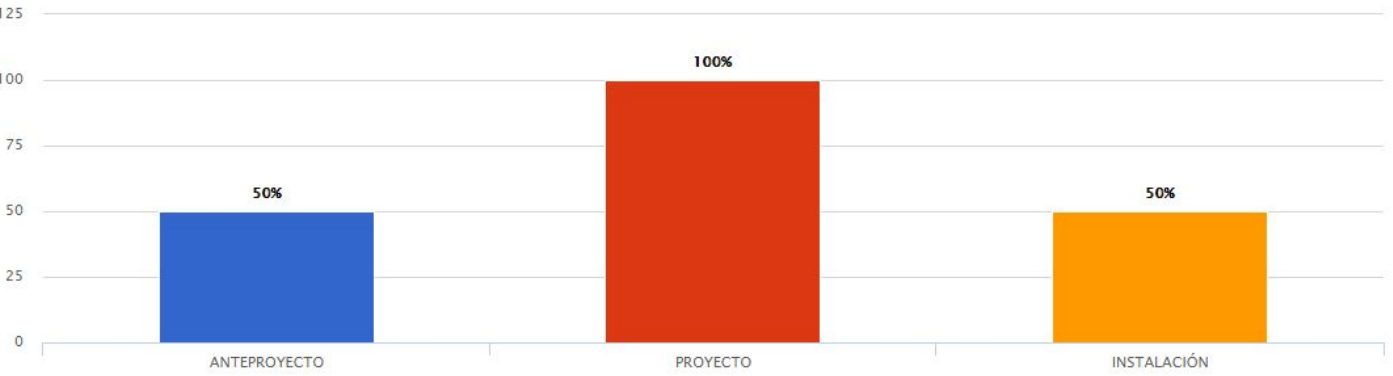
8. ¿QUE MEJORA PODRÍAS PROPONER PARA ESTE PROCESO?

1 Cargo



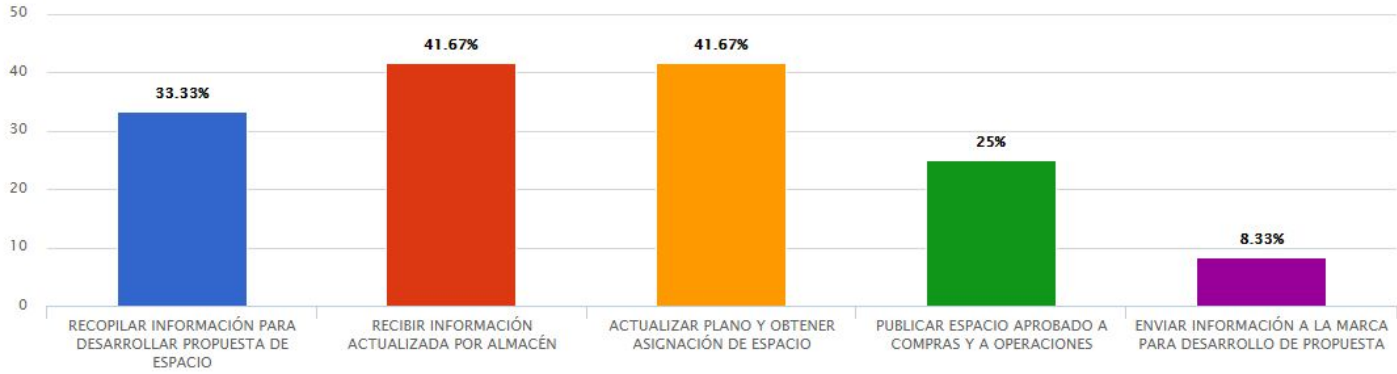
Respuesta	Porcentaje	Cantidad
JEFE DE PROYECTOS JR.	41.67%	5
JEFE DE PROYECTOS SR.	33.33%	4
COORDINADOR	25.00%	3
Total de respondentes		12

2 EN QUE PARTE DEL PROCESO INTERVIENE



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
ANTEPROYECTO	50.00%	6
PROYECTO	100.00%	12
INSTALACIÓN	50.00%	6
Total de respondentes		54¹²

3 MENCIONA EN QUE PASO DE ANTEPROYECTO CONSIDERAS QUE EXISTEN MAYORES RIESGOS

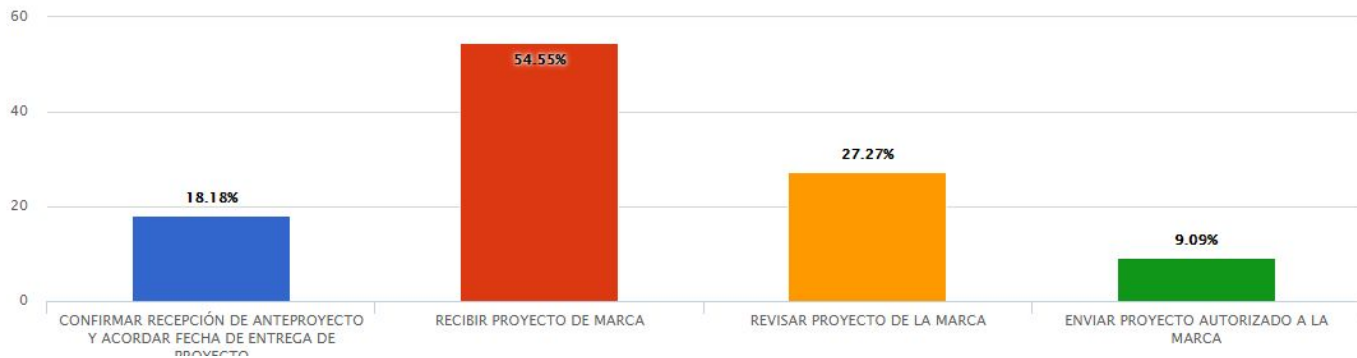


Respuesta	Porcentaje	Cantidad
RECOPIRAR INFORMACIÓN PARA DESARROLLAR PROPUESTA DE ESPACIO	33.33%	4
RECIBIR INFORMACIÓN ACTUALIZADA POR ALMACÉN	41.67%	5
ACTUALIZAR PLANO Y OBTENER ASIGNACIÓN DE ESPACIO	41.67%	5
PUBLICAR ESPACIO APROBADO A COMPRAS Y A OPERACIONES	25.00%	3
ENVIAR INFORMACIÓN A LA MARCA PARA DESARROLLO DE PROPUESTA	8.33%	1
Total de respondentes		12

4 ¿QUE MEJORA PODRÍAS PROPONER PARA ESTE PROCESO?

