



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

Mejora de Procesos: Optimización en la gestión de despacho de
bultos, por parte de un depósito externo, a los locales de una empresa
financiera

Autor: Cra. Cecilia Parodi

Tutor: Ing. Walter Abrigo

Córdoba

2014



Mejora de Procesos: Optimización en la gestión de despacho de bultos, por parte de un depósito externo, a los locales de una empresa financiera por Cecilia Parodi se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Agradecimientos.

Comenzar a pensar en realizar una maestría, fue todo un desafío para mi... Como todo lo nuevo, genera miedos, incertidumbres, ansiedad... Hoy escribiendo estas palabras estoy cerrando una etapa que no hubiera sido posible sin toda la gente que estuvo a mí alrededor apoyándome en cada momento.

Mi familia que me enseñó el valor por el estudio, por el esfuerzo y por intentar cada día superarse para lograr los sueños y proyectos que uno tiene.

A esos amigos de la vida, hermanos elegidos, que soportaron mis ausencias, mis cambios de humor y mi persistente vocación a esto que es el camino del estudio.

A mis compañeros de trabajo, quienes estuvieron siempre presentes, en cada debate de algún tema facultativo, dispuestos a brindarme información, darme una mano o simplemente escucharme.

A mis compañeros de maestría, en algunos casos hoy amigos... Con quienes logre formar una relación que trasciende las aulas y continuara por muchos años más.

A los integrantes de la Escuela de Graduados en especial a esos profes que con sus ideas generaron que uno trascienda sus pensamientos y se replantee cosas que creía arraigadas y se de ese mágico proceso que es “aprender”.

A mi tutor Walter, a Martin y a Germán de quienes siempre recibí apoyo, y por quienes hoy puedo estar presentando esta tesis, ya que siempre confiaron en mí y estuvieron alentándome a seguir adelante.

Hoy se cierra una etapa, aprendí, trascendí mis límites demostrando que se puede... Seguramente vendrán nuevos desafíos, pero que serán encarados con la convicción y la esperanza de que todo lo que uno se propone hacer, lo logra!

Índice de contenidos.

Índice de gráficos.

Índice de tablas.

PRESENTACION DEL PROYECTO

A. PRESENTACION DEL PROYECTO

I. Resumen

El presente trabajo será de aplicación en Tarjeta Esperanza S.A. Empresa dedicada a la prestación de servicios financieros, principalmente vinculados al negocio de las tarjetas de crédito. Podemos identificarla como la principal emisora de plásticos a nivel nacional, brindando servicios orientados al consumo con calidad y calidez y colaboradores alegres y motivados, aspectos que profundizaremos al analizar los valores de dicha compañía.

La entidad cuenta con 205 sucursales distribuidas a lo largo de todo el país y con una plataforma internacional desarrollada gracias a los desembarcos producidos: en 2007 en República Dominicana y en en septiembre de 2011 en Perú, el segundo desembarco fuera de Argentina. La proyección incluye la llegada a más países de Latinoamérica.

La preocupación por la mejora continua, como un valor fundamental de esta empresa, se exterioriza en la orientación al cliente y en el enfoque por procesos, generando así una visión global centrada en el cliente.

Alineado a este concepto de mejora continua ampliamente instaurado en Tarjeta Esperanza¹, se detecta la posibilidad de revisión de un proceso, puntualmente el de solicitud de materiales por parte de los locales comerciales y el despacho

¹ A los fines de este trabajo, se utilizará el nombre de fantasía Tarjeta Esperanza S.A. para referirnos a la empresa bajo análisis.

posterior de los mismos a cargo de un proveedor tercerizado, quien cobra sus servicios a través de un cargo unitario por bulto despachado.

Este análisis pretende, luego de detectar aquellos locales que se consideran grandes y extra grandes (dadas las dimensiones en metros cuadrados y la cantidad de resúmenes de cuenta que manejan), aproximadamente un 20% del total de locales, establecer en ellos la relación existente entre los elementos despachados y el costo unitario cobrado por el proveedor tercerizado, generando así, un ratio que se buscara optimizar, reduciéndolo tras la mejora del proceso.

Motiva al análisis de lo anterior, el lograr un ahorro de costos a través de la optimización en los despachos (dado el análisis de la periodicidad y frecuencia con que se solicitan los elementos para el funcionamiento de local y la criticidad de los elementos enviados) generando además, la planificación acabada de las compras, y por consiguiente que los locales cuenten con los artículos necesarios para el funcionamiento del mismo en tiempo y forma.

II. Marco Teórico

El marco teórico del presente trabajo final se encuentra circunscrito en el área de conocimiento de la Administración de la Producción. Dentro de este, se hace foco en la Mejora Continua y la Mejora de Procesos de Negocios. Se realizara un análisis desde el enfoque de Harrington “Mejoramiento de los Procesos de la empresa” y “Gestión por procesos, reingeniería y mejora de los procesos de la empresa” de José Antonio Pérez.

III. Metodología

Se plantea estructurar el trabajo de la siguiente manera:

- Análisis teórico de la bibliografía que fundamenta lo expuesto especificando conceptos tales como proceso, mejora continua, etc.

- Análisis práctico de lo indicado, a través de las siguientes herramientas:
 - Aplicación de lo expuesto anteriormente a Tarjeta Esperanza especificando, misión, visión, valores.
 - Detalle de los locales considerados grandes y extra grandes, aplicando para esta clasificación la dimensión (en metros cuadrados) y la cantidad de resúmenes de cuenta.
 - Análisis de los bultos enviados (a los locales anteriormente especificados) para establecer un ratio que permita relacionar el costo monetario de los elementos despachados y el costo de despacho. Esto nos permitirá establecer un estándar a mejorar, a través de la implementación de la mejora del proceso sugerido.
 - Cuantificación monetaria de los ítems analizados.
 - Conclusiones.

IV. Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

- Generales:

Poder reflejar el mejoramiento en el proceso de Tarjeta Esperanza S.A relativo al despacho de bultos, ante la solicitud de pedidos, para generar una optimización de los envíos, la llegada en tiempo y forma de la mercadería a los solicitantes y un ahorro de costos. Esto implica que el proceso integral de Compras y Stock (desde el manejo del stock hasta la logística) sea la mejor opción en costos y tiempos para el cliente interno solicitante.

- Particulares

Poder definir el marco teórico de la Gestión por procesos, su evolución a lo largo de los años y la implementación en las diversas empresas y la ejecución puntual en Tarjeta Esperanza. Modernizar y optimizar el proceso de despacho de bultos enfocados en los niveles de satisfacción y calidad de los clientes internos.

V. Límites o Alcance del trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben al área de Administración de Operaciones, dentro del contexto de mejora de procesos, aplicado al despacho de bultos por parte de un depósito externo, realizando la aplicación del trabajo final a las actividades que este proceso comprende.

VI. Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 7 capítulos:

- Capítulo 1: Descripción de la empresa analizada: indicando la misión, visión, sus objetivos, un breve resumen de su organigrama.
- Capítulo 2: Administración de Operaciones: Definiciones, objetivos, operaciones, limitaciones.
- Capítulo 3: Procesos: definiciones, gestión por procesos, descripción del proceso actual, involucrados.
- Capítulo 4: Mejora de Procesos (BPI)
- Capítulo 5: Análisis de costos relevantes y situación actual, con la estimación del ahorro de costos que la nueva propuesta implicaría.
- Capítulo 6: Conclusiones.

VI. Introducción

En los términos del contexto actual, en donde las empresas asumen el tener que dar un servicio integral, tanto en disponibilidad como en rapidez, dada la competencia nacional e internacional, y el constante cambio que el entorno experimenta, debido a la innovación tecnológica y las nuevas formas de comercialización, es que decidimos encarar el análisis de este trabajo desde la perspectiva de la Administración de Operaciones, entendiendo por la misma al: “diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos” (Krajewski, 2008).

A través de este enfoque y utilizando sus herramientas, pretendemos realizar un análisis considerando a la empresa, en este caso Tarjeta Esperanza S.A, como una integridad y no de forma segmentada, es decir no desde la “departamentalización” sino desde una visión global que considere a la coordinación como una herramienta esencial para la eficiente administración.

Esto, combinado con el método japonés, llamado Kaisen, es decir de mejora continua, que busca la forma de mejorar los procesos de manera constante, nos lleva a analizar y revisar el actual proceso de despacho de mercadería por parte de un deposito tercerizado a cada uno de los locales de Tarjeta Esperanza, con el objetivo de generar una forma de envío más eficiente que se evidencie en un ahorro de costos.

1. Planteamiento del Problema.

1. Presentación de la Organización

1.1.1 Historia

Tarjeta Esperanza S.A. es una empresa líder en el mercado regional de tarjetas de crédito, con cobertura nacional e internacional. Creada en 1985 como tarjeta identificatoria y operativa de las cuentas corrientes de Salto 96, local dedicado a la venta de ropa deportiva, Tarjeta Esperanza se convierte rápidamente en un instrumento de compras en otros comercios de la ciudad. Nacen así los “comercios amigos” adheridos al sistema y en tan solo dos años, más de 40.000 clientes la utilizan como instrumento de pago para todo tipo de compras. De allí en más, el desarrollo es constante y la expansión geográfica lleva a Tarjeta Esperanza a las principales localidades del país.

En 1995 la inclusión accionaria del Banco Galicia posibilita la generación inmediata de nuevos planes y servicios financieros para los titulares, acelerando y consolidando su proceso de crecimiento.

Más tarde Tarjeta Esperanza concreta alianzas con Visa, MasterCard y American Express, que le permiten ampliar cada vez más su negocio a través de la emisión de diferentes co-brandings.

1.1.2 Misión y Visión:

Brindar servicios financieros orientados al consumo con calidad y calidez, a través de un equipo de colaboradores capaces, alegres y motivados. Podemos identificar como su visión el de ser el emisor líder en Argentina con presencia en todo el país, expandiendo el negocio internacionalmente.

1.1.3 Estrategia:

- Crecer a través de la expansión nacional e internacional con resultados sostenibles.
- Ofrecer a los clientes una experiencia diferente, basada en servicios y comunicaciones innovadores y atención con calidad y calidez.
- Crear relaciones amigables y robustas con los clientes, comercios amigos y la comunidad. Desarrollar procesos simples y eficientes.
- Promover el desarrollo continuo de los colaboradores. Fomentar un clima de alegría, participación y trabajo en equipo. Proveer las mejores herramientas para gestionar.

1.1.4 Valores

- Alegría del trabajo

El más importante, porque sin alegría del trabajo, difícilmente puedan alcanzarse los demás.

