

LKS



**EL MODELO DE GESTION
COOPERATIVO: SUS DOS
ETAPAS Y CINCO FASES**

2006



Comprometidos con la Excelencia

LOS MODELOS DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS

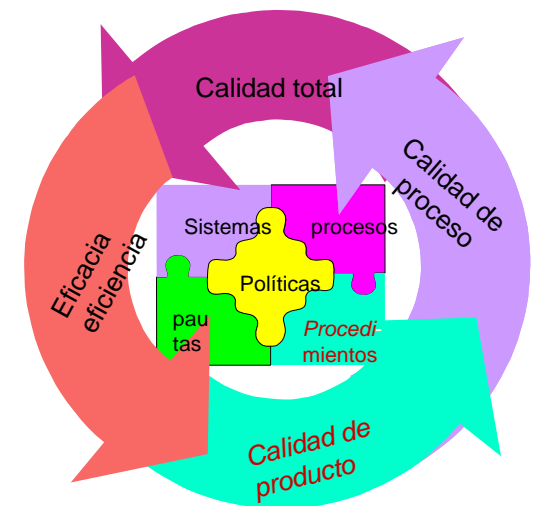
- **El Modelo de Gestión para empresas cooperativas pretende ser una herramienta útil,**
- Sirve de guía,
- Que facilite al equipo de Dirección una metodología para implantar una Gestión excelente en su empresa,
- Con un proceso de reflexión, análisis y mejora sobre su modelo actual de funcionamiento y
- Aportando un Modelo de Gestión, basado en criterios de Aseguramiento de la Calidad.

El modelo operativamente es un conjunto integrado de:

- Políticas
- Sistemas
- Procedimientos
- Pautas de funcionamiento

Diseñado bajo los criterios de:

- Calidad de los productos
- Calidad de los procesos
- Calidad Total
- Eficacia y eficiencia



- El Modelo de gestión se inspira en la filosofía de la Calidad Total y la Mejora Continua cuyos principios básicos a implantar en la cultura y en el funcionamiento de la Cooperativa se pueden expresar en los siguientes términos:

1. La Calidad y la mejora son prioritarios en todas las actividades de la empresa Cooperativa.
2. La orientación permanente hacia el cliente es clave para la competitividad:
 - identificar al cliente,
 - analizar sus necesidades,
 - satisfacer sus demandas,
 - evaluar la satisfacción.

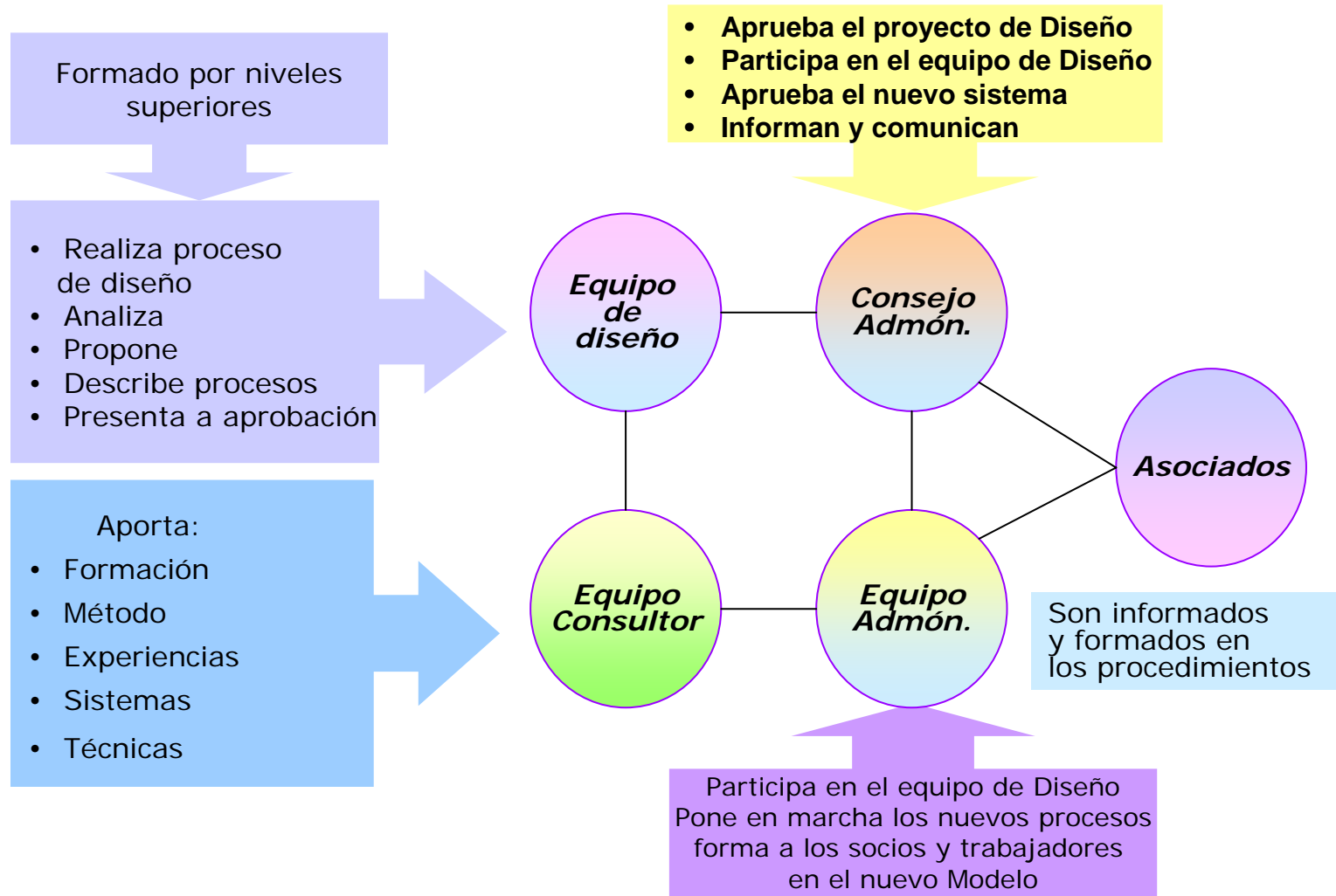
3. Toda la empresa es un sistema de cliente - proveedor y como tal debe funcionar.
4. Gestionar los procesos más importantes, por medio del análisis, de la innovación y la creatividad y la aplicación de la mejora continua como el método más eficaz para avanzar en la calidad total.