Cantidad	Respuesta
1	a solicitar VoBo a los diferentes involucrados se puede ocupar mucho tiempo
1	es necesario que compras tenga un método mas eficiente de enviar los requerimientos
1	tener una mejor comunicación con el área comercial para no cambiar constantemente la asignación de espacio
1	UTILIZAR CAMARAS 360 PARA ACTUALIZAR ESPACIOS Y NO TENER INTERMEDIARIOS
1	mejor comunicación con área comercial para definición de espacios
1	ES UN PASO PRIMORDIAL YA QUE DEBE TENER LA MARCA EL ANTEPROYECTO CUANTO ANTES POR LO QUE ES IMPORTANTE ENVIARLO CAS IEN EL INSTANTE JUSTO DE LA LIBERACIÓN
1	poder utilizar de manera oficial las camaras 360 para la actualización de almacenes
1	El área comercial no respeta el procedimiento para la asignación de espacios y realización de anteproyecto por lo que se cae varias veces en realizar el mismo trabajo repetidamente. Sería correcto trabajar a base de formatos para que el área comercial de la información requerida
1	QUE SE COMPRARTA LA INFORMACION RECOLECTADA POR LOS DEMAS COMPALEROS PARA NO DUPLICAR EL TIEMPO QUE SE OCUPA EN ESTO
1	mejorar las actualizaciones con almacén por medio de vía telefónica
1	que el área comercial comprenda el proceso para que pueda planear sus movimientos con el tiempo requerido y de esta forma evitar trabajos urgentes que son menos exactos
1	tener mayor comunicación con el área comercial para tener la información de manera mas rápida
12	Total de respondentes

5 MENCIONA EN QUE PASO DE PROYECTO CONSIDERAS QUE EXISTEN MAYORES RIESGOS

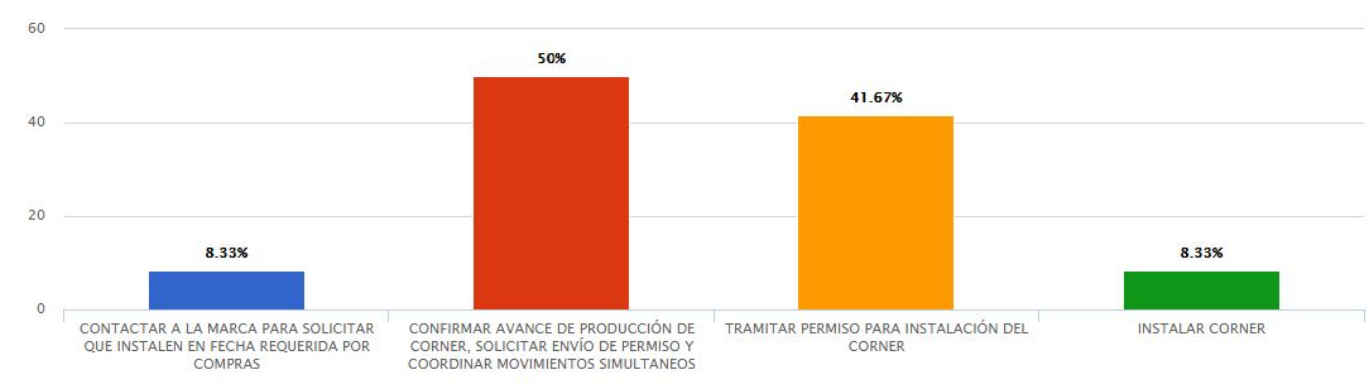


Respuesta	Porcentaje	Cantidad
CONFIRMAR RECEPCIÓN DE ANTEPROYECTO Y ACORDAR FECHA DE ENTREGA DE PROYECTO	18.18%	2
RECIBIR PROYECTO DE MARCA	54.55%	6
REVISAR PROYECTO DE LA MARCA	27.27%	3
ENVIAR PROYECTO AUTORIZADO A LA MARCA	9.09%	1
Total de respondentes		11

6 ¿QUE MEJORA PODRÍAS PROPONER PARA ESTE PROCESO?

Cantidad	Respuesta
1	AS MARCAS NO SIEMPRE RESPONDEN
1	comunicación directa con proveedores de las marcas
1	ENCONTRAR MANERA DE PRECIONAR A LA MARCA
1	poder dar prioridad a este proceso para eevitar retrasos a la marca en su fabricación
1	presionar de manera mas eficaz para contar con el proyecto en tiempo
1	EL PROCESO DE REVICIÓN NO DEBE ATRASARSE PARA QUE SE IBERE A LA BREVEDAD
1	la marca no se compromete con las fechas, pienso que instituir un formato de fechas compromiso que firmen las marcas
1	tener mejor comunicación para que las marcas se vean obligadas a cumplir con las fechas compromiso
1	tener cominicación directa con las marcas o sus proveedores
1	puede existir resagos en el proceso por falta de organización
10	Total de respondentes

7 MENCIONA EN QUE PASO DE INSTALACIÓN CONSIDERAS QUE EXISTEN MAYORES RIESGOS



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
CONTACTAR A LA MARCA PARA SOLICITAR QUE INSTALEN EN FECHA REQUERIDA POR COMPRAS	8.33%	1
CONFIRMAR AVANCE DE PRODUCCIÓN DE CORNER, SOLICITAR ENVÍO DE PERMISO Y COORDINAR MOVIMIENTOS SIMULTANEOS	50.00%	6
TRAMITAR PERMISO PARA INSTALACIÓN DEL CORNER	41.67%	5
INSTALAR CORNER	8.33%	1
Total de respondentes		12

8 ¿QUE MEJORA PODRÍAS PROPONER PARA ESTE PROCESO?