Según el reglamento de la empresa este valor se expresa de la siguiente manera: “en Tarjeta Esperanza queremos gente que se sienta feliz, cómoda en su tarea y con su equipo. Jóvenes que sepan hacer de cada día una experiencia positiva. Buenos compañeros, que inicien amistades para toda la vida. Que se sientan seguros, acompañados, protegidos, apoyados. Que sepan que pueden contar con la empresa, porque Tarjeta Esperanza es suma de los sueños, los intereses y las aspiraciones de todos nosotros”.

- Mejora continua

Quienes trabajan en Tarjeta Esperanza deben esforzarse permanentemente. Poner en juego todas sus capacidades para ejercer mejor sus responsabilidades. No hay mejora continua sin esfuerzo. Todo aprendizaje conlleva gran cantidad de repeticiones, ensayos y errores.

Por mejor que se haga una tarea, o por eficiente que resulte, siempre se puede mejorar. Hay que proponérselo, y desafiar la rutina.

La mejora continua será el resultado de la cantidad y calidad del esfuerzo que todos hagamos.

Para mantener el liderazgo, no debe haber límites en la búsqueda de mejora continua.

- Pirámide invertida

Toda la organización está puesta al servicio del cliente.

Pirámide Invertida resume los siguientes conceptos:

- El que manda, es el cliente por su poder de decidir. Quien lo atiende, el personal de contacto, tiene que estar suficientemente capacitado para resolver sus necesidades.
- Pocos niveles de conducción para hacer más fluida la intercomunicación.
- Cada "nivel" dirige, ayuda y sirve de soporte al anterior, porque tiene más capacitación y experiencia y consecuentemente mayor responsabilidad.

El cliente, es una persona; un ser humano único e irreplicable. Con sentimientos, necesidades, aspiraciones e intereses particulares. Y merece ser tratado en exclusividad, con la máxima atención y buena voluntad

- Puertas abiertas

Hace referencia a una empresa con democracia, de "puertas abiertas".

Como consecuencia, todos los colaboradores tienen obligaciones, pero también derechos, y con ello la permanente posibilidad de ser pro-activos en el trabajo, y con el resto de los compañeros.

Cada colaborador debe mantener y encontrar siempre abiertas las puertas para escuchar, sugerir, reclamar o criticar. Para intentar que todo funcione mejor.

"Puertas abiertas", significa ¡Bienvenidas las ideas! Bienvenidos comentarios, sugerencias, expectativas, críticas, y bienvenidas también las palmadas y felicitaciones.

"Puertas abiertas", significa también, por supuesto, bienvenidos los clientes externos y sus problemas, que serán solucionados; sus necesidades, que intentaremos satisfacer, y sus aspiraciones, que orientarán nuestra acción.

1.2 Esperanza año a año

1969 - Abre sus puertas Salto 96 en la ciudad de Córdoba

1985 -Se emiten tarjetas identificatorias para clientes

1987 - Llegan las tarjetas plastificadas a Salto 96

Suma comercios amigos

1992 - 72 mil tarjetas activas

Abre Sucre 145, primer local de Tarjeta Esperanza

1995 -Alianza con Tarjeta Galicia

Plan Z y primeros planes

1996 -Expansión fuera de Córdoba con Supermercados Americanos

1998 - Expansión al noroeste Argentino

Alianza con VISA

1999 - Expansión a noreste Argentino

2000 - Expansión al sur Argentino

2003 - Programa de apadrinamiento a escuelas y comedores

Primera cruzada solidaria

2004 - Record Guinness por mayor n° de matrimonios en la empresa

Gana GREAT PLACE TO WORK, tercer puesto

2005 - Llega a Gran Buenos Aires

Certifica ISO

Alianza con MasterCard

2006 - Inaugura el Centro Nacional de Operaciones

Gana GREAT PLACE TO WORK, primer puesto

2007 - Alianza con American Express

Desembarco en República Dominicana

2009 - Se abre la tercera sucursal en República Dominicana

1.3 Esperanza en números

Podemos mencionar en números algunas cuestiones relevantes como son las siguientes:

- de tarjetas.
- 215 Sucursales.
- 201.500 Comercios Amigos
- 3.848 Colaboradores.
- \$ 116.500.000 operaciones anuales.
- 36.600 millones facturación anualizada 2014 (Comercios Amigos).

Siendo el principal producto de la empresa la emisión de tarjetas de crédito tanto de Tarjeta Esperanza (producto principal que el cliente está obligado a tener para acceder al resto) como de sus socios estratégicos (Visa, MasterCard y American Express)

La cantidad de Plásticos Operativos a Mayo 2014 (sobre una base de 6.989.406) es la siguiente:

- | | |
|----------------------|-----------|
| • Tarjeta Esperanza | 3.603.769 |
| • Tarjeta Visa | 2.829.494 |
| • Tarjeta Mastercard | 522.050 |
| • Tarjeta Amex: | 34.093 |

1.4 Productos Complementarios

Además la empresa posee productos anexos o incluidos al plástico TN:

- Plan Zeta.
- "Transfer Esperanza".
- Planes en bonos (cuando fue necesario).
- Formas de pago "a medida" para cada comercio.
- Planes de pago para cada necesidad.
- Límites de compra por tipo de producto para evitar que el cliente caiga en mora.
- Metodología de venta de plásticos persuasivamente agresiva.
- Simplicidad en los trámites de clientes y comercios.

1.5 Estructura organizacional

La estructura directiva de Tarjeta Esperanza se encuentra estructurada en cinco direcciones con sus respectivas gerencias, esquematizadas a través del siguiente organigrama:

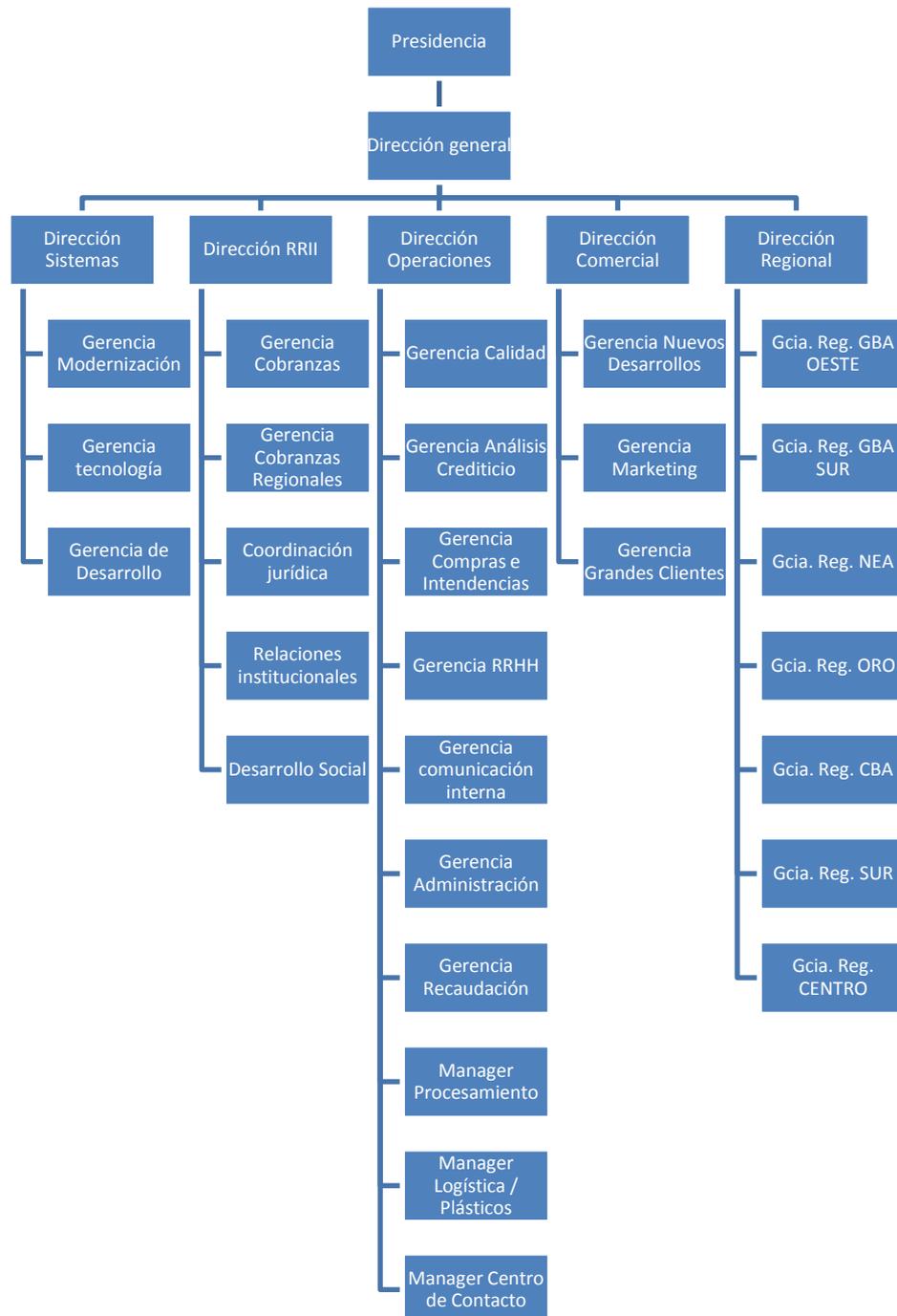


Ilustración 1: Organigrama de Tarjeta Esperanza

Los aproximadamente 4.000 colaboradores que trabajan en la empresa se localizan en las direcciones de la siguiente manera:

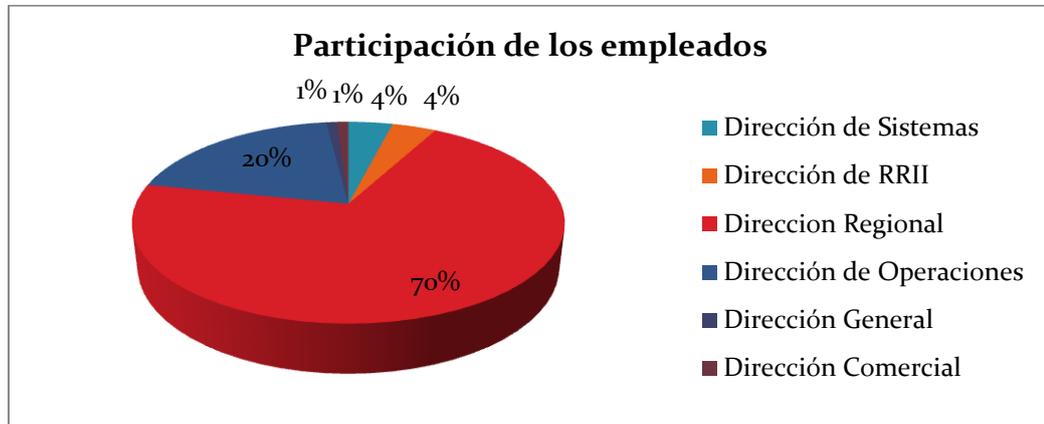


Ilustración 2: Participación de los Empleados por Gerencia

1.6 Problemas Identificados:

- Los 205 locales que la entidad posee realizan el pedido de todos los insumos que precisan para el normal funcionamiento de su operación a través de un sistema denominado: “Sistema de Stock y Compras”. La periodicidad de realización de pedidos posee un comportamiento poco factible de estimar, se solicita en la medida en que se necesita.
- Una vez autorizado este pedido por el encargado del local, el mismo debe ser atendido por el proveedor externo responsable de la administración del stock y del depósito es decir, su operatoria incluye la recepción, control de calidad, almacenamiento, manipuleo (handling), picking y despacho de mercadería en 5 días hábiles. Esto sin importar la criticidad de la mercadería solicitada (tiene igual tratamiento de despacho un insumo indispensable para el negocio de la empresa, como uno que no lo es). El cobro de este servicio se

genera a través de un cargo fijo que multiplicado por la cantidad de bultos despachados, determina un total a pagar mensual.