➤ *Como características más significativas del Modelo cabe resaltar:*

- a. Es un modelo de gestión sencillo y operativo, que define en cada uno de los procesos importantes de la empresa, qué hacer y cómo hacer.
- b. Permite diseñar un modelo exigente con todos los agentes de la cooperativa: Cuerpos Directivos, Dirección de la Cooperativas, y Asociados.
- c. Es un modelo avanzado, que permite implantar un nivel alto de gestión y de calidad en los distintos niveles de la cooperativa.

- El Diseño e implantación del Modelo de Gestión tienen como algo específico y diferenciado la participación de los distintos agentes de la Cooperativa, con especial énfasis de los Responsables de la Gestión por su implicación en un número más importantes de procesos.

Participantes en el Modelo



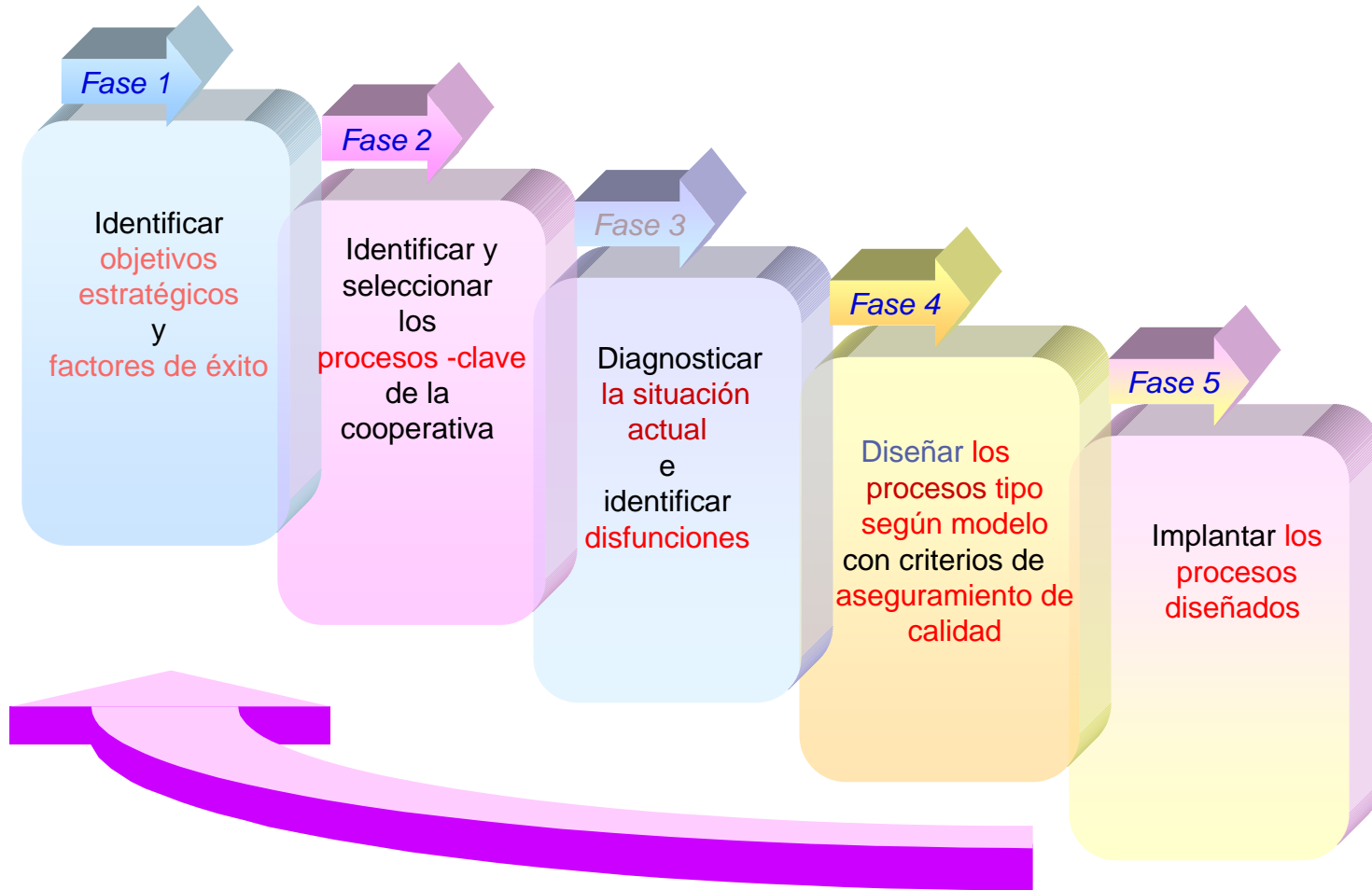


- **IMPLICACIÓN** decidida del Consejo de Administración y la Dirección.
- **FORMACIÓN** previa del Consejo Administración y especialmente del equipo Gerencial y contraparte de la Cooperativa.
- **PLANIFICACIÓN** del plan y seguimiento del plan de Ejecución.
- **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN** a todos los involucrados en el proceso

- **El modelo persigue dotar a las Empresas Cooperativas de Costa Rica de un:**
 - ❖ **Modelo de Gestión Empresarial propio**
 - ❖ **De fácil aplicación**
 - ❖ **Que permita a los Directores y Equipos Gerenciales:**
 - **autoevaluar su actual modelo o forma de gestión.**
 - **identificar los procesos-clave de su negocio como factores de competitividad.**
 - **diseñar con su equipo su propio modelo de gestión.**
 - **implantar progresivamente los nuevos procesos de gestión.**
 - **facilitar la consecución en la Empresa de la certificación de calidad.**
 - **implantar la mejora permanente de los procesos como una filosofía de toda la empresa Cooperativa.**

- El proceso del Modelo contiene cinco fases.