Cantidad	Respuesta
1	tener un control mayor sobre las fechas en que las marcas instalaran para evitar retrasos sobre todo en instalaciones simultaneas
1	coordinar movimientos simultaneos de manera mas efectiva por medio de un mayor orden y control
1	Es necesario establecer un metodo más eficiente para coordinar las instalaciones continuamente
1	comunicación directa con proveedores de las marcas
1	El almacén debería enviar un formato de autorización para que con eso respalden las marcas que esta aprobado su permiso de instalación
1	EL EQUIPO PUEDE OLVIDAR CERRAR LOS PROYECTOS CORRECTAMNENTE SOLICITANDO REPORTE FOTOGRAFICO
1	LOS ALMACENES NO CUMPLEN SIEMPRE CON EL ACUERDO DE INSTALACIÓN
1	poder contactar directamente a los proveedores de las marcas y conocer el avance real de la fabricación
1	tener respuesta digital por parte de almacén para que sirva de respaldo para la instalación
1	PODER TENER MEJOR COMUNICACION CON LA MARCA
1	mejor comunicación con la marca
11	Total de respondentes

CAPÍTULO 4

Análisis de resultados y propuestas

4.1 programa de acuerdo a la administración de riesgos	59
4.2 Identificación de riesgos	59
4.3 propuesta de solución para riesgos en la etapa de anteproyecto	60
4.3.1 riesgo 1: recibir información actualizada por almacén	60
4.3.1.1 propuestas	61
4.3.1.2 formato para solicitar actualización de almacén	62
4.3.2 riesgo 2: actualizar plano para obtener asignación de espacio	66
4.3.2.1 propuestas	66
4.3.2.2 formato para solicitud de proyectos corners por área comercial	67
4.4 propuesta de solución para riesgos en la etapa de proyecto	69
4.4.1 riesgo 1: Recibir proyecto de la marca	70
4.4.2 propuestas	72
4.4.3 formato- carta fechas compromiso	73
4.4.4 formato- check list para entrega de proyectos corners	72
4.5 propuesta de solución para riesgos en la etapa de instalación	73
4.5.1 Confirmar avance de producción de corner, solicitar envío de permiso y coordinar movimientos simultáneos	75
4.5.2 propuestas	73
4.5.3 Solicitud de ingreso a almacén por medio de DRIVE	75
4.5.4 plano maestro con total de movimientos y especificaciones	77
4.6 recomendaciones	78

Programa de acuerdo a la administración de riesgos

Después de analizar las encuestas realizadas a 12 miembros del equipo de corners en remodelaciones menores se obtienen los mayores riesgos en cada una de las 3 etapas del proceso y se selecciona el punto con mayor riesgo en cada etapa obteniendo los siguientes resultados:

Los mayores riesgos en la etapa de anteproyecto son:

- Recibir información actualizada por almacén
- Actualizar plano y obtener asignación de espacio

Los mayores riesgos en la etapa de proyecto son:

- Recibir proyecto de la marca

Los mayores riesgos en la etapa de instalación son:

- Confirmar avance de producción de corner, solicitar envío de permiso y coordinar movimientos simultáneos

Es por ello que en estos puntos específicamente es donde se propondrá una mejora en el proceso

Es importante mencionar que en la etapa de anteproyecto se analizarán dos riesgos debido a que ambos tienen el mismo porcentaje en la encuesta.

1 PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA RIESGOS EN LA ETAPA DE ANTEPROYECTO

Riesgos:

- 1.- Recibir información actualizada por almacén
- 2.- Actualizar plano y obtener asignación de espacio

1.- RECIBIR INFORMACIÓN ACTUALIZADA POR ALMACÉN

Proceso actual:

- 1.1.- Enviar solicitud a almacén por medio de plataforma Task Manager (Esta envía la solicitud de actualización a los gerentes de almacén, quienes solicitan la información a los jefes de display del mismo. Posteriormente se adjunta la información en la plataforma TM)

Riesgos:

- No todos los almacenes trabajan con la plataforma por lo que muchas solicitudes nunca son atendidas
- Si intentan subir la información después de la fecha de cierre de tarea, La información no ingresa al sistema por lo que nunca se recibe
- Pueden poner la tarea completada a pesar de no haberla realizado
- Las fotografías no siempre son tomadas de un buen Ángulo, por lo que no es posible apreciar los límites correctos
- 1.2.- Después de 3 días de no recibir respuesta por TM se llama a almacén, se pide comunicación con la sección requerida y con el encargado de la sección se va mencionando lo que se encuentra en el plano oficial del almacén y el encargado confirma si las marcas están instaladas en ese orden, o si hay cambios como marcas nuevas, un orden distinto, o si el área se encuentra ya en otra sección del almacén. Se solicita al final de la llamada que se envíen fotografías del área para poder verificar los límites de albañilería

Riesgos:

- Algunas ocasiones los encargados de sección no pueden dar esta información, a menos que se lo solicite en gerente de almacén, para lo que hay que hablar primero con esta persona y la comunicación nunca es directa sino por medio de su asistente, por lo que es necesario esperar a que se pase la información y se de la indicación de dar la asignación; este proceso puede tomar dos días
- Los encargados de sección no siempre dan la información correcta, ya que no les es tan sencillo ubicar los espacios arquitectónicamente, por lo que solo se tiene una idea aproximada de la ubicación y dimensión exacta de los espacios
- Los reportes fotográficos que son los que dan mejor percepción espacial del área, pueden tardar hasta 5 días

PROPUESTA DE SOLUCIONES

- 1.- Recientemente se implementó un sistema de cámaras 360 que es un levantamiento fotográfico que se actualiza cada 3 meses y por el cual se tiene una versión más actualizada del almacén. puede visualizarse desde la página para empleados de Liverpool. Sin embargo por ser de reciente aplicación, no está autorizado aún como un sistema oficial para actualizar espacios.

Se propone utilizar estas imágenes para posteriormente llamar a almacén y confirmar los espacios de manera más exacta

- 2.- Que se autorice llamar a almacén directamente con el personal de display para solicitar el levantamiento fotográfico de la sección, de esta manera se eliminarían intermediarios en el proceso.
- 3.- Crear un formato que se envíe a almacén a encargado de piso o display para facilitarles la entrega de actualizaciones y recibir información más útil



