

Deloitte.



Documentar sin complicar

**Estrategias para gestionar la documentación
de los procesos organizacionales.**

Introducción

La documentación y la mejora de procesos empresariales son elementos clave para el crecimiento y la eficiencia en las organizaciones. En un entorno donde las pequeñas y medianas empresas enfrentan desafíos constantes en administración, control operativo, prevención de fraudes y optimización tecnológica, surge la necesidad de definir claramente los objetivos antes de comprometerse con un proyecto de institucionalización de procesos. Sin embargo, ¿cómo identificar los procesos más críticos? ¿Hasta qué punto deben documentarse? ¿Es necesario documentar el estado actual para poder proyectar un estado futuro más eficiente?

Este artículo explora las múltiples facetas de la documentación y mejora de procesos, desde la definición hasta la arquitectura organizacional, los controles y las políticas, abordando también cómo la digitalización y la transformación digital ofrecen nuevas herramientas para alcanzar estos objetivos. Asimismo, se hace énfasis en la importancia de un enfoque práctico y orientado a resultados, considerando los recursos limitados y el retorno de inversión que representa el control efectivo de riesgos.

En este sentido, el texto es una guía integral sobre cómo abordar la institucionalización de procesos, los beneficios de una estructura jerárquica en la arquitectura de procesos y las herramientas necesarias para hacer de la mejora continua una realidad.

¿Por dónde comenzar?

Son muchos los aspectos a considerar cuando se piensa en la documentación y en la mejora de procesos. Aspectos como la institucionalización, consistencia y homologación de operaciones, eficiencia, mitigación de riesgos, optimización de controles, seguridad y prevención del fraude pudieran ser los objetivos que se pretenden lograr; sin embargo, cada empresa debiera establecer sus objetivos de forma clara antes de comprometerse en un proyecto para lograr sus metas.

La problemática que enfrentan pequeñas y medianas empresas en México recae, entre otros temas, en dificultades para la gestión administrativa, implementación de modelos de negocios, control y eficiencia en la operación, prevención del fraude, optimización y desarrollo de la infraestructura tecnológica y, en ocasiones, en la definición de una estrategia que abarque todo lo anterior.

Una herramienta para superar algunos de esas problemáticas es la documentación de procesos, entendiendo que los procesos documentados son una herramienta o un medio, mas no son el fin, salvo que la documentación se haga para cumplir con un requerimiento regulatorio. Si bien pudieran buscarse varios beneficios mediante la documentación o la mejora de procesos, es de vital importancia pensar que todo lo que se tiene que hacer debe apuntar hacia el logro de esos objetivos, cualquier cosa que no aporte, no se debe hacer porque el volumen podría desanimar cualquier esfuerzo. Las siguientes preguntas pueden ayudar a dar mayor certeza sobre la pertinencia de implementar o no el proceso de documentación:

¿Se deben documentar o no se deben documentar los procesos?

¿Documentamos todos? Y si solo documentamos algunos ¿cuáles y cómo definimos la prioridad?

¿Debemos documentar el estado actual (*As is*) para poder definir el estado futuro (*To be*)?

Uno de nuestros clientes, dueño y director de una empresa de mediano tamaño, nos pidió en algún momento documentar todos los procesos de su organización, y para entender mejor su requerimiento, le hicimos tres preguntas:

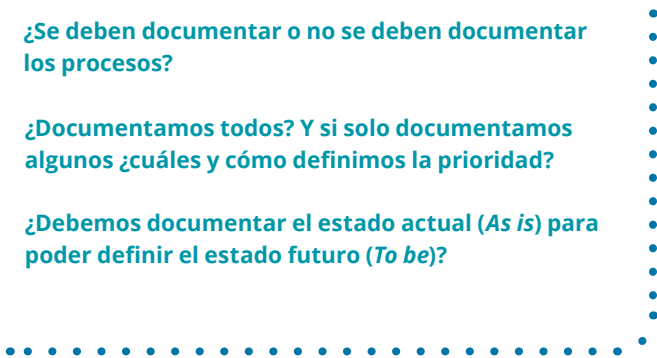
01. ¿Para qué quiere documentar los procesos?