- Todas las fases tienen relación entre sí, se condicionan y requieren de un ejercicio de permanente coherencia, de manera que cada fase supone haber realizado la anterior.

Las Fases del Modelo de Gestión



Mejora Continua de los procesos

La primera fase del modelo requiere establecer previamente los Objetivos Generales de la Empresa, conocer hacia dónde va, cuáles son sus líneas de actuación a medio y largo plazo, y qué estrategias pone en marcha para la consecución de los mismos.

Productos esperados:

El equipo de Dirección de la cooperativa debe conseguir después de esta fase:

- Identificar el negocio de la Cooperativa.
- Realizar un análisis de las variables internas y externas y su incidencia en la empresa.
- Establecer la Misión, Visión y los Valores más importantes.
- Identificar los objetivos clave y las metas a conseguir en los próximos años.

La primera acción del Grupo de Trabajo, previa a la identificación de los objetivos, es la de identificar el negocio en sus variables más significativas. Para ello es preciso establecer con cierta precisión:

- El **producto o servicios** desarrolla, entendido como el bien o servicio que la empresa ofrece al mercado y que origina unos costos para su obtención y unos ingresos tras su venta.
- El **grupo de Clientes** que se trata de atender. Procurando diferenciar, si es posible en esta fase, tanto los potenciales como aquellos considerados como grupo de clientes objetivo, más o menos homogéneos a los que se pretende dirigir la empresa.
- Las **necesidades de los clientes** a satisfacer. Qué se valora en los productos o servicios que se ofrecen según el segmento diferenciado.
- El **ámbito geográfico** que pretende cubrir, es decir, los mercados a abordar.
- La **tecnologías principales** o clave que se emplean en la concepción, fabricación y suministro del producto.
- Finalmente el **grupo de Competidores** a los que se pretende ir desplazando en el mercado o aquellos que en el futuro pueden irrumpir en él.