- La cantidad de bultos despachados es creciente ante esta forma poco planificada de pedidos. Por consiguiente el cargo abonado mensual también es creciente.
- Ante el envío especial, denominado “prioritario” (tiempo de despacho menor a los 5 días hábiles) el cliente interno, deberá cargar un ticket en un sistema interno, adjuntando autorización especial. Esto genera burocratización y más demoras perdiendo eficacia en el logro de satisfacción de los clientes internos.
- Poca coordinación y comunicación entre locales cercanos no permitiendo generando duplicación de envíos que podrían optimizarse.
- Al no poder estimar la demanda por parte de los locales. El proveedor tercerizado debe contar con personal disponible independiente del nivel de actividad que enfrente. Poder planificar los envíos, generaría la contratación del personal en épocas de alta demanda, y no permanente, logrando una reducción en el cargo fijo mensual abonado (posee una alta incidencia la mano de obra sobre este costo).

1.7. Justificación del uso de metodología y herramientas propuestas para solución de problemas

Análisis desde la gestión por procesos: al analizar esta empresa financiera, vemos una clara inclinación hacia la organización por procesos, no solo por la certificación de normas ISO en 2005, sino también porque la mayoría de sus procesos se encuentran documentados y son auditados constantemente por el área de calidad. Es por eso que analizaremos el actual proceso, a través de las herramientas necesarias, (mapeo de procesos, flujograma) para luego adentrarnos en la mejora del mismo, logrando una propuesta de mejora de los recursos disponibles.

Aplicar metodología de Mejoramiento de los Procesos de la empresa: Centrándonos en el enfoque que H. James Harrington (1993) propone en su libro: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (MPE) apuntaremos a eliminar la burocracia, los costos ocultos que actualmente existen, obteniendo un proceso mas simple y moderno que garantice que los clientes internos reciban los productos en tiempo y forma adecuados.

2. Administración de Operaciones

1.7 Evolución histórica de la Administración de Operaciones

En una época, el término Administración de Operaciones se refería solamente a la producción manufacturera, luego y tras la evolución del concepto, la administración de operaciones se ocupa de los procesos, es decir de las actividades fundamentales que la organización utiliza para realizar el trabajo y alcanzar sus metas (Krajewski, 2008)

Entendemos por proceso a aquella actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos con el objetivo de satisfacer a los clientes.

El término administración de operaciones, se refiere al diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. En términos generales la administración de operaciones está presente en todos los departamentos de una empresa porque en ellos se llevan a cabo muchos procesos.

En el horizonte de sentido práctico de la gestión empresarial, la "administración de la producción" implica una forma de management (planificación, organización, dirección, control) orientada a optimizar el empleo de distintos factores y lograr el mayor beneficio (ingresos menos costes) por la venta del producto o servicio producido. (<http://blogfacultaddeadministracion.blogspot.com.ar/>)

La Administración de Producción entonces no se reduce a optimizar cada paso de la producción o del sistema productivo, sino que requiere una acción integrada que cubra todo el espectro de las actividades que involucra, debiendo responder a circunstancias cambiantes logrando, además, una eficiencia global creciente. Este enfoque es equivalente a la creación de sistemas de producción capaces de responder rápidamente a nuevas necesidades de mercado, reduciendo la demora

entre desarrollo y manufactura de nuevos productos, así como los períodos de arranque para pasar del producto diseñado a su manufactura, esto es: está enfocado a vincular, establecer lazos entre el diseño y la manufactura. ((<https://ar.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090916180733AAgQcZI>))

Los objetivos que la administración de operaciones persigue, son los siguientes:

- Maximización de utilidades.
- Proveer el mejor servicio posible.
- Subsistencia.

La administración de operaciones forma parte de un sistema de producción, es decir de un conjunto de insumos, procesos, productos y flujos de información, que lo conectan con los clientes y el ambiente externo.

Los insumos incluyen:

- Recursos Humanos (trabajadores y gerentes).
- Capital (equipo e instalaciones).
- Materiales y servicios comprados.

La administración de operaciones, se interesa en toda la administración del sistema que produce un bien o entrega un producto, ya que implica una serie compleja de procesos de transformación.

Otro tema importante a considerar dentro de la administración de operaciones, es el concepto de “estrategia de operaciones” entendiendo como tal a establecer políticas y planes amplios para utilizar los recursos de una empresa con el fin de apoyar mejor su estrategia corporativa de largo plazo. Implica una integración

1.8 Ventajas y desventajas de la Administración de Operaciones

Administración de Operaciones	
Ventajas	Desventajas
Permite la eficiente administración de los recursos	Implica una elevada coordinación de funciones.
Ayuda a implementar objetivos estratégicos, planificación y control	El éxito de la misma depende de muchos factores dentro de la organización

Ilustración 3: Ventajas y Desventajas de la Administración de Operaciones

3. PROCESOS

Evolución del concepto de gestión

Se pretende a través de una breve descripción de la evolución del concepto de gestión, evidenciar que el progreso de las herramientas que un administrador de una empresa posee, han ido evolucionando pero siempre enfocadas en lograr la adaptación a un entorno cambiante y variable.

Según enuncia (Velazco, 1996) en el siglo XVII la actividad industrial giraba en torno al artesano, quien disponía de una visión global de su negocio.

En 1776 Adam Smith publica: “la riqueza de las naciones” preconizando el concepto de la división y especialización del trabajo.

Luego en 1911 Taylor abunda en esta idea con su principio de organización científica del trabajo: unos piensan y otros ejecutan era la forma más eficiente de hacer las tareas repetitivas de cada puesto de trabajo.

Ford, para esa misma época, descubre el trabajo en cadena, se aplica esto en tareas simples que no requieren demasiada capacitación por parte de quien la ejecuta, pero si gran cantidad de actividades de supervisión y control para poder coordinar los trabajos individuales.

En 1920 el desarrollo del ferrocarril en EE.UU requiere de una cierta burocracia para permitir a la empresa crecer por encima del control individual de cada operario. Asistimos aquí al nacimiento de los procesos operativos formales.

Luego, A. Sloan, crea en la General Motor Co. Los principios de control administrativo y responsabilidad que, unido al trabajo en cadena permiten hablar de la producción en serie. Distingue entre especialistas, supervisores y

responsables de una unidad de negocios que sobresalen por su pericia financiera.

Luego de la segunda guerra mundial se experimenta un periodo de extraordinario crecimiento de la demanda y la gestión de la empresa desarrolla una serie de herramientas enfocadas principalmente en ajustar y optimizar la producción:

- Presupuestos: para permitir controlar la tesorería.
- Marketing: para prever la demanda y vender lo producido.
- Planificación: para ajustar la fabricación a la demanda.

Proceso. Definición.

Continuando con el enfoque de (Velazco, 1996) entendemos por proceso a un conjunto de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente.

Es de esperar que el output del proceso este alineado con el objetivo de satisfacción al cliente.

Desde el punto de actividad se considera proceso al: conjunto de tareas necesarias para la obtención de un determinado resultado.

Según (J.B. Roure, M. Moñino, M.A. Rodriguez, Badal, 1997) un proceso es un conjunto de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado para cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.

ISO 9000 define proceso como: “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Clasificación de los Procesos.

- **Según la calidad de los productos**

En gestión por procesos suele distinguirse entre procesos operativos y de apoyo o de gestión. El objeto fundamental de los procesos operativos es entregar los productos o servicios que el cliente (interno o externo) necesita.

Los de apoyo o gestión son aquellos que tienen por objeto el brindar apoyo a los procesos operativos o tomar decisiones sobre: planificación, control, mejoras y seguridad de las operaciones de la organización.

- **Según el alcance:**

Debemos aclarar que no existe una interpretación homogénea sobre el alcance de los procesos, lo importante es adoptar un determinado criterio en la empresa y mantenerlo a lo largo del tiempo.

Por lo que, según este criterio, tenemos tres tipos de procesos:

- Unipersonales.
- Funcionales o interdepartamentales.
- Interfuncionales o interdepartamentales.

Cliente Interno / Cliente externo.

Para Richard Y. Chang (2011), Cliente Interno es una persona, grupo de trabajo o departamento que trabaja para la misma organización que el productor. Cliente Externo es una persona, grupo de trabajo o departamento que no trabaja en la misma organización que el productor.

Gestión por Procesos.

Un entorno estable, y condiciones establecidas por el lado de la oferta de bienes, es decir, desde las empresas, dieron origen a una especialización funcional:

tareas individuales, que dada la escasa cualificación laboral de los ejecutantes y la simplicidad de las mismas, generaron “burocracia” para controlar y administrar estas tareas.

Se generan así, organizaciones verticales funcionales, basadas en la supervisión directa, y las decisiones son ejecutadas por directivos. La consecuencia principal de esta forma de organización, es perder de vista el cliente y su satisfacción, la actividad de la empresa se justifica e intenta satisfacer los intereses de la propia organización.

En el entorno actual el poder se encuentra del lado de la demanda, es decir del cliente, dado el exceso de oferta, generado por el avance tecnológico, los procesos de desregulación de algunas industrias y la posibilidad de elegir entre múltiples productos, han cambiado la actitud y aptitud de los clientes, quienes entienden que la oferta de productos de calidad por parte de las empresas no es un atributo, sino más bien una condición necesaria para competir, aspecto que desarrollaremos al analizar el enfoque de Calidad Total.