02. ¿Todos los procesos sin excepción?

03. ¿Estaría dispuesto a escuchar un planteamiento para enfocar el trabajo en lo más relevante?

Su respuesta fue contundente: “Me encuentro en vías de institucionalización y necesito asegurarme de que todos los procesos en la empresa están documentados”.

Llevamos a cabo un levantamiento de información que nos llevó algunos días, preparamos la propuesta y, al mostrarle el número de horas y recursos necesarios para efectuar la documentación de todos sus procesos, nuestro cliente optó por un planteamiento enfocado solo en lo más relevante.



Para lograr el objetivo deseado de la documentación o mejora de procesos, ciertas preguntas deben resolverse:

- ¿Qué herramientas tecnológicas se deben utilizar?
- ¿Qué capacidades y funcionalidades deben tener dichas herramientas?
- ¿Cómo garantizamos poseer la documentación de procesos actualizada, en función del dinamismo del negocio?
- ¿Quién debe actualizar la documentación, los usuarios, un área específica o un tercero?
- ¿Qué mecanismos se pueden implementar para asegurar que los procesos se cumplan tal cual se han documentado y, en caso de identificar a un usuario que no los lleve a cabo, qué hacer?
- ¿Valdrá la pena realizar un proyecto para la mejora de procesos, es momento de usar la inteligencia artificial?

A lo largo de los años, las conversaciones respecto de la documentación y mejora de procesos han generado puntos de vista, debates, metodologías, herramientas, proyectos exitosos y fallidos; la literatura es sumamente vasta, la institucionalización de empresas medianas y pequeñas debiera recorrer un camino ya andado por organizaciones 100% institucionalizadas. Entender conceptos, metodologías y experiencias podría establecer un camino menos sinuoso hacia la multicitada institucionalización.



Definiciones

Procesos

Un proceso empresarial es una serie de actividades o tareas interrelacionadas, secuenciales, lógicas y estructuradas que se llevan a cabo para lograr un objetivo específico dentro de una empresa. Estos procesos pueden ser operativos, como la fabricación de un producto o la prestación de un servicio; o de soporte, como la gestión de recursos humanos o la contabilidad.

Los procesos empresariales son esenciales para la eficiencia y la efectividad de una empresa porque definen cómo se deben realizar las operaciones para cumplir con estándares de calidad, satisfacción de clientes y alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, todo ello, de forma estandarizada.

Una de las versiones más básicas para representar los procesos de forma gráfica son los diagramas de flujo, o *flowcharts*, donde se utilizan figuras geométricas predefinidas como rectángulos, que incluyen actividades o tareas; diamantes, que expresan las decisiones; cilindros, que muestran el procesamiento en los sistemas; y flechas, que señalan la dirección del flujo para representar las actividades de un proceso.

No caben las dudas en esta afirmación: toda empresa exitosa cuenta con procesos, ya sean documentados, empíricos o no formalizados, pero siempre existe esa secuencia de actividades que pretenden lograr un objetivo; dichos procesos a su vez cuentan con controles, políticas y tienen riesgos implícitos que pudieran estar o no documentados y formalizados.

Mejora a los procesos

Se define como un enfoque sistemático que busca optimizar las actividades y las operaciones dentro de una empresa para aumentar la eficiencia, la efectividad y la calidad; esto implica analizar y ajustar las actividades que en su conjunto forman un proceso, buscando que sean más ligeros, pero no por ello menos controlados y, esencialmente, que cumplan el propósito para el que fueron diseñados. La mejora de procesos no es algo nuevo, tiene vida desde que existe la necesidad de eficientizar los recursos de una empresa, así como el aseguramiento de la calidad.