2. Identificar los Objetivos Estratégicos

- Este paso del proceso tiene como objetivo **identificar los objetivos estratégicos que tiene nuestra Empresa en coherencia con la misión para la que está constituida.**
- **Los objetivos se refieren a la concreción de los ejes que constituyen el negocio,** establece las metas específicas sobre aquellos aspectos que son claves para la rentabilidad de la Empresa.
- **Las estrategias se refieren a la manera de conseguir estos objetivos de empresa,** y en concreto cómo se van a articular los recursos propios para hacer frente a las amenazas que el entorno depara y también saber aprovechar las oportunidades que brinda.

2. Identificar los Objetivos Estratégicos

- **Así mismo es preciso definir los objetivos económicos sobre ventas, ingresos y rentabilidad y establecer los propios objetivos de gestión.**
- En la medida en que no todos los objetivos tienen la misma importancia estratégica, conviene priorizar y evaluar su importancia para el futuro del negocio.

2.1 Análisis de las variables internas y



3. Identificar los factores de éxito

Factores de éxito, son aquellos aspectos que hacen que una empresa sea exitosa en el sector en el que opera. Son normalmente factores que se hace preciso desarrollar y contemplar cara al éxito de la gestión, dado que el sector los exige y demanda los mismos para competir de manera exitosa y rentable.

Grupo de Interés	Necesidades y Expectativas	Indicadores de Rendimiento	Valoración
Clientes/mercado			
Colaboradores			
Proveedores			
Asociados			
Aliados			
Sociedad			
Gobierno e Instituciones del Estado			

3. Identificar los factores de éxito

Factores de Éxito	1	2	3	4	5
• Satisfacción del clientes					
• Calidad de los Productos					
• Excelencia en los procesos					
• Calidad total					
• Productos a medida					
• Capacidad de respuesta					
• Tecnología					
• Precios competitivos					
• Innovación y rapidez					
• Cercanía al cliente					
• Otros					

Misión de la Cooperativa

¿Qué somos?
¿A que nos dedicamos?
¿Que productos o servicios?
¿Con que medios?
¿Quienes son nuestros clientes?
¿Que es específico de nuestra empresa y nos diferencia de otras empresas?

Identificación de los objetivos empresariales

Ámbito	Objetivo Estratégico	Valoración (1-5)	
		Importancia	Urgencia
Satisfacción clientes			
Desarrollo Empresarial			
Rentabilidad			
Implicación social			
Gestión Interna			
Asociados			

El siguiente paso del modelo consiste en determinar qué procesos son clave en la Empresa para conseguir tales objetivos y para garantizar el éxito.

El concepto de proceso aporta una visión más integrada de la realidad de la empresa, ya que trata de establecer una secuencia relacionada de todas las actividades que la conforman orientándolas a la consecución de un objetivo final.

Para el desarrollo de esta fase se presentan los pasos a continuación:

1. Identificar los Procesos

Se diferencian tres tipos de procesos en la empresa

A. Procesos de Negocio:

Van dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes. A estos procesos los denominaremos genéricamente procesos de negocio.

1. Identificar los Procesos

El siguiente tipo de proceso:

B. Procesos de Soporte:

Actividades encaminadas a dar soporte a los procesos de negocio. Ocasionalmente éstos procesos pueden convertirse en la clave del éxito empresarial. Normalmente son sistemas orientados a la planificación, organización, información, calidad, control y mejora.