Esto exige que se reconozca la prioridad de los procesos y luego la organización que los sustenta, generando una disminución de la ineficacia de la anterior organización funcional.

Es importante destacar que la Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Características de la Gestión por Procesos

Según plantea (Velazco, 1996), la gestión por procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa:
- Reconocer la existencia de procesos internos
 - Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa y lograr a través de ellos una ventaja competitiva.
 - Medir su actuación (calidad, costo y plazo) para ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades del cliente externo y orientar la empresa hacia su satisfacción.
- Organizar la realización de actividades dentro del proceso, como la toma de decisiones, lo más cerca posible, al lugar de contacto con el cliente.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos y aquella enfocada en los departamentos o funciones.
- Asignar responsabilidades a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantener bajo control los indicadores, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias.
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global, limitando su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del cliente (interno y externo) y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño del personal.

La complejidad en la implementación de este nuevo concepto implica un cambio en los paradigmas como la lógica tayloriana, la jerarquía y el organigrama. Y un cambio en factores del tipo cultural que constituyen un freno a la creatividad. No se trata de pensar como se hace lo que se hace, sino analizar por qué y para quien se hace.

Este análisis nos lleva a realizar una diferenciación entre la clásica y anterior visión de la organización funcional con la organización por procesos,

A continuación, establecemos las diferencias entre los modelos organizativos mencionados²:

Gestión por funciones	Gestión por procesos
Departamentos especializados	Procesos de valor añadido
Departamento: forma organizativa	Proceso: forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía, control	Cliente, autonomía, autocontrol
Burocracia, formalismo	Flexibilidad, cambio, innovación
Toma de decisiones: centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información: vía jerarquizada	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo de proceso
Mando por control/supervisión	Mando por excepción. Apoyo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultado
Eficiencia, productividad	Eficacia, competitividad
Como hacer mejor las tareas	Qué tareas hay que hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplio, interfuncional

Ilustración 4 Diferencia entre Gestión Por Procesos y Funcional

Es importante, hacer hincapié en que centrarnos en los procesos, es priorizar el bienestar y satisfacción del cliente, manteniendo bajo control, aquellas procesos que generan valor a la empresa (críticos), eliminando aquellos que no lo hacen.

Metodología para la priorización de procesos

Existe diversa metodología para determinar en cuales procesos la empresa, debe centrar sus esfuerzos, a continuación, expondremos dos métodos complementarios:

- Relación entre objetivos y procesos: se realiza a través de la implementación de una matriz listando por un lado, los objetivos a corto y largo plazo y por otro, los procesos que se consideran más significativos para su consecución.

² <http://anibalg.files.wordpress.com/2010/07/gestion-por-funciones-vs-gestion-por-procesos.png>

Luego, se analizan estos procesos y aplicando una escala se determina en que medida influyen sobre la concreción. Dicha escala puede ser con letras: A, B, C, o D, siendo A extremadamente importante y D nada importante.

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	...
Proceso 1	A	A	A	B	
Proceso 2	C	A	B	D	
Proceso 3	D	D	B	A	
Proceso 4	D	D	C	C	
...					

Ilustración 5: Forma de priorizar Procesos

Puede suceder que nos encontremos con las siguientes situaciones:

- Procesos sin objetivos: nos llevaría a la conclusión de que en el mismo debemos disminuir nuestro nivel de atención, o bien prescindir de dicho proceso, ya que estaríamos liberando recursos para aquellos procesos críticos.
 - Objetivos sin Procesos: en este caso puede suceder que omitimos listar los procesos involucrados en la concreción del objetivo, o bien que la empresa, no cuenta con los recursos para llevarlo a cabo.
- Grado de dificultad: implica analizar los procesos desde la contribución a la visión y objetivos de la organización como el grado de dificultad que su gestión acarrearán, nuevamente se realiza una clasificación de los procesos de acuerdo a su importancia en A,B,C o D.

Los procesos que quedan encuadrados en el caso A, alta contribución y baja dificultad recibirán una alta prioridad, los procesos encuadrados en el cuadrante B serán cuidadosamente seleccionados y solo algunos serán seleccionados. Los C son aquellos que persisten en la organización a pesar de su baja contribución. Los procesos dentro del cuadrante D son aquellos que deben ser eliminados.

La identificación de los procesos críticos o claves, proporcionan ventajas competitivas, es decir: aquello que una empresa hace bien y mejor que sus competidores y esto es percibido por los clientes de la misma.

Calidad total y su relación con los procesos.

Reforzando el concepto de centrar la atención y los objetivos de una organización en la satisfacción de las necesidades del cliente, y los motivos de sus disconformidades, es que consideramos oportuno, el análisis de la Gestión de Calidad (SGC).

Se destacan 8 (ocho) principios, relativos a la SGC que pueden ser utilizados por la dirección con el fin de orientar a la organización hacia el logro de sus objetivos. Son los siguientes:

- Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

- Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- Compromiso del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- Enfoque a procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- Enfoque a la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

- Toma de decisiones basada en hechos

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.³

Relación entre el Enfoque por Procesos y las Normas de Calidad

La norma ISO 9001:2008, en su parte introductoria, establece y define el enfoque basado en procesos. Esta Norma Internacional promueve la adopción de este enfoque cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas”⁴

Finalmente podemos decir que: La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)⁵.

Componentes de los procesos

Para el proceso se establecerán los siguientes componentes:

a) Ficha de Proceso

b) Diagrama de bloque

c) Diagrama de Proceso

a) Ficha de proceso: soporte de gestión de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el

⁴ Farías Ricardo, Trabajo Final de Maestría 2013.

⁵ <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

diagrama, así como para la gestión del proceso (Instituto Andaluz de Tecnología / Centro Andaluz para la excelencia de la gestión).

b) Diagrama de bloque: se utiliza para mostrar los conceptos generales de cómo funciona algo, como por ejemplo un producto o una organización. Se utilizan como un medio de referencia, de modo que aquellos no familiarizados con el proceso puedan obtener una comprensión general.

c) Diagrama de Proceso: representa las actividades de un proceso de manera gráfica e interrelacionada. Facilita la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y su secuencia, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y sus límites. Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación (Instituto Andaluz de Tecnología / Centro Andaluz para la excelencia de la gestión).⁶

Representación Grafica de los Procesos

Existen una serie de símbolos normalizados (normas ANSI) que se utilizan para la representación formal de los diagramas. Familiarizarse con ellos tiene ventajas e inconvenientes (Velazco, 2010):

La principal ventaja es que permite una comunicación en un perímetro amplio con una única interpretación.

El inconveniente es que requiere que todo el mundo esté familiarizado con el significado de los símbolos

La simbología empleada para la representación de los mismos es la siguiente:

⁶ Farías Ricardo, Trabajo Final de Maestría 2013.

SIMBOLO	DESCRIPCION
	Indicador de inicio de un procedimiento.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una tarea o actividad.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad predefinida expresada en otro Diagrama.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad de decisión o de conmutación.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad combinada.
	Conector. Úsese para representar en un diagrama de flujo una entrada o una salida de una parte de un Diagrama de Flujo a otra dentro de la misma página.
	Documento. Representa la información escrita pertinente al proceso.
	Conector utilizado para representar el fin de un procedimiento.

Tal como menciona (Velazco, 1996) las ventajas de representar de esta manera los procesos, son las siguientes:

- Proporcionan impacto Visual
- El uso de la metodología, proporciona disciplina a quien lo utiliza.
- Potencia la capacidad personal para comprender situaciones complejas.
- Son un excelente punto de partida para la elaboración de un procedimiento.
- Definen una secuencia precisa.
- Se pueden asignar responsabilidades concretas.

4. Mejora de Procesos (MPE)

Para comenzar este capítulo, consideramos pertinente realizar una diferenciación entre el concepto de mejora y reingeniería de procesos explicitado por (Velazco, 1996):

- Mejora de los procesos de negocio; partiendo de los procesos existentes en la actualidad, persigue su mejora, modificándolos.
H.J. Harrington define mejorar un proceso como “modificarlo” para hacerlo más eficiente, eficaz y flexible, aumentando la calidad del producto, reduciendo su costo y tiempo de proceso.
- Reingeniería de los procesos: implica un cambio sustancial en los procesos de la empresa, buscando una mejora de fuerte impacto, a veces se parte de procesos ideales existentes.

Mejorar un proceso, implica modificarlo para hacerlo más eficiente, eficaz y flexible, atacando el eje del problema eliminando, desperdicios, burocracia. Ofreciendo además un sistema que ayude a simplificar y modernizar las funciones, y al mismo tiempo asegura que los clientes internos y externos reciban productos de excelente calidad.

El principal objetivo, consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores.
- Minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de los activos.
- Promueven el entendimiento.
- Son fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el cliente.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzcan el exceso de personal.

Fases del MPE

1. Organización para el mejoramiento:

Objetivo: Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, compromiso y comprensión.

Las actividades que deben realizarse dentro de esta fase son:

1. Establecer el Equipo Ejecutivo de Mejoramiento. Es decir aquellos colaboradores de la alta gerencia que serán los encargados de dirigir el proceso.
2. Nombrar un campeón del MPE, entendiendo por esto a aquella persona que pueda venderlo a la organización.
3. Suministrar entrenamiento a ejecutivos.
4. Desarrollar un modelo de mejoramiento.
5. Comunicar las metas a los empleados.
6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos de los clientes.
7. Seleccionar los procesos críticos.
8. Nombrar responsables del proceso.
9. Seleccionar a los miembros del EMP.

2. Comprensión del proceso:

Objetivo: comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

1. Definir el alcance y la misión del proceso.
2. Definir los límites del proceso.
3. Desarrollar su visión general.
4. Definir sus límites finales.
5. Elaborar el diagrama de flujo.

6. Realizar los repasos del proceso.

3. Modernización.

Objetivo: Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.

1. Conceptualización del mejoramiento.
2. Proporcionar entrenamiento al equipo.
3. Identificar oportunidades de mejoramiento.
4. Propuesta de proceso mejorado.

4. Mediciones y controles.

Objetivo: Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para el mejoramiento progresivo.

1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso.
2. Establecer un sistema de retroalimentación.
3. Realizar periódicamente la auditoria del proceso.

5. Mejoramiento Continuo:

Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

1. Calificar el proceso.
2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación.
3. Definir y eliminar los problemas del proceso.
4. Evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes.
5. Benchmark el proceso.
6. Suministrar entrenamiento avanzado al equipo.