Arquitectura de procesos

Los procesos en una empresa, como los organigramas, deben contar con jerarquías, a cuya representación equivalente le llamamos "arquitectura", misma que se define como la

representación estructurada y jerárquica de los procesos de negocio de una empresa. Esta arquitectura proporciona una visión integral y detallada de cómo se llevan a cabo las actividades dentro de la empresa, lo cual permite una adecuada identificación y brinda el beneficio de poder ver el bosque completo, del mismo modo que lo permitiría un organigrama, respecto de las áreas de la empresa.

Controles

Estos son parte del proceso, es decir, no son actividades ajenas o adicionales, por lo que son integradas a la secuencia de tareas que, por su propósito, catalogamos como control porque pretenden asegurar que se cumpla un objetivo. Los controles, por lo regular, son actividades de elaboración, supervisión, autorización, validación, recálculo y notificación, respecto de las cuales, se requiere conservar evidencia comprobatoria de haber ocurrido.

Riesgo

Se refiere a la posibilidad de ocurrencia de un evento o circunstancia que impacte de forma negativa en los objetivos de un proceso, dicho impacto puede manifestarse de diversas maneras, como ejecución y registro de transacciones no revisadas o autorizadas, erogaciones fuera de los límites establecidos o incorrectos asientos contables.

Políticas

Son lineamientos establecidos por la empresa para guiar el comportamiento y la toma de decisiones de los participantes en los procesos. Las políticas están encaminadas para asegurar que las acciones dentro de la empresa estén alineadas con su misión, visión, valores y objetivos estratégicos; en otras palabras, establecen lo que se puede hacer o no, es decir, límites, facultades y excepciones, entre otras.

ERP's

No menos importante es entender que, generalmente, hoy en día la mayoría de los procesos en una empresa "corren" a través de sistemas integrados o *Enterprise resource planning* (ERP, por sus siglas en inglés), el cual es un *software* que integra y gestiona todas las funciones y procesos clave de una empresa en una plataforma unificada.

Un poco de historia

Era preindustrial

En esta etapa, los procesos eran simples e intuitivos, las organizaciones eran pequeñas, los productos se fabricaban, principalmente, de manera manual y con un bajo nivel de estandarización; es por ello que la eficiencia dependía, en gran medida, de las habilidades individuales de los trabajadores.

Revolución Industrial

Los procesos comenzaron a mecanizarse con la llegada de la primera Revolución Industrial, en el siglo XVIII. La introducción de maquinaria sencilla permitió la producción en serie, por lo que la estandarización de productos creció de forma significativa. Además, se desarrollaron fábricas donde se implementaron líneas de ensamblaje, lo que aumentó significativamente la eficiencia y la productividad.

Era de la administración científica

A principios del siglo XX, Frederick Taylor introdujo la administración científica, o "Taylorismo", que enfatizaba en la estandarización de procesos y el análisis de tiempos y movimientos, para mejorar la eficiencia; este enfoque se centró en dividir tareas complejas en componentes más simples y optimizar cada uno de ellos.

Era de la calidad total

En la segunda mitad del siglo XX, hubo un cambio hacia la calidad total y la mejora continua. Figuras como W. Edwards Deming y Joseph Juran promovieron la idea de que todos los empleados deberían participar en la mejora de los procesos. Se introdujeron metodologías como el ciclo PDCA (planear, hacer, corroborar, actuar), metodología de gestión que tiene como objetivo la mejora constante de los procesos, así como *six sigma* para reducir defectos y mejorar la calidad.

Era de la reingeniería de procesos

En los años 90, la reingeniería de procesos se convirtió en una tendencia popular. Michael Hammer y James Champy promovieron la idea de repensar y rediseñar radicalmente los procesos empresariales para lograr mejoras drásticas en medidas críticas de rendimiento, como costos, calidad, servicio y velocidad.

En su libro *Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution*, publicado en 2001, señalan conceptos que no pierden vigencia y que son aplicables a muchas organizaciones de cualquier tamaño y de cualquier país. La falta de agilidad, innovación, flexibilidad, rentabilidad y competitividad son todavía un problema no resuelto.