1. Identificar los Procesos

Y el último tipo de proceso:

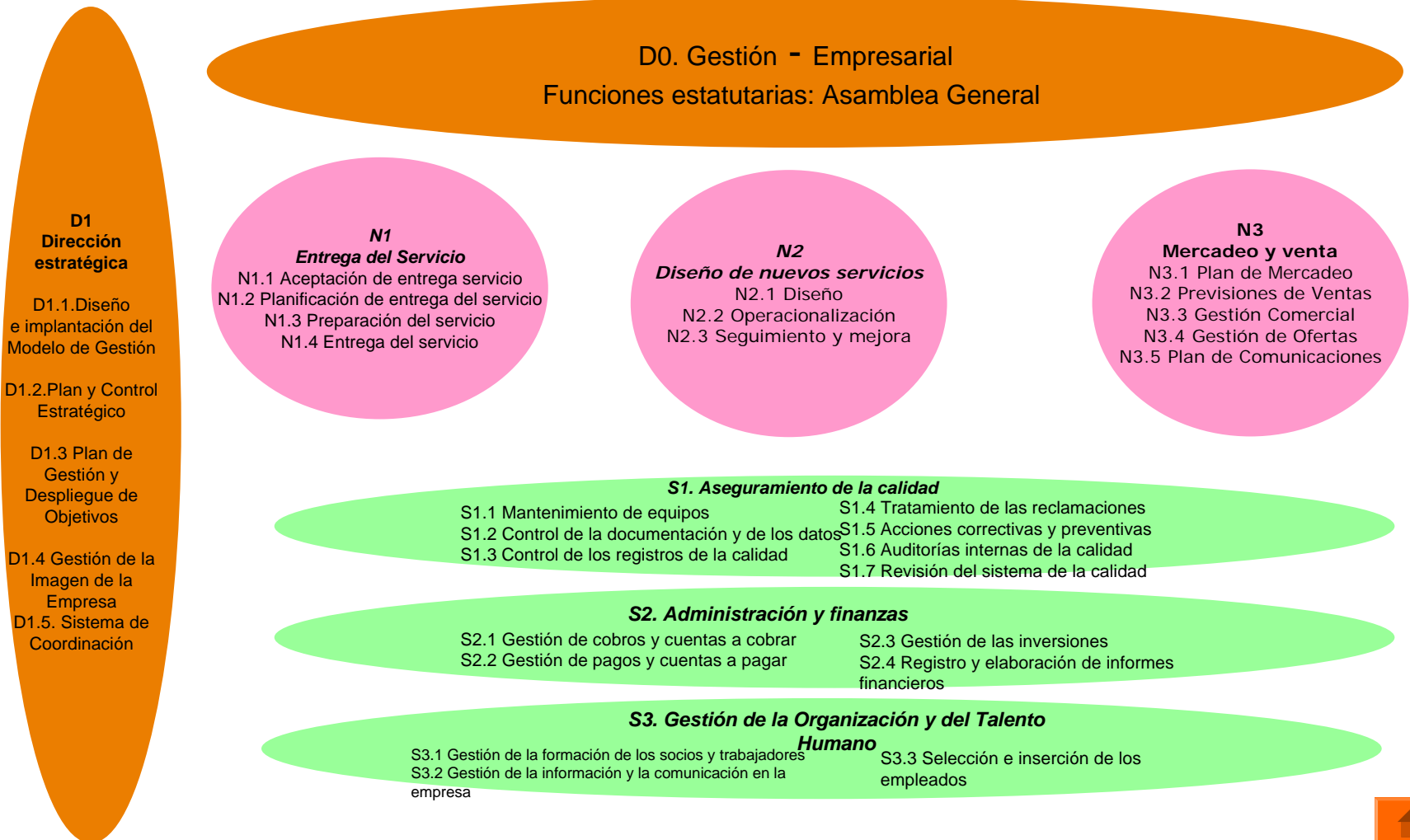
C. Procesos Directivos

Son aquellos procesos encaminados a dirigir y controlar la organización y que son todos los relacionados con el Consejo de Administración y la Dirección de la Empresa. Son de Liderazgo, de gestión, de orientación y de motivación.

2. Seleccionar los Procesos Clave Representación Gráfica de los Procesos



2. Seleccionar los Procesos Clave



Seleccionar los Procesos Clave

Representación Gráfica de los Procesos

Procesos directivos	Procesos del Negocio	Procesos de Soporte

Listado de procesos y sub-procesos identificados	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							Impacto Ponderado
	Ponderación en % 100%	01 Satisfacción del cliente	02 Desarrollo	03 Rentabilidad	04 Responsabilidad social	05 Gestión Interna	06 Asociados	
DO. Dirección Estratégica								
D1: Dirección Operativa								
N1.								
N2.								
N3.								
S.1. Sistema de gestión de la calidad								
S.2. Administración- Financiera								
S.3. Gestión del Talento Humano								

Elabore la Matriz de Priorización de cara a decidir el orden de análisis y diseño de los procesos

Listado de Procesos y Sub-Procesos Identificados	Impacto ponderado (1) (A)	Potencial de mejora (2) (B)	Posibilidad de éxito (2) (C)	Valoración Total (A*B*C)
DO. Dirección Estratégica				
D1: Dirección Operativa				
N1.				
N2.				
N3.				
S.1. Sistema de gestión de la calidad				
S.2. Administración-Financiera				
S.3. Gestión del Talento Humano				

Con la identificación de los procesos clave se procede a:

- Realizar una planificación del proyecto, que consiste en el compromiso de implantación del modelo por parte de todos los propietarios de los procesos.
 - Elaborar plan con la secuencia de los procesos que serán abordados en la fase siguiente.