FASE I: ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO:

- Establecer el equipo ejecutivo de mejoramiento: este equipo debe estar presidido por la cabeza de la organización y debe estar integrado por todas las personas que dependen de él.

La responsabilidad principal de este equipo será dirigir las actividades del MPE a través de:

- Comunicar la necesidad de este mejoramiento en toda la organización.
- Facilitar la documentación de apoyo necesaria.
- Identificar aquellos procesos con problemas que requieren mejoramiento.
- Nombrar responsables de los procesos de la empresa.
- Registrar los equipos de mejoramiento.

Desde aquí, se sugiere que este equipo esté integrado por el “ responsable de stock” , el área de compras, logística y sistemas. Esto es a modo de unificar en un conjunto de personas que están estrechamente vinculadas al proceso a mejorar.

- Nombrar especialista del MPE: debe nombrarse a alguien que se encargue de guiar las actividades del MPE, un “campeón”, quien desarrollara y adaptara el mejoramiento del proceso, persuadiendo a toda la organización. Además debe preparar las instrucciones del proceso de la empresa, y las descripciones generales de la tarea para los responsables del proceso. Debe brindar orientación al equipo al momento de dudas o inconvenientes.

Luego de esta descripción se propone como “campeón” de la MPE a la responsable de stock, a continuación incorporamos la descripción de puesto de este cargo, en donde se visualiza que sus funciones están alineadas a lo establecido por (Harrington, 1993) :

Planificar y controlar la gestión del sistema de compras y stock y desarrollar acciones de mejora, con la finalidad de optimizar los recursos almacenados en el depósito y satisfacer las necesidades de las sucursales y áreas internas con mínimos niveles de inventarios.

- Suministrar entrenamiento a Ejecutivos: Una de las tareas claves del EEM consiste en adquirir educación sobre el MPE de modo de poder transmitir este cambio a gerentes y empleados. El campeón, generalmente acompañado por un consultor experimentado debe diseñar el trabajo en pos de:
 - Familiarizar al EEM con los propósitos y actividades específicas del esfuerzo del MPE.
 - Construir y reforzar el compromiso del EEM con el MPE.
 - Involucrar al EEM en el análisis y el mejoramiento de un proceso crítico de la empresa de manera que los miembros del equipo tengan un adecuado conocimiento de los conceptos.

Como alternativa para la implementación de este paso, se sugiere la realización de un taller breve en donde se puedan exponer las implicancias que la mejora de este proceso tiene, y la necesidad de su revisión con el objetivo principal de satisfacer al cliente interno reduciendo, además, los costos actualmente abonados.

Revisar Estrategia de la Empresa y Requerimientos del Cliente:

La mejora continua, entendida como uno de los cuatro valores que esta organización propone, sumado a su preocupación por la satisfacción constante del cliente, requieren de un trabajo enfocado en los procesos, y la revisión contante de los mismos para adaptarse a las necesidades dinámicas y cambiantes de sus clientes internos y externos. Por lo tanto la Estrategia de la Empresa no constituye un impedimento a la revisión y propuesta de mejora del proceso actual, todo lo contrario, se encuentra alineada con la política que la empresa pregona.

Identificar los procesos Críticos de la Empresa: este, es quizás el paso más importante en todos los ciclos de la MPE, pueden generarse importantes desperdicios, no solo económicos, sino también de tiempo si se seleccionan los procesos equivocados. Para la definición del proceso a mejorar se utilizaron diversos parámetros, uno de ellos es romper con el status quo, es decir escuchar los reclamos y sugerencias de clientes internos y externos, apoyados además en atender a los siguientes ítems:

- **Importancia del cliente:** refiriéndonos en este concepto en analizar cuán importante es el cliente que se abastece por el proceso a mejorar. Podemos decir que es toda la empresa provisionada, en mayor o menor medida, por el material que es despachado como consecuencia de la ejecución de este proceso.
- **Índice de cambio:** es decir la posibilidad de arreglar determinados aspectos. Considerando que mensualmente la ejecución de este proceso implica un desembolso de \$500.000 por parte de Tarjeta Esperanza, evaluamos relevante la revisión de este proceso para plantear un ahorro de costos.
- **Condición de rendimiento,** analizando cuan deteriorado se encuentra, podemos determinar que existen abundantes observaciones por parte de los usuarios del proceso respecto a la deficiencia en cuanto a tiempos de entrega y calidad de algunos servicios.
- **Impacto sobre la empresa,** cuantificando la importancia que tiene para la empresa, creemos que es un proceso crítico debido a la relevancia que adquiere al momento de la planificación de acciones comerciales (por ejemplo en tiempos de despacho de elementos para una promoción, el envío de uniformes en las temporadas adecuadas, que impactan de manera directa en la imagen de la empresa)
- **Impacto sobre el trabajo,** determinando cuales son los recursos disponibles, se cuenta con una estructura enfocada en la mejora continua, por lo que los recursos no serian un impedimento para realizar la implementación de la mejora.

Por lo que como consecuencia de este análisis consideramos relevante analizar el proceso de solicitud de materiales por parte de los locales comerciales y el despacho posterior de los mismos a cargo de un proveedor tercerizado, quien cobra sus servicios a través de un cargo unitario por bulto despachado.

Este análisis pretende, luego de detectar aquellos locales que se consideran grandes y extra grandes (dadas las dimensiones en metros cuadrados y la cantidad de resúmenes de cuenta que manejan), aproximadamente un 20% del total de locales, establecer en ellos la relación existente entre los elementos despachados y el costo unitario cobrado por el proveedor tercerizado, generando así, un ratio que se buscara optimizar, reduciéndolo tras la mejora del proceso.

- Responsable del proceso:

El coordinador de Stock es el responsable del proceso mencionado. La responsabilidad asignada implica otorgarle el compromiso sobre todo el proceso. Dadas sus funciones posee la capacidad de prever los cambios de la empresa y su impacto en el proceso, pudiendo además solicitar a la Alta Gerencia la indicación respecto a que dirección tomará la nueva organización.

Al responsable del Proceso lo denominamos “dueño del proceso”. Es la persona que cumple con los siguientes requisitos:

- Tiene experiencia en el proceso.
- Puede contribuir más por sus conocimientos y creatividad.
- Puede organizar y asistir a las reuniones del equipo.

FASE II: PROCESO SELECCIONADO, DESPACHO EFICIENTE DE BULTOS.

Misión

Comprender y aplicar los métodos de la Mejora Continua, al proceso de despacho de bultos por parte de un depósito tercerizado, con el objetivo de describir y definir los eventos, acciones y responsabilidades del proceso, considerando los requerimientos y necesidades de cada uno de los locales que se abastecen del mismo, de manera de ejecutar un servicio ajustado a las necesidades y expectativas de los beneficiarios y clientes/usuarios. Los resultados abarcarán la mejora y estandarización del proceso, la reducción de costos y mejoramiento de las posibilidades de desvíos en los resultados planificados.

Alcance

Se realizará una presentación de este proyecto a la gerencia involucrada con el objetivo de mostrar los beneficios que la mejora de este proceso implica, el ahorro de costos, y por consiguiente un nivel mayor de satisfacción y calidad de servicio brindado a los diversos clientes internos.

Definir los límites preliminares del proceso

La primera actividad de fundamental importancia, será definir los límites iniciales y finales del proceso. La criticidad de esta actividad radica en que permite a las personas verlo con el mismo sentido de amplitud. La experiencia en la organización ha determinado que las actividades que responsabilizan a las personas en un proceso siempre terminan interpretándose de manera confusa, generándose vacíos o superposiciones de actividades. En reuniones con personal involucrado y miembros del Equipo de Mejoramiento de Procesos se definen límites suficientemente amplios para cubrir problemas conocidos y que el alcance del proceso represente el mejor interés de los involucrados.

Limites Iniciales:

- Recepción de insumos diversos, adquiridos por el área de compras de Tarjeta Esperanza, y entregados por los distintos proveedores, incluyendo control de calidad y cantidad de la mercadería recibida.
- Recepción de elementos considerados “en desuso” enviados por parte de los distintos locales para la custodia y la guarda.

Limites Superiores:

- Pedidos por parte de los locales en forma de requerimientos, en donde se especifica: marca, cantidad, y tiempo para la recepción de la mercadería.
- Recepción de las planificaciones de las diversas áreas usuarias de los insumos despachados para la adecuada estructuración de las actividades de acuerdo a las exigencias y requerimientos impuestos por las áreas comerciales (Marketing, RRHH).

Limites Inferiores:

- Retroalimentación a los usuarios solicitantes, en cuanto a tiempos de despacho, estado del pedido y demás solicitudes de información relativas al envío de la mercadería solicitada.
- Gestión de desperdicios y artículos fuera de vigencia, para su posterior uso o tratamiento como donación o bien sin valor.

Limites Finales:

- Preparación de los bultos que serán enviados a los diversos locales solicitantes de mercadería.
- Informes y retroalimentación a Tarjeta Esperanza, de los niveles de servicio mensuales brindados, y de la cantidad de bultos despachados, para, en función a esto proceder al cobro por el servicio prestado.

Visión General del Proceso:

Para poder realizar un análisis más acabado del proceso que se pretende mejorar, consideramos pertinente realizar una descripción más detallada respecto a los siguientes conceptos:

- Inputs del proceso.
- Outputs del proceso.
- Los clientes del Proceso.

✓ Inputs del proceso:

- a. Solicitud de artículos de Stock por parte de los diversos locales comerciales, elementos necesarios para el correcto desenvolvimiento de la actividad.
- b. Solicitud de Artículos puntuales y su posterior forma de distribución, indicación de esto a cargo de las áreas comerciales, responsables de la implementación de la Gestión estratégica y Operativa.
- c. Recepción de mercadería gestionada por el área de compras, para su posterior despacho.
- d. Consultas de artículos en stock en estanterías.
- e. Recepción de devolución de mercadería realizada por los locales, dado que no se utilizara mas (por obsolescencia o no validez de la misma).
- f. Recopilación de información en fichas técnicas y manuales de calidad provistos por las áreas responsables para el control de aquellos artículos que exigen un nivel de calidad superior (ejemplo cartelería y el control del color institucional).

✓ Outputs del Proceso:

- a. Expedición de la mercadería a cada uno de los locales, en adecuadas condiciones de embalaje y preparación para asegurar la correcta conservación e integridad de lo enviado.
- b. Generación de documentación para el proveedor logístico que será el encargado del envío, es decir, especificación de la zona donde debe enviarse y detalles de los productos en los remitos.