Era de la digitalización y la tecnología de la información

Los procesos comenzaron a digitalizarse con el advenimiento de las tecnologías de la información y de la comunicación. Se introdujeron sistemas ERP, por lo que la automatización de ciertos procesos, mediante el uso de *software* y la inteligencia artificial, han permitido una mayor eficiencia y precisión.

Era de la transformación digital y la industria 4.0

Vivimos la era de la transformación digital y la industria 4.0, en la cual, las organizaciones adoptan tecnologías avanzadas como el internet de las cosas (IoT), la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la robótica avanzada y la analítica de datos, para optimizar y personalizar los procesos. La hiperconectividad y la capacidad de analizar grandes volúmenes de datos en corto tiempo con información confiable, han revolucionado la forma en que las organizaciones operan; gracias a esto, la toma de decisiones se basa en datos confiables e íntegros, contemplando el universo de información, y no en muestras limitadas de datos.

Metodologías

Las metodologías también son un aspecto importante cuando hablamos de mejora de procesos. Así como la reingeniería que marcó una pauta en los años 90, diversas metodologías implementadas exitosamente en las organizaciones ganaron fama en el mundo empresarial, debido a una optimización de la eficiencia, calidad y productividad; algunos ejemplos son:

Lean manufacturing

Enfocada en la eliminación de desperdicios en los procesos de producción y en maximizar el valor para el cliente. Surgió en el sector automotriz y es ampliamente utilizada en las industrias manufacturera y de servicios.

Six sigma

Busca reducir la variabilidad en los procesos y mejorar la calidad, mediante la identificación y eliminación de defectos. Utiliza herramientas estadísticas y sigue un enfoque estructurado como DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar).

Kaizen

Metodología japonesa que promueve la mejora continua a través de pequeños cambios incrementales realizados por todos los miembros de la empresa. Se centra en el trabajo en equipo, la autodisciplina y la sugerencia de mejoras.

Business process reengineering

Consiste en replantear y rediseñar, radicalmente, los procesos de negocio para lograr mejoras drásticas en medidas críticas como costos, calidad, servicio y velocidad. Se utiliza en situaciones donde se necesita una transformación completa.

Total Quality Management (TQM)

Es un enfoque holístico que busca involucrar a toda la empresa en la mejora continua de la calidad de productos, servicios y procesos. Se enfoca en la satisfacción del cliente, la participación de los empleados y la mejora de los procesos.

ISO (Organización Internacional de Normalización)

Son una serie de estándares internacionales diseñados para asegurar la calidad, seguridad, eficiencia y consistencia de productos, servicios y sistemas; dichos estándares son desarrolladas por la *International Organization for Standardization (ISO)*, una organización no gubernamental que reúne a expertos de distintos países para establecer normas voluntarias que se utilizan en diferentes industrias y sectores.

ISO 9001 es un estándar internacional para sistemas de gestión de la calidad, el cual, proporciona un marco basado en procesos que ayuda a las organizaciones a cumplir de manera consistente con los requisitos del cliente y mejorar la satisfacción.

Agile

Popular en el desarrollo de *software*, agile se centra en la flexibilidad, la colaboración y la entrega rápida de productos. Aunque se originó en tecnología, sus principios se han adaptado para la mejora de procesos y desarrollo de actividades en diversas industrias.

PDCA (Plan do check act)

También conocido como el "ciclo de Deming", es un enfoque iterativo para la mejora continua de procesos. Implica planificar una mejora, implementarla, verificar los resultados y actuar para aplicar cambios permanentes o realizar ajustes.

Digitalización

Hoy en día, ante el avance de la tecnología, la digitalización de las empresas es crucial, ya que permite mejorar su eficiencia, competitividad y adaptabilidad. A continuación, algunas de las principales razones por las que la digitalización es tan importante:

- Al digitalizar datos y procesos, las empresas pueden recopilar y analizar grandes cantidades de información en tiempo real, esto facilita la toma de decisiones informadas y basadas en datos tanto precisos como confiables.
- Las empresas digitales pueden adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado, personalizar productos y servicios, y responder de manera más efectiva a las necesidades del cliente. La digitalización abre la puerta a nuevas oportunidades de negocio, a modelos de negocio innovadores y podría abrir nuevos canales de venta y mejorar la experiencia del cliente.
- Permite ofrecer servicios personalizados y mejorar la interacción con los clientes a través de canales digitales, lo que puede aumentar la satisfacción y fidelización del cliente.
- Es más fácil mantener registros precisos y cumplir con normativas y regulaciones, las herramientas digitales avanzadas pueden mejorar la seguridad de la información y proteger los datos sensibles de la empresa y sus clientes.

