

CAPÍTULO 1

Introducción

1.1 Semblanza histórica

La compañía Kola Real fue fundada en 1989 por la familia Añaños Jeri en la ciudad de Ayacucho, Perú. Kola Real prosperó en medio del turbulento ambiente político que provocó el surgimiento del grupo armado “Sendero Luminoso”. Debido a las incursiones de la guerrilla, las compañías refresqueras se retiraron de la región, dejando un vacío en el mercado que la familia percibió como una oportunidad de negocio. De este modo fue como desde su propia casa, con un proceso manual casi en su totalidad y utilizando envases de cerveza recuperados del mercado local, la familia Añaños dio inicio la producción del refresco Kola Real.

El negocio fue prosperando y en el año 2002 después de haber extendido sus operaciones a Ecuador y Venezuela, los propietarios de Kola Real decidieron ingresar al mercado de México, el segundo más grande del consumo.

Con la razón social Ajemex S.A. DE C.V., acrónimo de Añaños Jeri de México y siguiendo la misma estrategia básica que ya les había dado resultado en el pasado, presentaciones de alto litraje y bajo precio, salieron al mercado con la marca Big Cola en presentación de 2,600 mililitros. La respuesta de los consumidores fue tan positiva que el volumen de ventas creció de una manera explosiva en el intervalo 2002-2004 convirtiendo a México en el mayor generador de ingresos para la compañía.

El rápido crecimiento de las ventas trajo consigo la necesidad de replantear las prioridades del negocio y fue así como en el año 2005 las diferentes unidades de negocio se agruparon bajo el nombre Ajegroup y las razones sociales de los otros países se cambiaron de la siguiente forma:

Kola Real en Perú pasó a ser Ajeper.

Industrias Añños de Venezuela pasó a ser Ajeven.

Kola Real en Ecuador pasó a ser Ajecuador.

En ese mismo intervalo se crearon dos nuevas unidades de negocio, Ajecen y Ajemaya; la primera en Costa Rica y la segunda en Guatemala.

Mientras tanto, entró en operación la tercera planta embotelladora en México en la ciudad de Guadalajara y con esto Ajemex alcanzó una participación del 5% en el mercado de los refrescos embotellados.

La acelerada tasa de crecimiento de Ajegroup en el período del 2002 al 2004 originó la necesidad de reorganizar la estructura de la compañía y concentrar la administración de las áreas funcionales en un núcleo corporativo que fuera el responsable de diseñar las estrategias e implementar las acciones necesarias para migrar de un modelo de empresa familiar a uno de empresa multinacional administrada de manera centralizada, para responder a las necesidades del mercado y su demanda creciente de los productos embotellados por la compañía.

Fueron creadas 11 direcciones corporativas: Ventas, Finanzas, Auditoría, Logística, Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Calidad, Jurídico, Producción, Fiscal y Servicios

Compartidos, todas con sede en la ciudad de México donde se localizan las oficinas del consejo de administración y de las direcciones ya mencionadas. Se escogió México para la sede de las oficinas corporativas por la importancia que tiene este mercado para el grupo.

Una vez que la estructura fue definida y los nuevos directores tomaron posesión de sus puestos se inició la etapa de la transición. Como primera etapa del plan, los modelos de operación comercial, de producción y de investigación de mercados en cada país se tendrán que estandarizar y medir bajo los mismos parámetros de productividad y rentabilidad. Las normas de calidad internacional como el ISO 22000 tendrán que ser adoptados por todas las unidades de negocio y reportar el resultado de su gestión al consejo de administración.

Esta etapa de estandarización y expansión ocupará los esfuerzos de la dirección hasta el final de la década y posteriormente el crecimiento se dirigirá a la búsqueda de nuevos mercados en los países más desarrollados, en los cuales inclusive hoy hay interés por parte de diversos inversionistas para llevar los productos de Ajegroup a sus países, como una alternativa a las marcas que tradicionalmente han dominado el mercado.

Siguiendo la tendencia globalizadora de la economía, la actividad empresarial de Ajegroup está rompiendo barreras culturales de la región latinoamericana y se ha lanzado a la conquista del mercado asiático. Tailandia será la primera operación de la compañía en un país que no es de habla hispana. Con este proyecto se está probando la validez del modelo de negocio que nació en Perú y que ha dado resultado una y otra vez en todos los países donde la compañía ha invertido. La forma en la que el éxito de la familia Añaños ha cambiado la fisonomía de los mercados en los que ha incursionado se ha convertido ya en

caso de estudio para las universidades del mundo y ha puesto de manifiesto que los negocios pueden prosperar aún en ambientes adversos si se aplica el principio de generar valor para los clientes y se ofrecen productos de buena calidad a precios accesibles que representen un beneficio real para quién los produce, para quien los comercializa y para quien los consume.