FORMATO PARA SOLICITUD DE ACTUALIZACIÓN A ALMACÉN

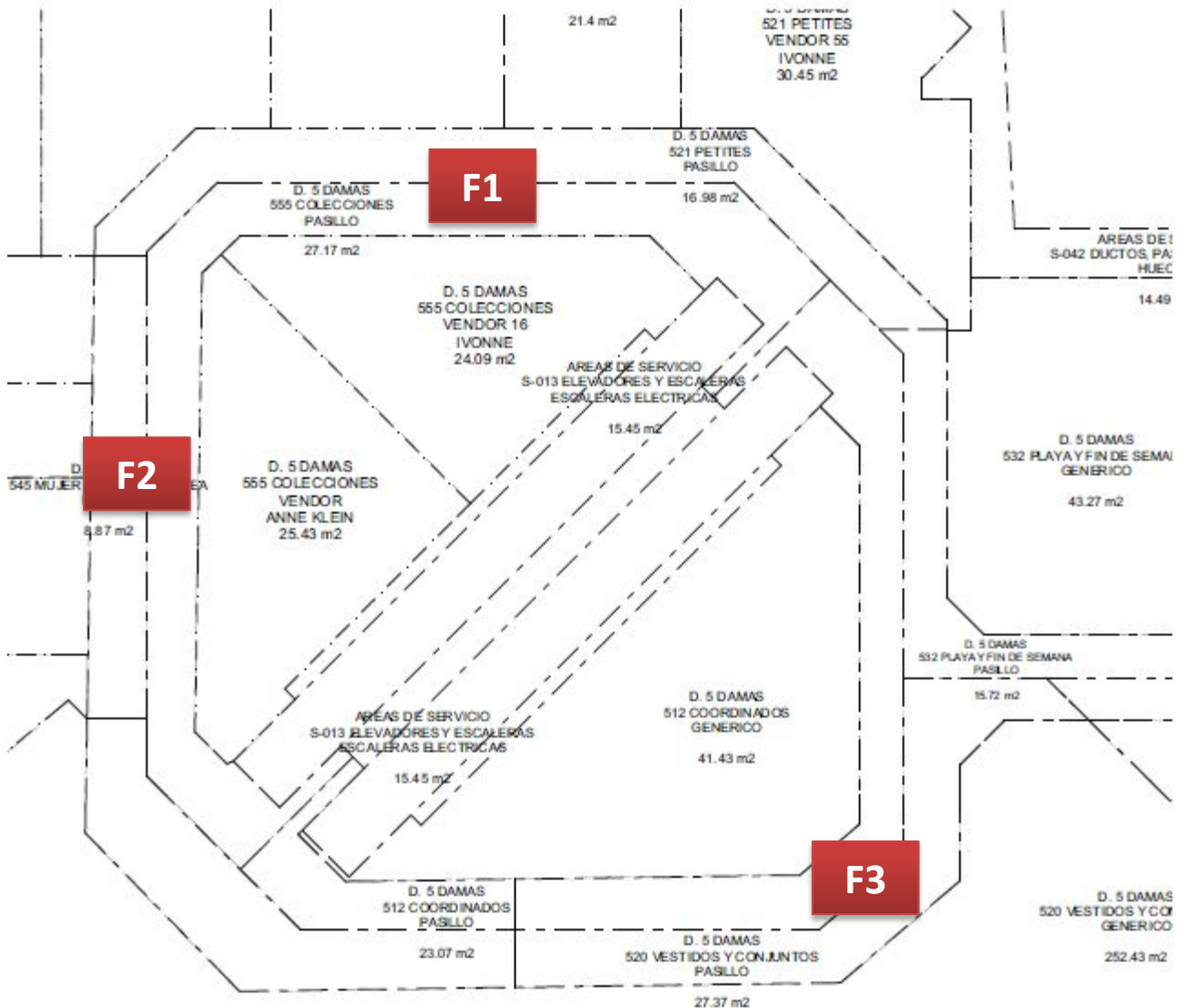
Actualización de almacén

Almacén: _____

Sección: _____

Nombre de quien da la información _____

PLANTA ARQUITECTÓNICA



Planta arquitectónica tomada de plano oficial del área de planeación de almacenes

F1 Punto propuesto para tomar fotografía

Colocar el nombre de la marca con que cuenta la sección y marcar si es corner o espacio genérico

MARCA	CORNER	GENERICICO

Reporte fotográfico

Las imágenes deben de ser claras, y desde un punto donde puedan apreciarse los perímetros y el mobiliario suelto, en caso de contar con una columna, post o acceso a probadores tomar fotografía extra de esta parte

F1



F2



F3



PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA RIESGOS EN LA ETAPA DE ANTEPROYECTO

2.-ACTUALIZAR PLANO PARA OBTENER ASIGNACIÓN DE ESPACIO

Proceso actual:

- 2.- Al recibir el reporte fotográfico con la actualización de la sección por parte de almacén, se accede al modelo que se encuentra en ARCHICAD y se compara con las fotografías para poder detectar los límites de cada corner por medio de la albañilería que se pueda apreciar en las fotografías, verificar que se encuentren las marcas correctas en el modelo.
- 3.- Ya actualizada la sección se imprime en formato doble carta y se entrega a área comercial quienes dependiendo de las negociaciones comerciales que tienen con cada marca, elijen un espacio en el que entrará una nueva marca, o tendrá una ampliación, reubicación o cambio de imagen.

Riesgos:

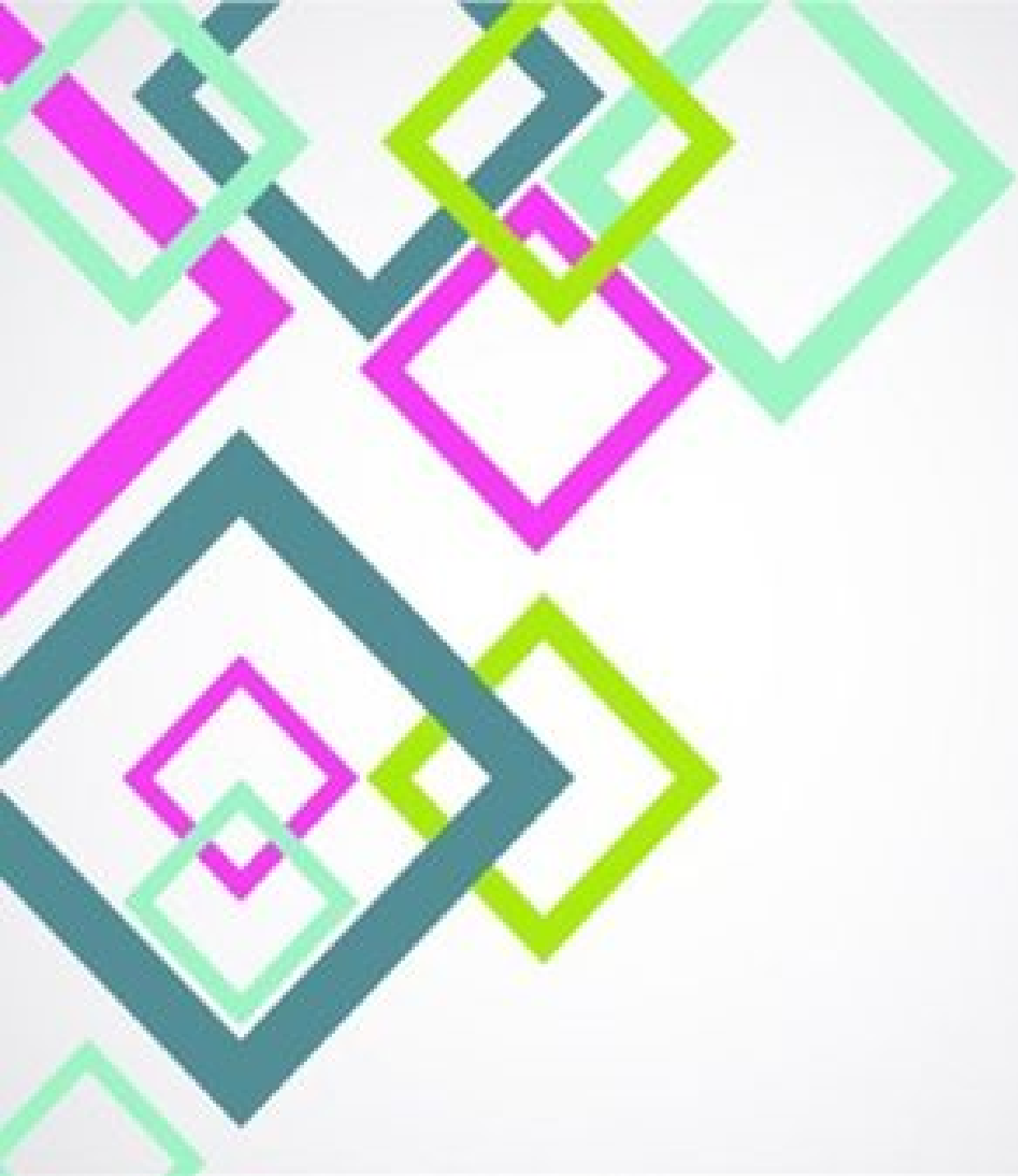
- Al recibir el espacio actualizado el área comercial puede tardar mucho tiempo en dar la asignación lo que deriva en que el espacio pueda ya haber cambiado
- El área comercial cambia la asignación en más de una ocasión lo que provoca que se repita más de una ocasión el proceso de trabajo siguiente
- 4.- Ya asignado el espacio el área comercial tiene la responsabilidad de dar los datos de negociación que se aplicará en cada caso, con esto se marcan los lineamientos que deberá seguir la marca que se instalará, las marcas que saldrán o se reubicarán. Mencionarán el porcentaje de aportación en cada caso.

Riesgos:

- Si el área comercial no tiene definidas el total de las negociaciones, es más posible que existan cambios de espacio posteriormente.
- En algunas ocasiones dan información no necesaria y hace falta información importante

PROPUESTA DE SOLUCIONES

- 1.- Crear un formato que se entregue a área comercial junto con la actualización de almacén, en donde pueda quedarle claro al área comercial que información es requerida en cada caso, de esta manera el área comercial tendrá bien definido los límites en cada proyecto.



FORMATO PARA SOLICITUD DE PROYECTOS CORNERS POR ÁREA COMERCIAL

ALTA DE PROYECTOS

Fecha de ingreso de requerimiento por compras: _____

Nombre y puesto del solicitante: _____

Dirección (Nº y nombre): _____

Fecha de instalación en tienda sugerida por Compras: _____

Almacén _____

CORNER									
No DE ALMACEN	ALMACEN	SECCION	TIPO DE REQUERIMIENTO					MARCA	TIPO DE NEGOCIACIÓN
	Indicar si es Fabricas de Francia ó Liverpool	Nº y nombre	Corner nuevo	Reubicación	Reducción	Ampliación	Cambio imagen		Indicar condiciones de pago o negociación especial (Especificar % de aportación)

PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA RIESGOS EN LA ETAPA DE PROYECTO

Riesgos:

- 2.1.- Recibir proyecto de la marca

RECIBIR PROYECTO DE LA MARCA

Proceso actual:

- Se envía correo electrónico a la marca para recordarle la fecha clave solicitada por el área comercial para la instalación del corner, y solicitar la recepción del proyecto arquitectónico del espacio asignado.
En caso de no recibir respuesta después de dos días, se contacta telefónicamente a la marca o su proveedor para confirmar la fecha de instalación y si la marca estará lista con la fabricación de su perímetro y mobiliario.

Riesgos:

- La comunicación con las diferentes marcas puede dificultarse ya que es común que no respondan el correo electrónico. La llamada telefónica tiene más éxito, sin embargo es común que las marcas no cumplan con la solicitud de la entrega del proyecto.

PROPUESTA DE SOLUCIONES

- Tener una carta de fechas compromiso que las marcas conozcan para que tengan más control sobre la información que es necesario que se entregue al área de planeación de almacenes
- Contar con un check list para que pueda enviarse a la marca al a completar cada proceso y conozcan exactamente qué información se encuentra ya entregada y qué información está próxima a entregarse



FORMATO CARTA FECHAS COMPROMISO Y CHECK LIST

CARTA DE FECHAS COMPROMISO PARA LA ENTREGA DE PROYECTOS CORNER

MARCA: _____
 ALMACÉN: _____
 SECCIÓN: _____

ENTREGABLE	RESPONSABLE	FECHA LIMITE**
Entrega de paquete de planos y manuales a las Marcas para desarrollo de Proyecto	DPA	
Entrega de la primer propuesta de Proyecto, Biblias* y Tabla de acabados*	Marca	
Entrega de observaciones/correcciones a Proyecto	DPA	
Entrega de la última corrección de Proyecto o Prototipo* por las marcas	Marca	
Autorización de Proyecto e Imagen* por Planeación de Almacenes	DPA	
Entrega de Proyecto e Imagen* autorizados para ejecución***	Marca	

La fecha límite para recepción de proyecto y plano de contactos eléctricos es el _____ las marcas que no entreguen esta información tendrán que adaptar su proyecto a los contactos eléctricos ubicados por Planeación de Almacenes. Además, se generará una Solicitud de Cambio con cargo a la marca por concepto de mobiliario genérico.

Por medio de este documento me doy por enterado de las fechas de entrega de la información necesaria para la conclusión de los proyectos solicitados y me comprometo a entregar en las fechas establecidas conforme a los lineamientos de Liverpool. (Manual y Checklist de Corners, Manual de Especificaciones Eléctricas que me fueron entregados previamente).