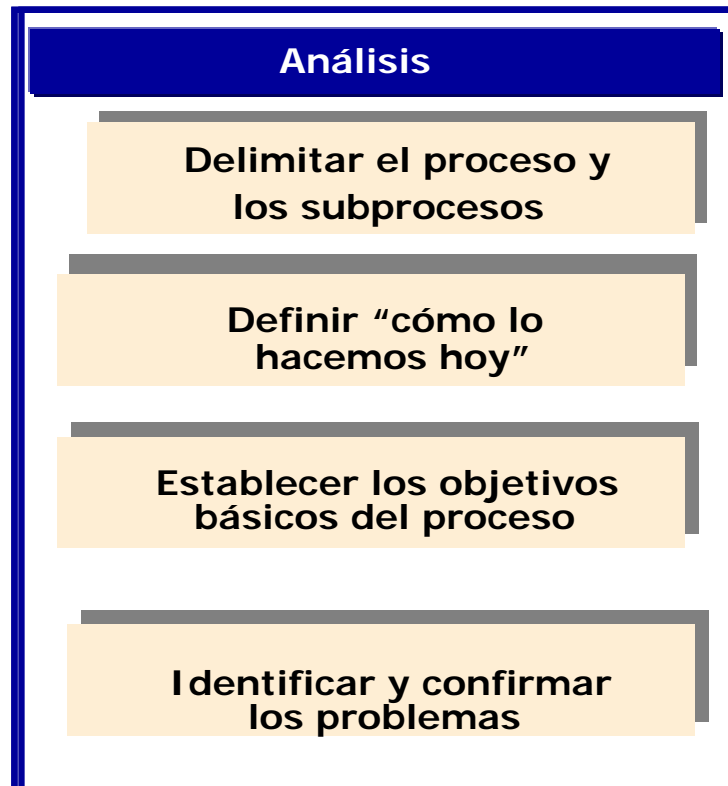
Diagnosticar la situación actual e identificar las disfunciones y problemas

Resultados Esperados

- Identificar cómo se realiza hoy los procesos en la empresa Cooperativa.
- Describir el proceso y sus actividades.
- Establecer los objetivos y requisitos de los Procesos.
- Realizar un análisis crítico de cómo la cooperativa hace hoy los procesos.
- Diagramar y documentar los procesos y sus actividades.
- Diagnosticar las disfunciones y problemas que se puedan presentar.

1. Delimitar y definir el proceso

Esta fase tiene importancia para el equipo de trabajo porque, a través de esta delimitación, los participantes en el análisis del proceso tienen contacto directo con el mismo y sus actividades y sirve para desarrollar una visión similar en todos los componentes acerca del proceso.

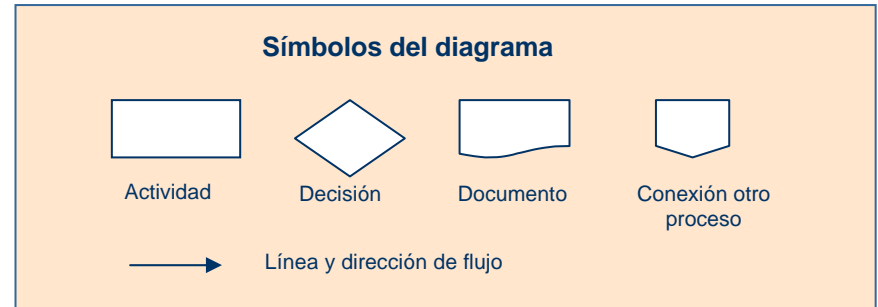


1. Delimitar y definir el proceso actual :

Diagramar y documentar el proceso y sus actividades

Diagramar el proceso supone las siguientes actividades del equipo de trabajo:

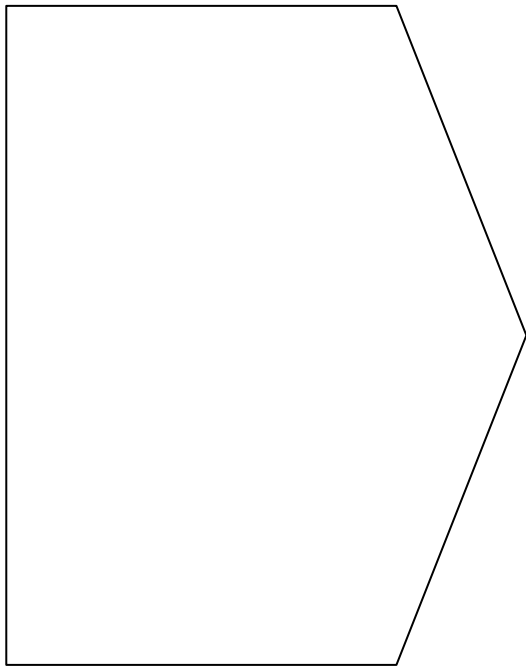
1. IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES
2. DIAGRAMAR EL PROCESO Y LOS SUBPROCESOS SECUENCIALMENTE POR ACTIVIDADES
3. DOCUMENTAR Y CUANTIFICAR LAS ACTIVIDADES Y TAREAS
4. PROCEDIMIENTOS Y
5. PRIORIZACIÓN



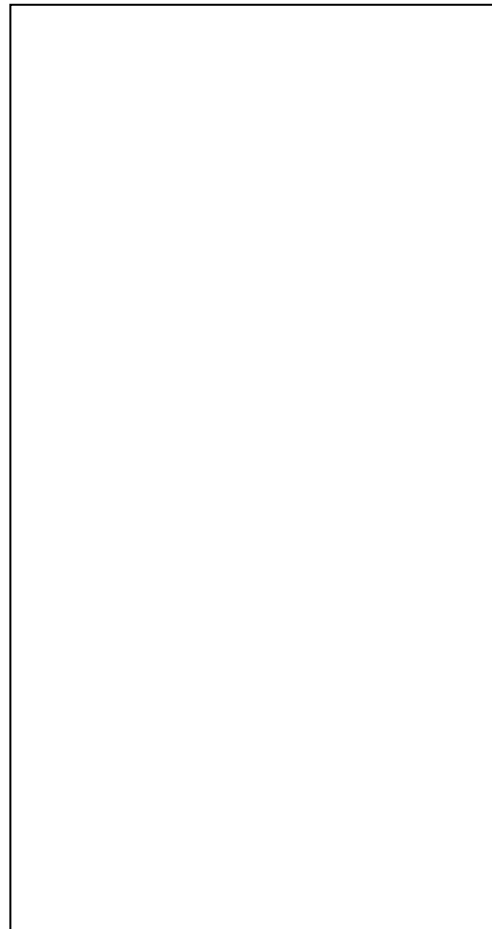
A	CUANTIFICAR	PROCEDIMIENTOS	PRIORIDAD
1			
2			
3			
4			
5			

	Objetivos
Alcance	
Requerimientos del proceso	
Propietario del proceso	Equipo de proceso

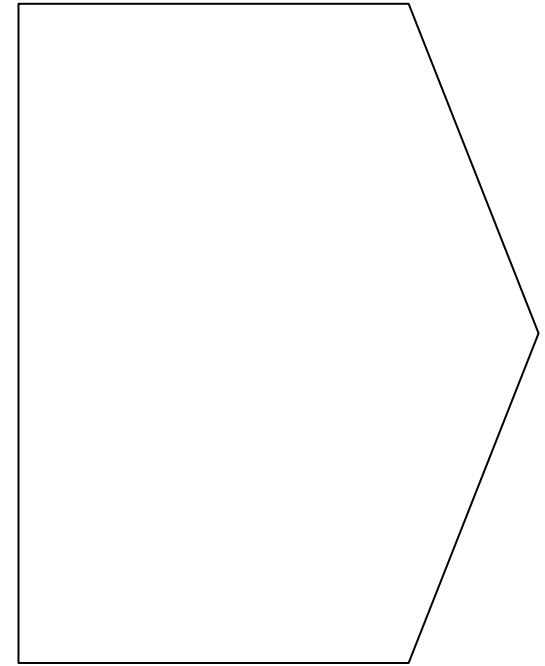
Entradas al proceso












Contenidos



Salidas del proceso



Simbología:

- | | | | |
|--------------------------------|--|---|---|
| – Operación, actividad o tarea |  | – Demoras o esperas |  |
| – Proceso predeterminado |  | – Conexión con otro proceso |  |
| – Almacenamientos |  | – Documento |  |
| – Decisiones |  | – Transporte |  |
| | – Flujos |  | |