La digitalización es una necesidad para cualquier empresa que quiera mantenerse relevante, eficiente y competitiva en el mercado actual; asimismo, puede ser una nueva manera de reingenierizar los procesos de una empresa.



Modelos de Madurez

Como en muchas decisiones empresariales, el primer paso para el logro de los objetivos es saber con certeza dónde se encuentra la empresa y dónde queremos que esté. Para alcanzar esa certeza, por lo regular se usan modelos de madurez en los que cualquier empresa se puede ubicar; sin embargo, dichos modelos de madurez debieran ser adaptables al tamaño, al país y a la industria específica.

¿En qué etapa se encuentran los procesos en una empresa?

Los modelos de madurez, por lo regular, tienen cinco niveles:



Un solo modelo de madurez podría no ser aplicable a toda empresa, ya que los niveles podrían tener diferentes requerimientos según su tamaño, su industria y su mercado, por ejemplo:

Empresa
Pequeña - Mediana

Incipiente

En este nivel, la empresa se encuentra en una etapa temprana de desarrollo. Los procesos y prácticas son "ad hoc" y no están formalmente documentados. La ejecución depende en gran medida de esfuerzos individuales y no hay consistencia en la aplicación de mejores prácticas.

Características clave: dependencia de individuos clave, falta de documentación, procesos informales y reactivos, baja repetibilidad.

En desarrollo

La empresa ha comenzado a reconocer la importancia de los procesos y está en la fase de establecer y documentar prácticas básicas. Existe un esfuerzo por crear una estructura y una metodología, aunque su aplicación puede variar.

Características clave: documentación inicial de procesos, formación de equipos, iniciativas de mejora, variabilidad en la aplicación de prácticas.

Definido

Los procesos y prácticas están bien documentados y definidos. La empresa ha establecido estándares y metodologías que se siguen de manera consistente en todos los proyectos y áreas. Hay una mayor previsibilidad y control sobre los resultados.

Características clave: procesos estandarizados, documentación completa, consistencia en la aplicación, control y monitoreo de procesos.

Avanzado

En este nivel, la empresa no solo tiene procesos definidos, sino que también los optimiza continuamente. Se utilizan métricas para evaluar el rendimiento y se implementan mejoras basadas en datos y análisis. La empresa está orientada hacia la innovación y la mejora continua.

Características clave: optimización continua, uso de métricas y análisis, enfoque en la mejora continua, adopción de mejores prácticas y tecnologías avanzadas.

Líder

La empresa se encuentra en la cúspide de la madurez. Es un líder en su industria y es reconocida por su excelencia operativa y su capacidad de innovación. Los procesos son eficientes y adaptables, y la empresa es capaz de anticiparse a las tendencias del mercado.

Características clave: excelencia operativa, capacidad de innovación, eficiencia y adaptabilidad, anticipación de tendencias.

Empresa
Mediana - Grande

Incipiente

La mayoría de los procesos y prácticas, al menos los más relevantes, están bien documentados y definidos. La empresa ha establecido estándares y metodologías que se siguen de manera consistente en la mayoría de las áreas. Si bien existe documentación, tienen áreas de oportunidad en algunas zonas de la empresa; no han llegado al 100%.

Características clave: procesos estandarizados, documentación completa en la mayoría de las áreas de la empresa, aún tienen un camino por recorrer.

En desarrollo

En este nivel, la empresa no solo tiene procesos definidos, sino que también hay algunas optimizaciones; existen oportunidades en cuanto a agilidad y eficiencia, los procesos pudieran parecer "viejos".