- c. Realización de informes para áreas administrativas con respecto a los niveles de stock para la posterior conciliación con los registros contables.
- d. Avisos y retroalimentación al área de compras, respecto a las inconsistencias, faltantes o sobrantes encontrados al momento del control de la recepción de la mercadería contra la orden de compra efectuada.
- e. Control y evaluación de las condiciones de entrega de mercadería realizadas por los proveedores para la posterior emisión de informes que se envían al área de compras que servirán como sustento al momento de realizar la evaluación a proveedores.
- f. Informe con detalles de los bultos despachados para, que luego de ser aceptado por Tarjeta Esperanza, sea la base para la facturación por los servicios prestados.

✓ Clientes del proceso:

- a. Clientes Primarios: son los que reciben directamente el output del producto :
 - Encontramos aquí a los 205 locales que realizan sus pedidos a través del Sistema y Stock y las diversas áreas internas.
 - El área de compras, dado que el depósito, cumple la función de nexo entre la mercadería comprada y entregada y los diversos clientes internos solicitantes de la misma.
 - Ante acciones comerciales, llevadas a cabo por áreas como Marketing, o Investigación y Desarrollo, estas se convierten en las principales usuarias, ya que lideran la acción entre depósito y los clientes externos.
- b. Clientes Secundarios: aquel que está por fuera de los límites del proceso y que recibe el output del proceso.

- El responsable de Gestión de Calidad que realiza seguimiento a los diversos indicadores de cada actividad.
 - El área contable para poder conciliar la información de stock y almacenamiento con lo asentado en los registros contables.
 - El área de logística que es la encargada de coordinar el envío de todos los bultos procesados a los diversos locales del país.
 - El área de pagos, quien recibe la información relativa al nivel de servicio, junto a la planilla de facturación por los conceptos prestados mensualmente, para su posterior pago.
- c. Clientes Indirectos: son los que estando dentro de la organización, no reciben directamente el output del proceso pero salen afectados si el output del proceso es erróneo y/o retardado.
- En este caso encontramos áreas relacionadas a Recursos Humanos, quienes necesitan de los insumos solicitados para poder brindar un servicio a otros clientes internos, por ejemplo ante un requerimiento de pizarras para el dictado de una capacitación, los asistentes verán afectado el curso de la misma si los insumos no están en la sala.
 - Sectores como facturación, administración, y pagos que ante inconsistencias entre lo comprado y lo entregado, no pueden realizar la gestión de pago correspondiente, generando una demora en su proceso.

La clara definición de los clientes del proceso permite determinar de manera acabada quienes reciben los outputs del mismo.

La preocupación de esta nueva definición de proceso, se centrara en determinar las necesidades de cada usuario, manteniendo un nivel de servicio igual o superior al que se posee actualmente.

No consideramos necesario realizar una revisión de los límites del proceso actual, tampoco en el flujograma, que se incluirá para orientar al lector en la forma de funcionamiento del proceso actual, si se apunta a una propuesta de mejora en lo relativo a la forma de pedido, en pos de lograr un ahorro de costos, que se visualizara en la mejoría del ratio que más adelante desarrollaremos.

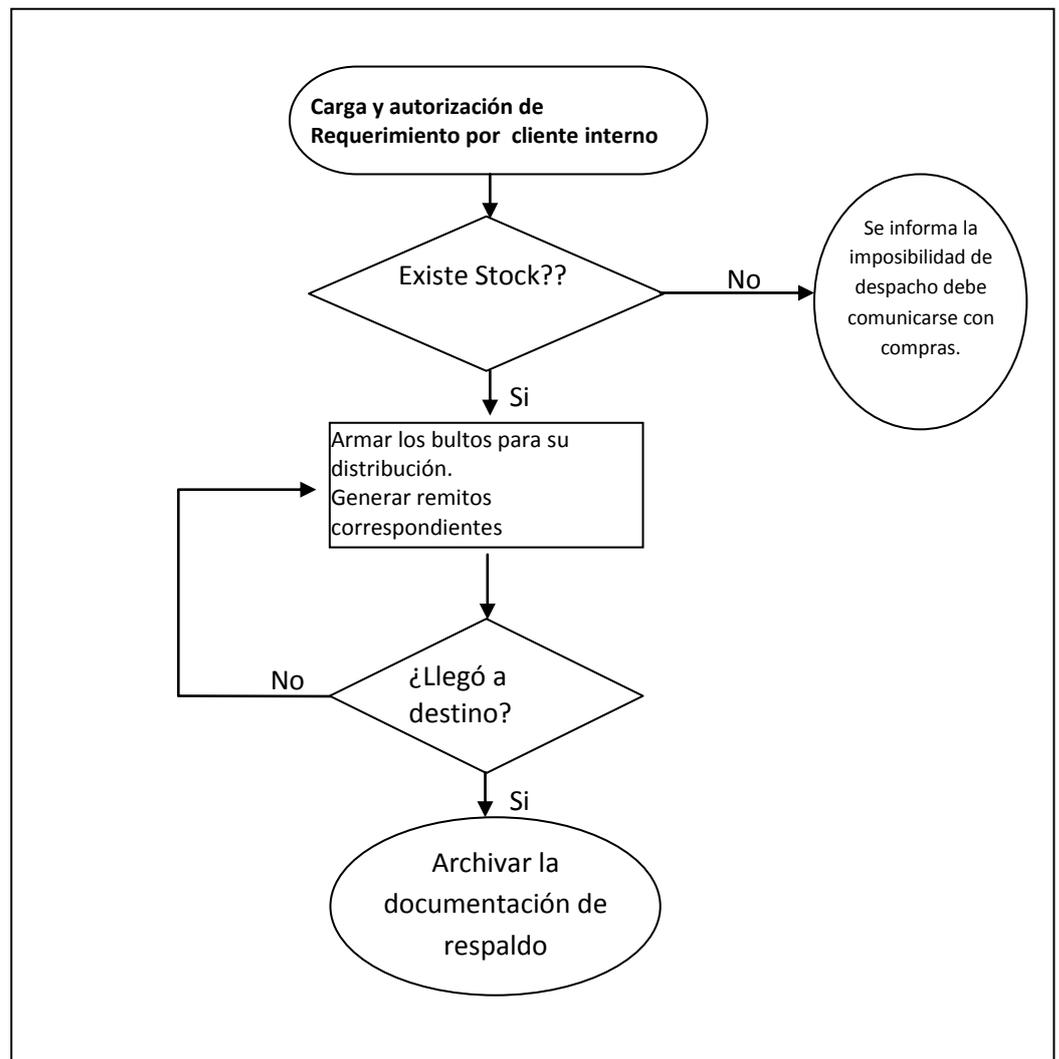


Ilustración 6: Flujograma de Envío de Mercadería

Consideramos importante destacar de este flujograma cuestiones tales como las siguientes:

- No se incluye en el proceso descrito la gestión de compra, el control de stock o la forma de recepción de materiales por parte del deposito. El objetivo es hacer foco en el funcionamiento de la parte del proceso que se busca mejorar, a través de la optimización de costos y no en cuanto a su funcionamiento, dado que la actual política de validación a través de autorizaciones, los tiempos y gestiones involucradas se encuentran en niveles aceptables.

Realizar los repasos del proceso

En los pasos anteriores que comprenden la “definición de límites” realizada con personal involucrado y la “diagramación actual del proceso”, han surgido algunas falencias, las cuales describiremos a continuación:

- La forma de pedido actual se realiza sin una planificación, lo que genera que actividades que podrían realizarse una sola vez, se dupliquen generando por consiguiente un incremento en el costo del servicio abonado al proveedor externo. Esto se evidencia en que el requerimiento cargado por el local debe ser atendido en un plazo de 5 días, sin límite mensual de pedidos, lo que origina que en un mes se envíen reiterados bultos al mismo destino.
- En algunos envíos de materiales, el costo de despacho del bulto y el costo logístico es superior al costo del material enviado, lo que genera una ineficiencia y pérdida para Tarjeta Esperanza.
- El depósito analizado realiza despacho de materiales generados por compras directas (adquisición de elementos que no son gestionados por el área de compras). Sobre esta modalidad no se trabajara dada la

dificultad que implica el coordinar compras que no han sido planificadas ni organizadas para su concreción.

- El actual sistema, por el cual se realiza la carga de requerimientos, tiene un tiempo de pedido transcurrido este tiempo, el pedido se cierra pero queda habilitado para su posterior despacho. Esto genera múltiples cargas de requerimientos para un mismo local solicitante.
- La constante disposición de recursos disponibles por parte del tercerizado para los pedidos de Tarjeta Esperanza, generan que el cargo mensual abonado sea muy difícil de negociar dado el impacto que sobre el mismo tiene la mano de obra disponible.
- Esta manera de pedido, a su vez incrementa el uso de los servicios logísticos, para el traslado de la mercadería, lo que se traduce en un mayor uso y costo de lo abonado a los diversos correos.

El repaso del proceso ha permitido identificar errores o ineficiencias que aportarán mejoras importantes al proceso.

Modernización del proceso.

- Conceptualización de mejoramiento.

Al momento de comenzar la gestión de mejoramiento de un proceso es importante clarificar cuales son los objetivos que se persiguen, para evitar una suboptimización de la tarea ejecutada. Los objetivos son los siguientes:

- Generar efectividad, en pos de alcanzar los resultados deseados.
- Aumentar la eficiencia para minimizar los recursos empleados.
- Incrementar la adaptabilidad, teniendo la capacidad de adecuarse a las necesidades cambiantes de los clientes.

Según (Harrington, 1993) la satisfacción al cliente se logra teniendo en cuenta cuatro etapas, las cuales son las siguientes:

- Modernización.
- Prevención.
- Corrección.
- Excelencia.

El objetivo de esta sugerencia de mejora de procesos apunta a que mediante principios sistemáticos y organizados se generen cambios hacia los resultados.

- Proporcionar entrenamiento al equipo:

En este punto consideramos de importancia realizar una concientización y capacitación a los intervinientes (locales y personal de Tarjeta Esperanza) a los fines de lograr que todos los involucrados adquieran las capacidades para aplicar la mejora de procesos en las actividades que intervienen.

- Identificar oportunidades de mejoramiento:

Las falencias encontradas en el análisis preliminar, nos permiten encontrar las siguientes oportunidades de mejora:

- No existe una clara concientización por parte de los locales respecto al costo e implicancias que tiene un pedido no planificado, es decir sobrecostos de almacenamiento y logísticos que impactan en la rentabilidad final de Tarjeta Esperanza.
- No existe un tratamiento especial para aquellos pedidos que se solicitan como especiales (por urgencias o desabastecimiento temporario) lo que genera que los locales se queden sin stock de artículos críticos, destacamos esto como una oportunidad para sugerir alguna forma de despacho de materiales como “prioritarios” con el objetivo de atender esta demanda urgente.