Disfuncionalidad

Diseñar los procesos tipo según modelo con criterios de aseguramiento de calidad

El Objetivo de esta fase es Diseñar los procesos ajustados a la situación, dinámica, objetivos estratégicos y factores de éxito de la Empresa Cooperativa

Resultados esperados

- **Diseño o rediseño de los procesos**

Diseñar los procesos tipo según modelo con criterios de aseguramiento de calidad

FASE IV. CRITERIOS PARA EL DISEÑO DE LOS PROCESOS SEGÚN EL MODELO

Una vez realizado el diagnóstico y haber detectado, bien la **ausencia** de dicho proceso o bien, la **existencia de disfunciones** en el actual, se hace preciso proceder a **diseñar o reformular el proceso**.

La tarea del equipo de trabajo debe ser la de adecuar el Modelo a la situación, a la dinámica y a los objetivos estratégicos y factores de éxito específicos de la propia Empresa.

El Diseño es una tarea organizativa que requiere, para ser eficaz, de una coherencia tanto con las exigencias del entorno como con las realidades internas de la Cooperativa. De ahí que **los objetivos estratégicos junto con los valores deben constituir la orientación para cualquier decisión en el diseño.**

El criterio a seguir en el diseño de los procesos tipo del Modelo debe ser doble, según los procesos de que se trate:

1. Aquellos procesos que son susceptibles de ser abordados como procesos propios de **Aseguramiento de Calidad en lo que el criterio que prima para su diseño ha de ser el establecido por la norma ISO**: en general todos los procesos de negocio y proceso de calidad.
2. Aquellos otros procesos que no son tratados en la norma han de ser **diseñados con criterios relacionados con la Calidad Total**, introduciendo aquellos modos de gestionar que pueden contribuir a la excelencia de la gestión y que sigue los dictámenes de la Calidad Total. En general los procesos de gestión y de apoyo.

Diseñar los procesos tipo según modelo con criterios de aseguramiento de calidad

Soluciones

Definir y validar "cómo lo deberíamos hacer"

Establecer el panel de indicadores

Desplegar objetivos e indicadores a nivel de tarea

Diseñar los procesos tipo según modelo con criterios de aseguramiento de calidad

**Definir y validar
"cómo lo
deberíamos
hacer"**

Solucionar los problemas identificados definiendo que actividades vamos a realizar y como vamos a realizarlas para alcanzar los objetivos del proceso.

Diseñar los procesos tipo según modelo con criterios de aseguramiento de calidad

Establecer el panel de indicadores

Definir un conjunto de medidas del proceso que le permitan al Responsable de Proceso “gobernar” el proceso, es decir, conseguir los objetivos marcados.

Diseñar los procesos tipo según modelo con criterios de aseguramiento de calidad

Desplegar objetivos e indicadores a nivel de tarea

Desplegar los objetivos e indicadores a nivel de tarea para que los responsables de las actividades y tareas clave tengan un para “gobernar” su actividad. Además en esta fase se debe recopilar toda la documentación de detalle (instrucciones de trabajo, pautas e control, datos técnicos, ...) que describa cómo se realizan esas actividades o tareas.

Implantación de los nuevos procesos

El objetivo de esta fase es la puesta en marcha de los nuevos procesos y los procedimientos diseñados

Resultados esperados

- **Aprobación de los Nuevos procesos por parte de los órganos responsables**
- **Elaboración del Plan de acciones, fechas y responsables**
- **Establecimiento de las auditorias**

Implantacion

**Elaborar el Plan de
Implantación**

Establecimiento de auditorías

Implantación de los nuevos procesos

Elaborar el Plan de Implantación

Prevenir el mayor número de los factores de riesgo que pueden aparecer a la hora de hacer realidad nuestro diseño del proceso. El Plan debe ser aprobado por el Consejo de Dirección.

El Plan de implantación debe considerar la conveniencia o no de realizar prototipos, la comunicación y formación que se necesita y el momento adecuado para estandarizar los cambios que introducirá el nuevo proceso.

Para garantizar el cumplimiento sistemático del proceso establecido es necesario garantizar su coherencia con otros estándares establecidos, como normativas, manuales, procedimientos, sistemática ISO 9000, instrucciones, etc. En ocasiones será necesario revisar los estándares previamente establecidos para recoger los cambios que incorpora el nuevo proceso, y en otros casos será necesario crear nuevos estándares que complementen a los existentes. Es deseable que los nuevos estándares se ajusten en la forma a la práctica previa de la empresa, en lugar de crear una documentación radicalmente nueva.