Características clave: procesos y controles definidos y documentados que, con el avance de la industria y demandas de los consumidores, parecieran viejos y obsoletos.

Definido

La empresa se encuentra en la cúspide de la madurez operativa, los procesos son eficientes, la empresa es capaz de anticiparse a las tendencias del mercado; sin embargo, es necesario implementar nueva tecnología que permita mantener la operación a la vanguardia.

Características clave: madurez operativa, liderazgo en la industria, ciertas capacidades de innovación; necesidades de explorar nuevas tecnologías.

Avanzado

La empresa es referente en su industria, referentes en el mercado, "early adopters" de tecnología, procesos y controles optimizados, riesgos administrados.

Características clave: la madurez alcanzada les permite aventurarse en la adopción de nuevas e innovadoras tecnologías; buscan niveles superiores de eficiencia.

Líder

Empresas referentes en su industria y ejemplares en cualquier mercado, totalmente a la vanguardia en la adopción de tecnología; sus proyectos son casos de éxito en escuelas de negocios y foros empresariales.

Características clave: líderes indiscutibles, referentes en sus mercados e industrias, satisfacción total de sus "stakeholders".

La aplicación de un modelo de madurez estándar podría no ser del todo útil si se trata de ubicar con precisión el estado que guardan los procesos en una empresa, así como el estado en el que desean colocarse. Por lo tanto, la definición del estado actual frente al deseado debiera hacerse en función de:

- Las necesidades actuales contra las necesidades conocidas en el corto y mediano plazo.
- La regulación en la industria en la que se desarrolla.
- La necesidad de obtener certificaciones, por ejemplo, de calidad.
- El volumen y complejidad de las transacciones.
- La cultura empresarial.
- Transiciones asociadas a cambios generacionales, listado en mercados, fusiones o adquisiciones.
- El uso de tecnología y el grado de innovación.
- La flexibilidad del modelo de negocio que permita una evolución rápida.

Un buen diagnóstico, así como la definición del estado deseado en conjunto con los tiempos y la capacidad de inversión de la empresa, son elementos necesarios para una transición que derive en procesos ágiles, eficientes, automatizados, flexibles y auditables.



Auditabilidad

Un proceso documentado, con controles identificados y a su vez documentados, es un proceso auditable y, un proceso auditable y auditado, puede ser sujeto de mejora continua.

La auditoría tradicional solía asumir el rol del policía de la empresa, aquel que “circulaba por los pasillos” corroborando que todos estuvieran trabajando, aquel que solo señalaba faltas en los procesos, aquel que invariablemente solo juzgaba lo malo de un proceso; sin embargo, actualmente la auditoría ha cambiado, por lo que los auditores internos deben hacer aportes de valor a los procesos. Si bien se debe cuidar la independencia, el auditor cuenta

con muchos elementos para poder señalar puntos de mejora; el auditor, al revisar una y otra vez los procesos de una empresa, no solo señalará los puntos de falla, sino aquellos puntos que de hacerse de forma diferente, podrían mejorar la operación.

El reciente estudio global efectuado por Deloitte, *Global Chief Audit Executive Survey*¹ arrojó, entre otras cosas, que más de 200 ejecutivos de auditoría interna en empresas de clase mundial están convencidos que acelerar la mejora de procesos, es el segundo propósito más importante de la función de auditoría interna:



Estudio global de Deloitte, 2024 *Global Chief Audit Executive Survey*.

Una vez sugeridas las definiciones, revisadas la historia y metodologías, implicaciones de la digitalización, modelos de madurez y la auditabilidad de los procesos, es tiempo de hacer una última pregunta que pudiera dar la pauta para redondear el tema de los procesos, aprovechando el auge de la Fórmula 1 y entendiendo el nivel de eficiencia de los equipos dentro y fuera de la pista:

¿Qué requiere un automóvil para ir cada vez más rápido en una pista?