- No distingue etapas en el proceso, solo actividades incluidas. Es importante que se definan, además de actividades y responsables, aquellas etapas incluidas, tales como Planificación, Ejecución o Cierre.
- No se recibe respuesta por parte de los locales de la adecuada recepción de los materiales enviados y en qué tiempo se realiza. Actualmente el colaborador de Tarjeta Esperanza, puede o no dar la conformidad al proceso ejecutado, no obteniendo en todos los casos retroalimentación de la efectividad del proceso.
- La política de permitir las compras directas (cada area gestiona insumos en caso de que lo considere necesario) y que las mismas pasen por el deposito tercerizado, genera que sobre este aspecto no pueda trabajarse dado que estas compras se realizan sin planificación o coordinación entre involucrados.
- La celeridad de acciones comerciales (tales como promociones de Marketing, o de Recursos Humanos) impiden lograr una optimización en el despacho de estos bultos dado que el tiempo y la velocidad de respuesta se priorizan frente a la posibilidad de ahorrar costos.

Fase IV. Definir los medios de Evaluación de Clientes y Empresas.

Medidas de Evaluación:

Según (Harrington, 1993) el equipo de mejoramiento de procesos debe establecer puntos de medida aproximados a cada actividad, de manera que las personas que las ejecutan reciban una retroalimentación directa, inmediata y pertinente.

Medidas de Efectividad:

Estas, se obtienen de los recursos empleados, se encuentran íntimamente relacionadas con los clientes internos e indican cuan satisfecho está el cliente con la calidad del output que el proceso libera.

Un proceso efectivo, genera constantemente productos y servicios que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente con baja variabilidad en el proceso.

El cliente espera de un proceso:

- Exactitud.
- Puntualidad.
- Confiabilidad.

Puntualmente en Tarjeta Esperanza lo que esperan los clientes del proceso es lo siguiente:

- Ante la gestión de compra y entrega de bienes e insumos: *“Quiero que me entreguen el bien/ insumo requerido, en tiempo y en forma”*.
- Ante la Gestión de Bienes en Desuso: *“Quiero asesoramiento para gestionar todos los bienes e insumos que no utilizo”*

Se incluyen los requerimientos del cliente relativos a aquellos que involucran la gestión de depósito, y se especifica de esta manera en pos de evidenciar la clara definición de la necesidad por parte del cliente interno.

Los indicadores que se utilizan son los siguientes:

<u>Requerimiento</u>	<u>Producto/ Servicio Brindado</u>	<u>Indicadores</u>
Quiero que me entreguen el bien requerido en tiempo y forma	Gestión de Compra y Entrega de Bienes	Cantidad de Compras Entregadas en Termino
		Cantidad de Compras con la calidad Establecida (según fichas técnicas)
		Armado de bultos correctamente en los plazos pactados.
Quiero asesoramiento para gestionar todos los bienes e insumos que no utilizo	Gestión de Bienes en Desuso	Conformidad de gestión de bienes en desuso.
		Asesoramiento y acompañamiento al momento de la gestión.

Ilustración 7: Indicadores de Medidas de Evaluación

Medidas de eficiencia:

Se logra en el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de la efectividad. La productividad es una medida de eficiencia.

Objetivos:

El uso de indicadores y medidas de evaluación determinadas generan la necesidad de determinar objetivos. La organización ha fijado objetivos que permiten identificar inefectividad en los resultados y generar acciones de ajustes.

La entidad establece niveles de objetivos elevados porque sus servicios son evaluados por los clientes con rigurosidad. Los objetivos son determinados por la Directora General junto al Gerente de Abastecimiento y Logística al inicio del año calendario y son comunicados a todo el personal para que los mismos sean integrados en las acciones correspondientes.

Sistema de Retroalimentación:

Mensualmente se deberá evaluar el nivel de servicio brindando por el proveedor externo (en función a las medidas establecidas con anterioridad), con el objetivo de:

- Incorporarlos en los informes mensuales que se elevan a la dirección, en forma de “indicador global” mostrando la efectividad del proceso analizado desde principio a fin, esto es, incluyendo: la compra, el almacenamiento, el despacho y la logística.
- Servirán de base para la confección del tablero de control con el cual también se evalúa el desempeño general del proceso.
- Con apoyo del Sistema de Gestión de Calidad, puedan ser gestionados.

Auditoria del proceso

El EMP establece que el proceso debe auditarse en intervalos periódicos de 12 meses a los fines de determinar el cumplimiento del proceso establecido

formalmente según documentos vigentes de la organización, esta actividad se desarrollara junto al inventario anual que se realiza, con la finalidad de contrastar el stock físico con el stock contable.

Fase V. Plan de Implementación.

La fase de implementación de la mejoría de un proceso es la más costosa y la que consume más tiempo. Es costosa porque muchas personas, herramientas y recursos, están involucrados en el proceso y consume mucho tiempo porque se completa todo el trabajo realizado previamente. En este caso, consideramos que no debería representar una gran complejidad dado que no se aplican grandes reformulaciones al proceso, por lo que no evaluamos de carácter crítico esta etapa, pero si es necesario resaltar la importancia de la adecuada y clara comunicación de la mejora a realizar.

Presentación a la dirección.

La Dirección estuvo involucrada en el proceso desde el inicio y es quien debe autorizar la implementación definitiva de las mejoras en la organización. Habiendo obtenido la conformidad de la Dirección la misma manifiesta un resultado alineado con los objetivos estratégicos de la organización, y enfoca un cuidado especial en la implementación del mismo, dado que en todo momento debe garantizarse mantener o superar la calidad del servicio existente hasta el momento.

Presentación a los empleados

Para implementar de manera efectiva el nuevo proceso mejorado se requiere que los colaboradores conozcan los beneficios de la mejora de este proceso, no solo desde el punto de vista económico, sino también desde el punto del aumento en la eficiencia y eficacia en el despacho de bultos por parte del deposito tercerizado.

Todo el proceso de cambio y mejora, debe ser aceptado y comprendido por todos los miembros de la organización. Consideramos pertinente no solo remarcar los beneficios que a nivel económico se alcanzaran sino los beneficios en cuanto a la optimización en el uso de recursos y por

consiguiente en los tiempos de despacho y envió. La presentación, consideramos conveniente, debería ser realizada por la Directora de la Organización quien con su visión global y genérica pueda mostrar los beneficios del proceso revisado.

Capacitación

Consideramos como condición para el éxito en la mejora de este proceso, que sea acompañado por una capacitación constante, que unifique el lenguaje utilizado por todos los involucrados evitando confusiones o malos entendidos.

Implementación de las mejoras sugeridas

Al inicio del trabajo final se decidió que la metodología se aplicaba a un proceso estratégico dentro de la empresa, siendo este como una prueba piloto para luego ampliarlo al resto de los procesos de la organización que requieran revisión.

Cierre del proceso

El cierre del proceso implica lo siguiente:

- Obtención de conclusiones producto de aplicar la metodología de Mejora de los Procesos de la Empresa al despacho de bultos por parte del deposito tercerizado..
- Dimensionar el impacto en el proceso aplicado.
- Evaluación de la metodología como herramienta de solución de los problemas observados en la organización.
- Verificación del cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del trabajo.

A continuación se realizara el análisis numérico de lo planteado en los puntos anteriores, especificando el ahorro que se lograra luego de la mejora en el proceso planteado.

5. Análisis Numérico.

1. Análisis de la situación Actual.

Luego de realizar el análisis en cuanto al funcionamiento del proceso a mejorar, consideramos pertinente realizar un detalle de los costos involucrados en el mismo, con el objetivo de poder evidenciar cuanto le insume a la empresa el desarrollo del proceso de la forma que actualmente funciona y los ahorros implicados en caso de aplicar la mejora de procesos sugerida.

En el cuadro siguiente se observa el costo mensual del proceso y la cantidad de bultos despachados desde el proveedor tercerizado a cada uno de los locales de Tarjeta Esperanza.

- 1º Semestre de análisis:

	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13
CANTIDAD DE BULTOS	12.133	11.766	10.548	12.337	10.738	10.139
COSTO DEL BULTO	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 45
FACTURA Proveedor Tercerizado	\$ 516.866	\$ 501.232	\$ 449.345	\$ 525.556	\$ 457.439	\$ 454.937

Ilustración 8: Costos 1º Semestre Proveedor Tercerizado.

- 2º Semestre de análisis:

	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14
CANTIDAD DE BULTOS	11.364	11.166	9.331	7.612	9.205	10.324
COSTO DEL BULTO	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 52	\$ 52	\$ 52
FACTURA Proveedor Tercerizado	\$ 509.903	\$ 501.856	\$ 418.682	\$ 397.340	\$ 481.145	\$ 535.412

Ilustración 9: Costos 2º Semestre Proveedor Tercerizado.

A modo de resumen podemos decir que el proceso actual en un año le insume a Tarjeta Esperanza los siguientes valores totales:

Concepto	Cantidad/Costo
CANTIDAD DE BULTOS	126.663
FACTURA Proveedor Tercerizado	\$ 5.749.712

Ilustración 10: Costos y Cantidades Totales-

2. Identificación de los locales Grandes y Extra grandes.

El realizar esta identificación de locales, es con el objetivo de poder mostrar que proporción de los locales totales tienen presupuesto autorizado para consumir gran cantidad de artículos del sistema de Compras y Stock, es decir, solo en estos locales se justificaría que el tráfico de mercadería del depósito al local sea elevado dado que cuentan con un aval de la dirección debido a la magnitud de resúmenes de cuenta que manejan por consiguiente de titulares y de servicios que deben prestar a los mismos.

<u>LOCAL</u>	<u>ZONA</u>	<u>TAMAÑO</u>
CATAMARCA	NOA	Extra Grande
MAR DEL PLATA	INBA	Extra Grande
POSADAS	NEA	Extra Grande
RESISTENCIA	NEA	Extra Grande
RIVERA INDARTE	Córdoba	Extra Grande
SALTA	NOA	Extra Grande
SANTIAGO DEL ESTERO	NOA	Extra Grande
SUBTE	Córdoba	Extra Grande
CORRIENTES	NEA	Grande
FORMOSA	NEA	Grande
LA PLATA	GBA Sur	Grande
LA RIOJA	NOA	Grande
MORON	GBA Oeste	Grande
SANTA FE	NEA	Grande
TUCUMAN CRISOSTOMO	NOA	Grande

Ilustración 11: Cantidad de Locales Grandes y Extra-Grandes.