NOMBRE Y FIRMA DE REPRESENTANTE DE LA MARCA

CHECK LIST PARA ENTREGA DE PROYECTOS CORNERS

Estimada Marca para que se pueda llevar a cabo la revisión de su proyecto de manera ágil y rápida, es indispensable que el presente check list sea cumplido en su totalidad por ustedes como referencia previa al envío de la información a Planeación de Almacenes

SI NO

Planta arquitectónica en **DWG**, acotar las circulaciones entre los muebles.

Plano de ubicación de contactos en piso **DWG** solo si la marca requiere iluminación en muebles sueltos y/o perímetros.

Plano del Alzado de perímetro en **DWG**, acotando alturas de mueble y alturas de albañilerías

* En caso de tener alguna duda favor de contactar al jefe de proyecto asignado y/o Coordinador correspondiente indicado en el cuerpo de correo enviado.

* En caso de requerir instalaciones o requerimientos especiales es responsabilidad de la marca indicarlo en proyecto.

* **El levantamiento es opcional como parte de la entrega a Planeación de almacenes, sin embargo es INDISPENSABLE verificar el espacio y sus dimensiones antes de instalar el Córner, ya que la marca es responsable de la correcta instalación del Córner en sitio.**

PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA RIESGOS EN LA ETAPA DE INSTALACIÓN

Riesgos:
Confirmar avance de producción de corner, solicitar envío de permiso y coordinar movimientos simultáneos

Confirmar avance de producción de corner, solicitar envío de permiso y coordinar movimientos simultáneos

Proceso actual:

- Se envía correo electrónico a la marca para recordarle la fecha clave solicitada por el área comercial para la instalación del corner, y solicitar los permisos de instalación
- En caso de no recibir respuesta después de dos días, se contacta telefónicamente a la marca . o su proveedor para confirmar la fecha de instalación y si la marca se encuentra lista con la fabricación de su perímetro y mobiliario

Riesgos:
•La comunicación con las diferentes marcas puede dificultarse ya que es común que no respondan el correo electrónico. La llamada telefónica tiene más éxito, sin embargo es común que las marcas no cumplan con los tiempos establecidos anteriormente

•Se envía a almacén permiso de instalación recibido por la marca que contiene la siguiente información:

- nombre del personal que ingresara
- Número de seguro social
- Fecha de ingreso
- Horario

Esperamos confirmación de almacén para que pueda entrar la marca a instalar en la fecha solicitada o en su defecto almacén responde proponiendo otra fecha
Cuando es necesario que en la misma noche se realicen movimientos simultáneos se realiza este trámite por separado de cada una de las marcas involucradas

Riesgos:
•La marca no envía el permiso con el tiempo requerido de anticipación, esto hace que almacén no autorice el acceso y se retrase la instalación
•Almacén puede tener una respuesta tardía lo que retrasa el proceso de instalación
•Cuando los movimientos son de varias marcas y requieren hacerse en la misma noche no siempre se reciben las respuestas al mismo tiempo, lo que puede retrasar el proceso en lo que se recolectan las diferentes respuestas

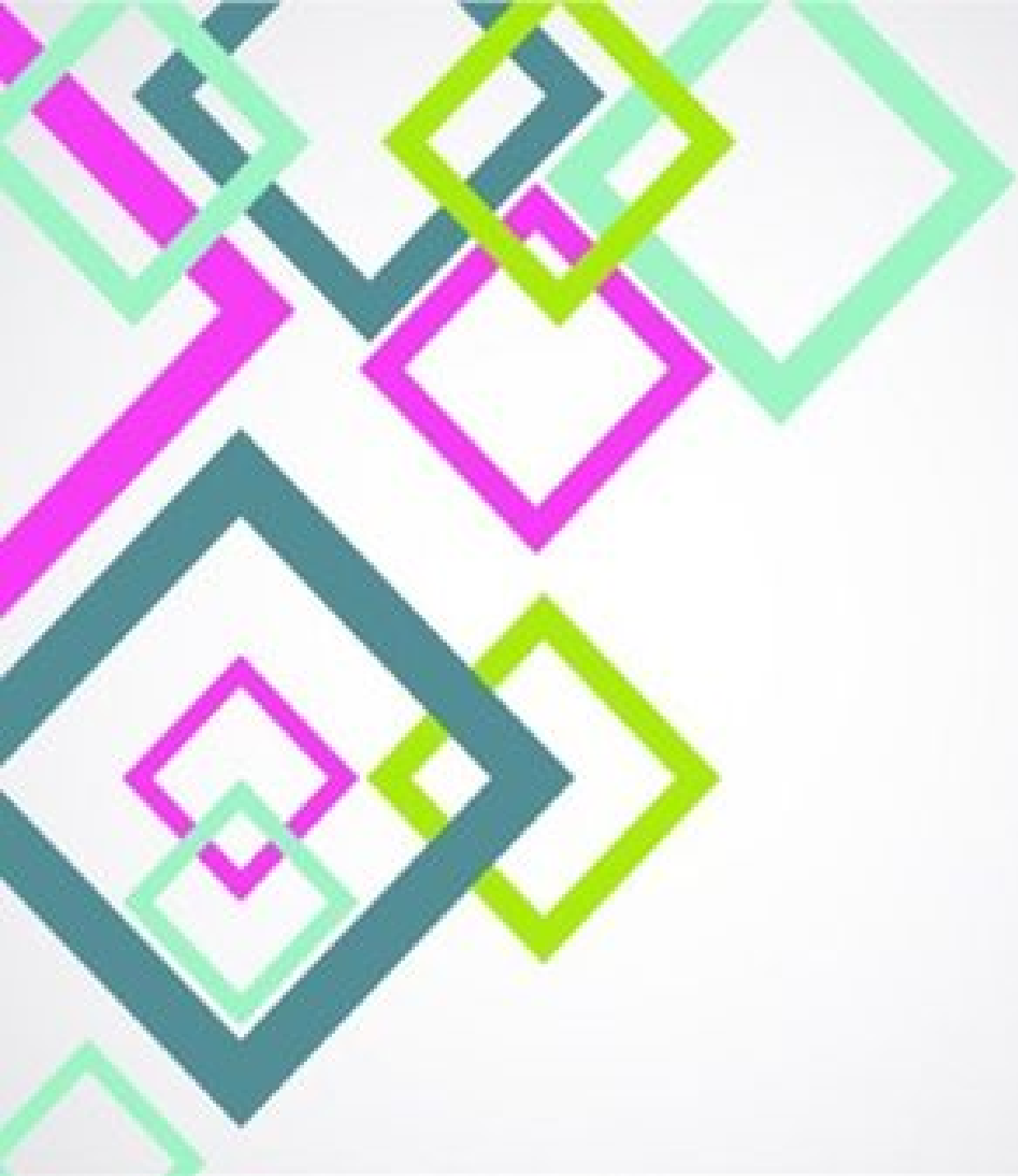
El día de la instalación el personal de seguridad es quién permite el acceso para la instalación. Para esto el gerente que autorizó el ingreso da una copia del permiso autorizado. En caso de no tener dicho permiso se pondrán en contacto vía telefónica con el gerente para verificar que puede ingresar el personal de la marca.