Las respuestas naturales y que recurrentemente se plantean, son:

- Motor potente: Un motor con mayor potencia y torque permite al automóvil alcanzar velocidades más altas. Motores con turbo alimentadores o super cargadores también pueden mejorar el rendimiento.
- Transmisión eficiente: Una transmisión optimizada para altas velocidades y cambios rápidos, puede mejorar la aceleración y la velocidad máxima.
- Aerodinámica: Un diseño aerodinámico reduce la resistencia al aire, lo que permite que el automóvil se desplace con mayor rapidez y con menor esfuerzo.
- Peso ligero: Un automóvil más ligero requiere menos energía para acelerar.
- Neumáticos de alto rendimiento: Un buen agarre mejora la tracción y la estabilidad, permitiendo mejor aceleración y manejo.
- Suspensión y chasis: Una suspensión ajustada y un chasis rígido mejoran la estabilidad y el control del automóvil a altas velocidades.
- Combustible de alta calidad: Un mayor octanaje puede mejorar la eficiencia y el rendimiento del motor.

Aunque todas las respuestas aplican, ninguna considera los frenos. Y aquí surge otra interrogante:

¿De qué serviría tanta velocidad sin frenos de calidad?

El circuito de Mónaco cuenta con una de las curvas más famosas dentro del automovilismo. Se trata de la curva 10, conocida como la *Nouvelle Chicane*, la cual es una de las más lentas en la Fórmula 1 debido a su diseño. En esta parte de la pista, los monoplaza pueden realizar un frenado en tan solo dos segundos pues, al circular a unos 290 km/h, disminuyen su velocidad a 90 km/h; es decir, la distancia de frenado aproximada es de 70 metros.

En el ámbito empresarial, los frenos pueden ser los controles. Sin embargo, se debe considerar que construir un proceso con controles no implica adicionar reglas o actividades, ni establecer tareas, funciones, quehaceres o procedimientos extra. Tomemos como ejemplo las compras, proceso que se realiza en todas las organizaciones.



El proceso para realizar compras, por lo general, tiene los siguientes pasos:

- Identificación de necesidades: Se determina qué bienes o servicios son necesarios para la operación de la empresa. Esto puede surgir de diferentes departamentos que identifican una necesidad específica.
- Solicitud de compra: Se formaliza la necesidad mediante una solicitud de compra interna, que puede incluir detalles como la cantidad, especificaciones técnicas y el presupuesto disponible.
- **Aprobación de la solicitud: La solicitud de compra es revisada y aprobada por las personas o departamentos responsables, generalmente basándose en criterios de necesidad y presupuesto.**
- Selección de proveedores: Se identifican y evalúan posibles proveedores que puedan suministrar los bienes o servicios requeridos. Esto puede incluir la solicitud de cotizaciones o propuestas.
- **Evaluación y negociación: Las ofertas de los proveedores son evaluadas en términos de precio, calidad, tiempo de entrega y otros factores relevantes. Se llevan a cabo negociaciones para obtener las mejores condiciones posibles.**
- Emisión de la orden de compra: Una vez seleccionado el proveedor, se emite una orden de compra formal que especifica los términos y condiciones del acuerdo, incluyendo cantidades, precios y fechas de entrega.
- Recepción de bienes o servicios: Los bienes o servicios son entregados por el proveedor y recibidos por la empresa. **Se verifica que cumplan especificaciones y cantidades acordadas.**
- Inspección y aceptación: Se realiza una inspección detallada para asegurar que los bienes o servicios cumplan con los requisitos establecidos. **Si todo está en orden, se procede a la aceptación formal.**
- Pago al proveedor: Una vez que los bienes o servicios son aceptados, se procesa el pago al proveedor según los términos acordados en la orden de compra.
- Evaluación del proveedor: Se lleva a cabo una evaluación del desempeño del proveedor para futuras referencias. Esto puede incluir aspectos como la puntualidad en la entrega, la calidad de los productos y la capacidad de respuesta.

Para la identificación de controles, no hay más que ubicar aquellas actividades que representan una revisión, una supervisión, una autorización o una verificación.