Al visualizar los resultados de la tabla superior vemos que solo un 7% de locales (15 sobre un total de 205 sucursales) es identificado por la empresa como grande o extra-grande, es decir explicarían gran cantidad de pedidos y despachos

(cuentan con un presupuesto aprobado para esto). Veamos ahora la forma de pedido de todos los locales, sin distinguir tamaño:

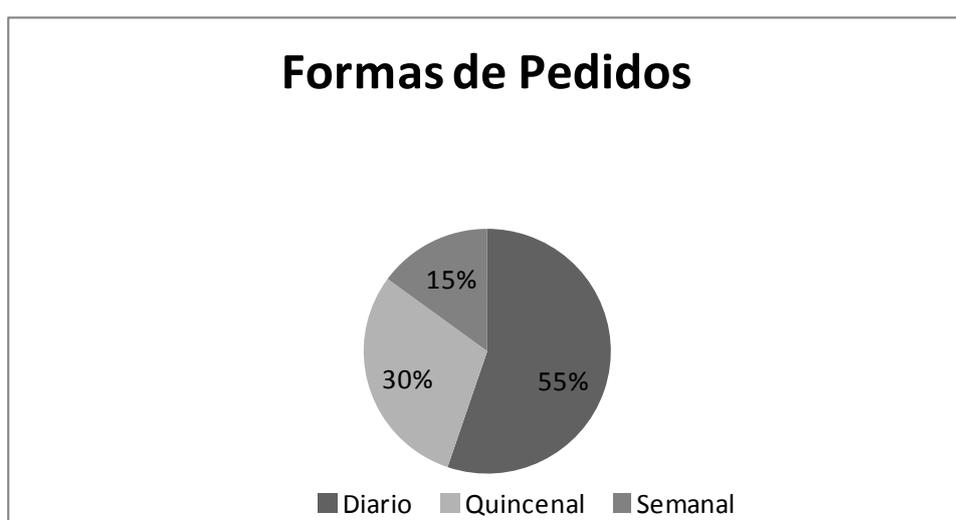
3. Análisis de la forma de pedido (frecuencia con que cada local solicita insumos).

Considerando el total de los pedidos realizados en un año y teniendo en cuenta que las sucursales solo trabajan en días hábiles (240 días en un año) se establece un ratio, que nos permite determinar la frecuencia de pedidos, la escala utilizada para la clasificación de la forma de pedidos es la siguiente:

Valor del Ratio	Frecuencia de Pedido
>0,8	Diaria
>= 0,5	Semanal
<= 0,8	
< 0,5	Quincenal

Ilustración 12: Ratio para análisis de Frecuencia de Pedidos.

A continuación y tras haber explicado la forma en que se obtuvo el indicador que nos ayuda a determinar la frecuencia de pedido de cada sucursal incluimos un gráfico resumen que nos ayudara a entender la cantidad de locales que solicitan sus mercaderías de manera diaria (a donde apuntamos para optimizar el proceso), semanal y quincenalmente (formas optimas de pedir según nuestra hipótesis planteada).



Forma de Pedido	
Diaria	113
Semanal	62
Quincenal	31
Total	205

Ilustración 13: Frecuencia de Pedido- Análisis por local.

Del análisis de esta información, podemos observar que el 55 % del total de los locales, realiza su pedido de manera desordenada y no planificada (pedidos diarios), este porcentaje es bastante superior al establecido por la dirección (7% de locales grandes y extra-grandes) cuyo justificativo para que su volumen de pedido sea elevado es contar con mayor presupuesto para gastos.

Este porcentaje (55% del total) representa una oportunidad para poder educar y enseñar a los locales implicados la importancia de la planificación de sus pedidos.

4. Propuesta de mejora, simulación y análisis de escenarios.

A continuación incluimos una simulación con tres escenarios posibles en donde se plantea la disminución en los pedidos realizados, como consecuencia de una adecuada planificación y capacitación a las sucursales para evitar la forma de pedido indiscriminada que actualmente se utiliza y los posibles resultados y ahorros tanto en bultos despachados como en el cargo abonado al proveedor tercerizado.

Conceptos	Situación Actual	Escenario 1 (disminución de un 10% de pedidos)	Escenario 2 (disminución de un 20% de pedidos)	Escenario 3 (disminución de un 30% de pedidos)
Cantidad de Pedidos	48396	44388	40381	36373
Cantidad de Bultos despachados	152213	139275	126337	113399
Costo Del Proceso Actual	\$ 7.001.798	\$ 6.406.645	\$ 5.811.493	\$ 5.216.340
Disminución en Costos		-9%	-17%	-25%

Ilustración 14: Escenarios posibles ante la disminución de bultos.

Del estudio del cuadro concluimos que se puede obtener un ahorro de costos considerable con obtener un 10% menos de pedidos (4000 aproximadamente).

El detalle de cómo se obtienen estos números podrán consultarse en el anexo I, en donde incluimos las planillas de cálculo empleadas para obtener estos resultados.

5. Conclusiones

Ahora bien, hemos logrado cuantificar los costos del proceso actual, es decir sin realizar ninguna modificación ni mejora. Además, a través del análisis de escenarios, podemos determinar aquellos beneficios que la mejora de procesos representaría tanto en despacho de bultos como en el costo abonado al proveedor dada la implementación de la optimización de pedidos. Consideramos pertinente detallar las propuestas de mejora que desde este trabajo se sugieren en pos de lograr la disminución de pedidos planteada en los puntos anteriores.

Al realizar el análisis de los locales que mas pedidos efectúan, encontramos artículos que son solicitados por todos los locales de manera reiterada todos los meses, siendo los mismos los siguientes:

<u>CODIGO</u>	<u>DESCRIPCION</u>	<u>CANTIDAD</u>
PAP-EXT0013	HOJA DE RESUMEN 4/4 OBRA 75 GRS.	7904000
PAP-EXT0058	CARD CARRIER ORO MAS ESPACIO" A4 -	1479000
PAP-EXT0060	CARD CARRIER VISA MAS ESPACIO" A4 - 4/4-	1131000
PAP-EXT0057	CONTRATO DE EMISION CUADERNILLO -	685814
PAP-EXT0043	CARD CARRIER MASTER - 4/4	233500
PAP-INT0043	SALDO DISPONIBLE	46481
PAP-RA40006	PAPEL RESMA 75 GRS- A4 PACK X 500 HOJAS	30053
CAR-CAL0674	CALCO INSTITUCIONAL SERIGRAFÍA 4/4	28880
PAP-EXT0031	HOJA LOCAL 4/0 OBRA 80 GRS. A4	26706
CAR-CAL0682	CALCO CIRCULAR Z CERO INTERES S	16535
CAR-CAL0673	CALCO INSTITUCIONAL SERIGRAFÍA 4/4	16220
LIB-LIN0006	LAPICERA INSTITUCIONAL 2012/2013	15438
EMB-CYE0004	CAJAS FMC 1/0 CARTON	14441
CAR-CAL0683	CALCO CIRCULAR Z CERO INTERES SERIGRAFIA	14362
PAP-PFX0002	ROLLO TERMICO PARA TERMINALES DE AUTOCONSULTA	14115
PAP-EXT0062	CARD CARRIER AMEX STANDARD	14000
CAR-CRT0194	CARTEL ABIERTO/ CERRADO 12X17 CM -	12348

Ilustración 15: Artículos más solicitados por los locales.

El poder conocer los artículos más solicitados y sus niveles de consumo, nos permite realizar una sugerencia en cuanto a que se estandarice el envío mensual de esta mercadería a los locales en función a los parámetros históricos de consumo. Apuntamos al envío de un “kit de uso frecuente” que el local no solicite, sino que se envíe de manera automática. Entre los resultados que lograríamos con la implementación de este circuito encontramos:

- Disminución de pedidos, la sucursal no solicita el artículo, sino que se envía de manera automática en la primera quincena de cada mes.
- Implementar una logística JUST IN TIME que reduce costos y mejora la eficiencia de todo el proceso en su conjunto (compras, depósito y stock, logística).
- Reducir tiempos al contar con los insumos en una fecha determinada.
- Cada involucrado se aboca a lo que es experto. Compras: negociar y administrar el stock, depósito: despachar la mercadería, logística: del envío de manera coordinada a las diversas regiones y lo más importante los locales con una responsabilidad menos y más abocados al cliente externo.
- Permitirá además una acabada planificación de las compras, reduciendo stocks, negociaciones por cantidad más frecuentes y una disminución en la gestión operativa del comprador que permitirá enfocarse en aquellos aspectos que benefician al negocio de la empresa.

Esta medida debería implementarse con un circuito de diferenciación de despacho para pedidos especiales o urgentes, en pos de atender aquellas necesidades extraordinarias de los locales que originen que el “pack de uso frecuente” no sea suficiente para un mes determinado.

Consideramos como una consecuencia a mediano plazo el poder negociar el cargo fijo cobrado por el proveedor tercerizado. El no tener que contar con

personal disponible durante todo el mes (como actualmente sucede) permitirá reducir los costos de mano de obra que impacta de manera directa sobre el cargo fijo abonado mensual.

Consideramos además, relevante y necesaria la realización de capacitaciones a responsables de locales con el objetivo de explicar y poder mostrar el real impacto que la gestión planificada de pedidos tiene sobre sus tableros e indicadores, para que esta información descienda en cascada a todos los colaboradores de la empresa.

Es de importancia que el local receptor del pedido realice la confirmación por sistema de la calidad y cantidad de mercadería entregada y los bultos recepcionados, con el objetivo de obtener una retroalimentación por parte del cliente usuario de su percepción respecto al proceso

Finalmente y a modo de cierre de este trabajo final, es necesario destacar que La aplicación de Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, propuesta por H. James Harrington, generaría un ahorro de costos, un enfoque basado en la eficiencia, sin perder de vista la cultura y filosofía tan particular de Tarjeta Esperanza, es decir lograr un adecuado “encastre” entre lo propuesto por la herramienta y la cultura de la organización.

El MPE aplicado en forma continua es esencial ya que está alineado a los valores de la organización analizada como son “Mejora Continua” y “Piramide Invertida”

El compromiso del personal de la APE permitirá que los involucrados conozcan sus funciones y, el impacto de estas en el resto de la organización, logrando que cada participante apunte al cumplimiento de las metas trazadas. Por lo que, nos encontramos con un elemento motivador para toda la organización.

La implementación debería efectuarse con celeridad para lograr los objetivos planteados, que según este análisis numérico, son altamente probables de concreción y generaran un gran beneficio para la organización analizada.