Riesgos:

- Es común que cuando el personal de la marca llega a almacén para realizar la instalación del corner, no se le permita el acceso ya que se traspapela el permiso o no se entrega por parte de la gerencia del almacén. •Almacén puede tener una respuesta tardía lo que retrasa el proceso de instalación
- Si esto ocurre seguridad llama al gerente que autorizó el acceso. Como las instalaciones se realizan en horario nocturno, la única manera de contactar a gerencia es vía telefónica y por el horario no siempre existe pronta respuesta, lo que puede derivar en el retraso del acceso e incluso la cancelación del mismo por falta de respuesta

PROPUESTA DE SOLUCIONES

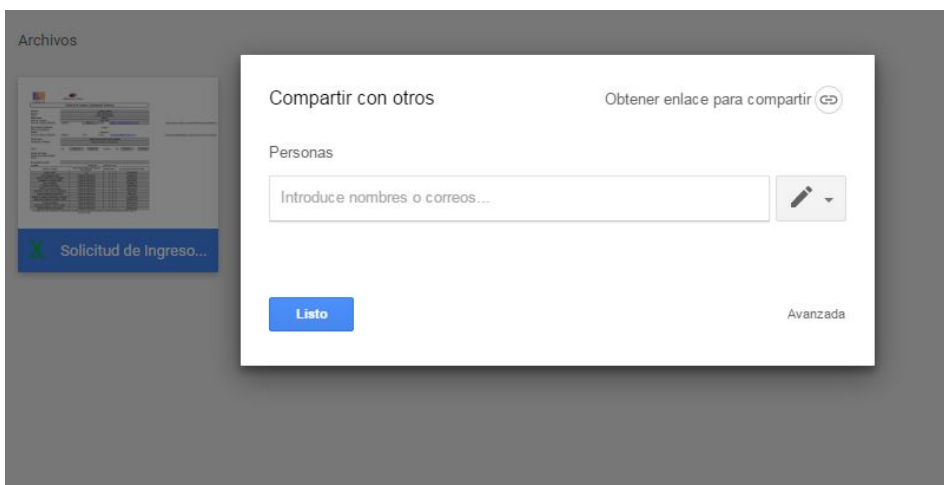
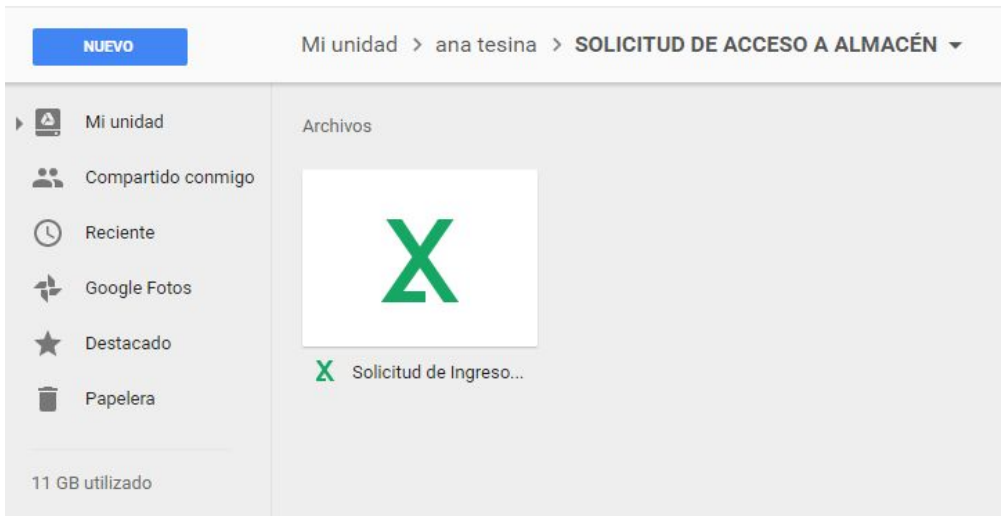
- Que se permita utilizar DRIVE como herramienta de envío de permisos de acceso a almacén (gerentes, seguridad, mantenimiento). De esta manera por medio de firma electrónica almacén podrá autorizar el acceso de manera más rápida y recibiremos la respuesta de manera inmediata, lo que agilizará el tiempo de recepción de respuesta.
- Enviar a almacén plano maestro con el total de movimientos a realizar y las especificaciones importantes de cada uno para que almacén autorice el total de los movimientos en un solo proceso



**SOLICITUD DE INGRESO A ALMACÉN
POR MEDIO DE DRIVE
Y PLANO MAESTRO CON
ESPECIFICACIONES**

solicitud de ingreso a almacén por medio de DRIVE

- 1.- Subir documento de solicitud de ingreso para instalación de corner
- 2.- compartir dicho documento con director, gerentes y personal de seguridad de cada almacén



3.- En cuanto el gerente autorice por medio de firma electrónica el permiso de acceso, podrá verlo directamente mantenimiento y planeación de almacenes, que posteriormente enviará este permiso a la marca interesada.

De esta manera cuando la marca llegue a almacén el área de seguridad que es quien da el acceso al personal que instalara el corner; Y podrá verificar en ese mismo instante la aprobación y no será necesario que se comunique con el gerente que autorizó el acceso para confirmar.