Finalmente, todo control debiera mitigar un riesgo, por lo que los controles debieran documentarse en función del riesgo que representan. Un control de autorización sobre operaciones cuantiosas merece más atención que aquellos controles que autorizan transacciones menores.

Las empresas deben considerar el riesgo para documentar el control y, eventualmente, ver el riesgo como elemento adicional para embarcarse en un proyecto relacionado con la documentación o mejora de procesos.

En algunos foros empresariales, hemos conversado respecto al riesgo como uno de los elementos centrales para priorizar la documentación o mejoras de los procesos, en conjunto con consideraciones relacionadas con el volumen y monto de las transacciones, nivel de automatización, personal involucrado, ubicación geográfica y complejidad.

Generalmente, los recursos en una empresa son limitados, por lo tanto, deben invertirse en aquellos procesos que, al lograr el nivel deseado de eficiencia, ofrezcan el mejor retorno y mitiguen los riesgos más significativos para la empresa.

Una última reflexión

Según la revista *Harvard Business Review*, 70% de las iniciativas que proponen cambios relacionados con la implementación de nuevas tecnologías, reestructuras o cambios culturales, fracasan.² Hay personas que no ven oportunidades de mejoras si ellas mismas consideran que las cosas funcionan bien. Algunas de ellas se cuestionan ¿para qué cambiar?, ¿para qué componer lo que no está descompuesto?

Algo hay de cierto detrás de ello: es muy fácil perder foco al tratar de llevar a cabo varias iniciativas de forma simultánea. Tratándose de documentación o mejora de procesos, es esencial saber cuál debiera ser el resultado esperado, los tiempos en los que se van a lograr, los recursos, tanto humanos como monetarios, para realizar el esfuerzo y, atendiendo a la reflexión anterior, si la gente que opera el proceso cree que debiera de hacerse un cambio.

Las preguntas expuestas al principio del documento no caducan, pues tienen vigencia en función del estado de cada empresa. El análisis de cada uno de los componentes aquí planteados ofrece elementos para pensar mejor en lo que cada empresa debiera hacer respecto de sus procesos.

Para comenzar a documentar, eficientar o automatizar los procesos pudiera no haber un modelo, una metodología o un marco de referencia totalmente aplicable a una empresa, la creación de un modelo o metodología especialmente diseñado, de acuerdo con cada circunstancia, pudiera ser el camino para asegurar el logro de los objetivos.



Referencias

01. Deloitte (2024). *Impact unleashed. The rise of internal audit in a digital world. Deloitte's 2024 Global Chief Audit Executive survey.*
02. Tabrizi, B. et al. (2019). *Digital Transformation Is Not About Technology.* Harvard Business Review.

Contactos:

Israel Zagal

Socio de Estrategia, Riesgos y Transacciones

Deloitte Spanish Latin America

izagal@deloittemx.com

Miguel Hernández

Socio de Estrategia, Riesgos y Transacciones

Deloitte Spanish Latin America

mihernandez@deloittemx.com



Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte www.deloitte.com/mx/conozcanos para obtener más información.

Deloitte presta servicios profesionales líderes de auditoría y assurance, impuestos y servicios legales, consultoría, asesoría financiera y asesoría en riesgos, a casi el 90% de las empresas Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales brindan resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza pública en los mercados de capital, permiten a los clientes transformarse y prosperar, y liderar el camino hacia una economía más fuerte, una sociedad más equitativa y un mundo sostenible. Sobre la base de su historia de más de 175 años, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Conozca cómo los aproximadamente 457,000 profesionales de Deloitte en todo el mundo crean un impacto significativo en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Impuestos y Servicios Legales, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría fiscal, asesoría legal y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Audit Delivery Center, S.C. (antes Deloitte Auditoría, S.C.), tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Asesoría en Riesgos, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de asesoría en riesgos y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Asesoría Financiera, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de asesoría financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Y Deloitte Consulting Group, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta comunicación contiene solamente información general y ni Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro o sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoramiento profesional o servicio alguno. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícita ni implícita) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.