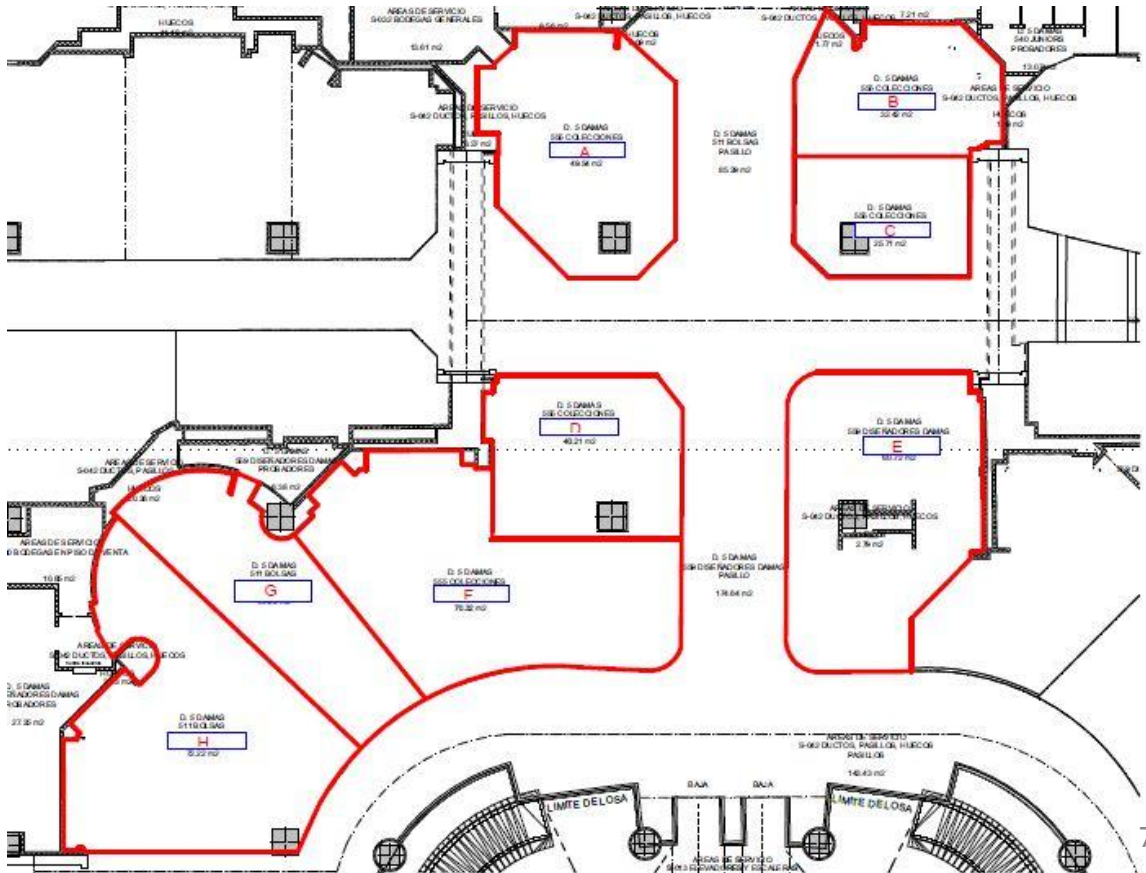
Pano maestro con total de movimientos y especificaciones

NEGOCIACIONES

ALMACÉN: _____
SECCIÓN: _____

MARCA	REUBICACIÓN	CORNER NUEVO	RETIRO	CAMBIO DE IMAGEN	ESPECIFICACIONES
A	X				marca realiza los movimientos se autoriza cambio de piso verificar especificaciones en proyecto autorizado
B		X			marca instala mobiliario se autoriza colocación de espejos verificar especificaciones en proyecto autorizado
C			X		movimiento por parte de almacén
E	X				movimiento por parte de almacén
F				X	marca instala mobiliario verificar especificaciones en proyecto autorizado
G	X				movimiento por parte de almacén
H		X			marca instala mobiliario se autoriza colocación de espejos verificar especificaciones en proyecto autorizado

PLANO MAESTRO



RECOMENDACIONES

Después de analizar los riesgos más recurrentes en cada etapa se propone lo siguiente:

etapa de anteproyecto

- Recibir información actualizada por almacén

propuesta:

- formato para la solicitud de actualización a almacén

Este formato contendrá de manera más ágil y visual la información que requiera almacén para poder proporcionar los datos solicitados.

Esto hará que almacén cuente con los elementos necesarios para facilitar la comprensión de la información requerida. de esta forma se enviará información más exacta y de manera más ágil

- Actualizar plano y obtener asignación de espacio

propuesta

- formato para solicitud de proyectos corners

Este formato tiene los campos que requiere el área de planeación de almacenes por parte del área comercial.

Así al recibir una solicitud de proyecto ya contará con la información mínima requerida en cada proyecto, lo que evita retrasos posteriores.

Etapa de proyecto

- Recibir proyecto de la marca

Propuesta:

- carta de fechas compromiso para la entrega de proyectos corner

Este formato delimita las entregas tanto por parte de la marca como por parte del área de planeación de almacenes para las entregas clave. Así la marca tiene un mejor control sobre el avance de sus proyectos para poder cumplir con las fechas exactas señaladas en este documento

- check list para la entrega de proyectos corner

Junto con la carta de fechas compromiso este formato da a la marca la oportunidad de conocer exactamente los documentos requeridos y en cada entrega pueden ellos mismos marcar los documentos que envía y llevar control sobre los documentos faltantes

etapa de instalación

- Confirmar avance de producción de corner, solicitar envío de permiso y coordinar movimientos simultáneos

propuesta:

- solicitud de ingreso a almacén por medio de DRIVE

Se propone utilizar la herramienta DRIVE para de esta forma tener una comunicación más directa entre el área de planeación de almacenes, dirección y gerencia del almacén además del área de vigilancia del mismo. de esta manera todos los involucrados por parte del almacén pueden observar de manera directa la autorización de los accesos para instalación y se evitan intermediarios.

Así se evitan retrasos al tener acceso a la información de manera inmediata.

BIBLIOGRAFÍA

FUENTES ELECTRÓNICAS

- 1 <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>
- 2 Fuente: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/897-importancia-d-el-proceso-administrativo/#ixzz4Wh6hllxD>
- 3 <https://erods.files.wordpress.com>
- 4 <https://jrodriguezweb.wordpress.com/2013/06/19/ejemplo-metodo-ruta-critica/>
- 5 <http://www.ingenieria.unam.mx/>
- 6 <https://erods.files.wordpress.com>
- 7 www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/
- 8 <http://www.auditool.org/blog/control-interno>
- 9 <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota2-auditoria.pdf>
- 10 Manual de planeación de almacenes Liverpool: Corners