El modelo de negocio adoptado por Ajegroup para emprender esta nueva etapa aparece en la figura 1.1, donde se muestran las unidades de negocio que componen las actividades directas que son: la manufactura, la comercialización y la investigación de mercados.

Las tareas del Centro de Servicios Compartidos proporcionan soporte a estas unidades de negocio y dando soporte a todos ellos están el grupo de gerentes corporativos reportando en línea directa al Vicepresidente Ejecutivo, quién a su vez reporta al Consejo de Administración. Los colores del diagrama muestran la relación entre las áreas y miembros del consejo.

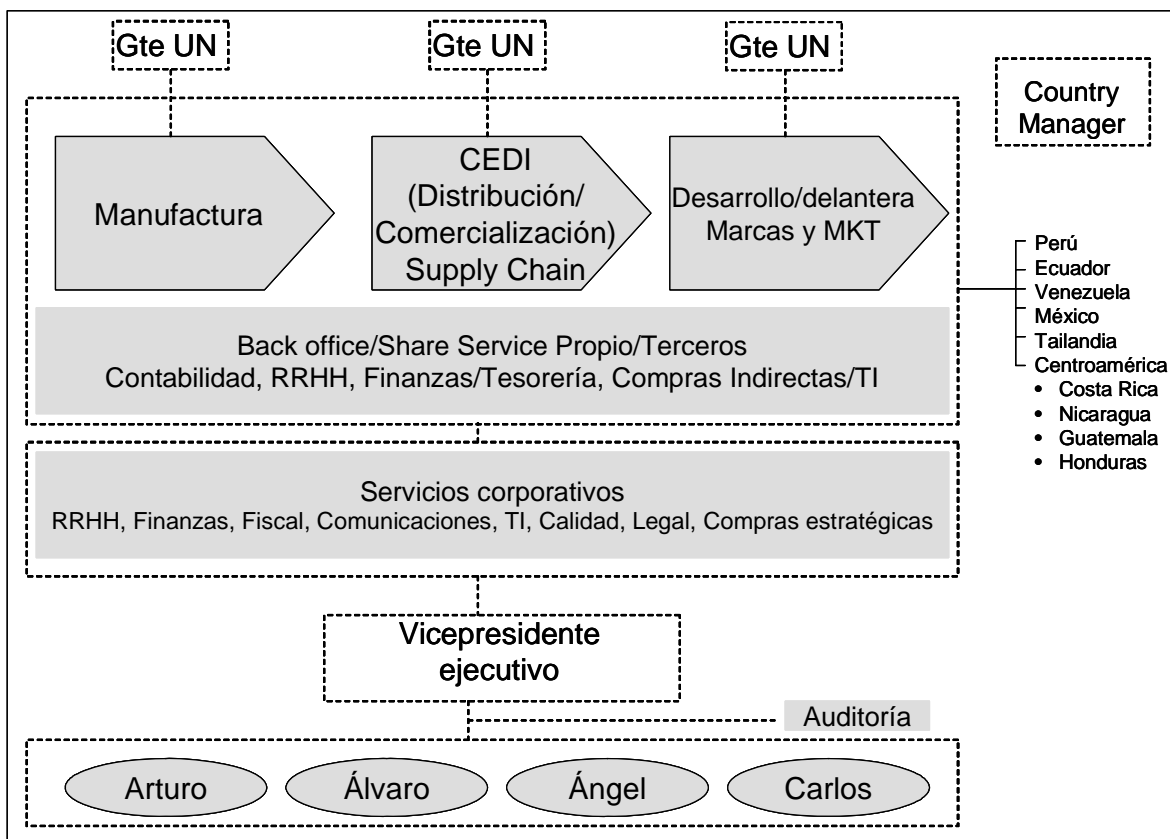


Figura 1.1 Modelo de negocios Ajegroup a partir de 2005.

Nota. Elaborada por Ajegroup.

1.2 Objetivo General del Proyecto

Dentro del nuevo esquema corporativo de Ajegroup se creó la dirección de Servicios Compartidos, área que tiene por función concentrar algunas de las tareas administrativas que son comunes a todas las unidades de negocio. Estas tareas son:

- a) Contabilidad.
- b) Tesorería.
- c) Finanzas.
- d) Compras.
- e) Administración de Almacenes.
- f) Soporte técnico a usuarios de Tecnología de la Información (TI).

Las ventajas que se esperan obtener con este esquema centralizado se ilustran en la figura 1.2.

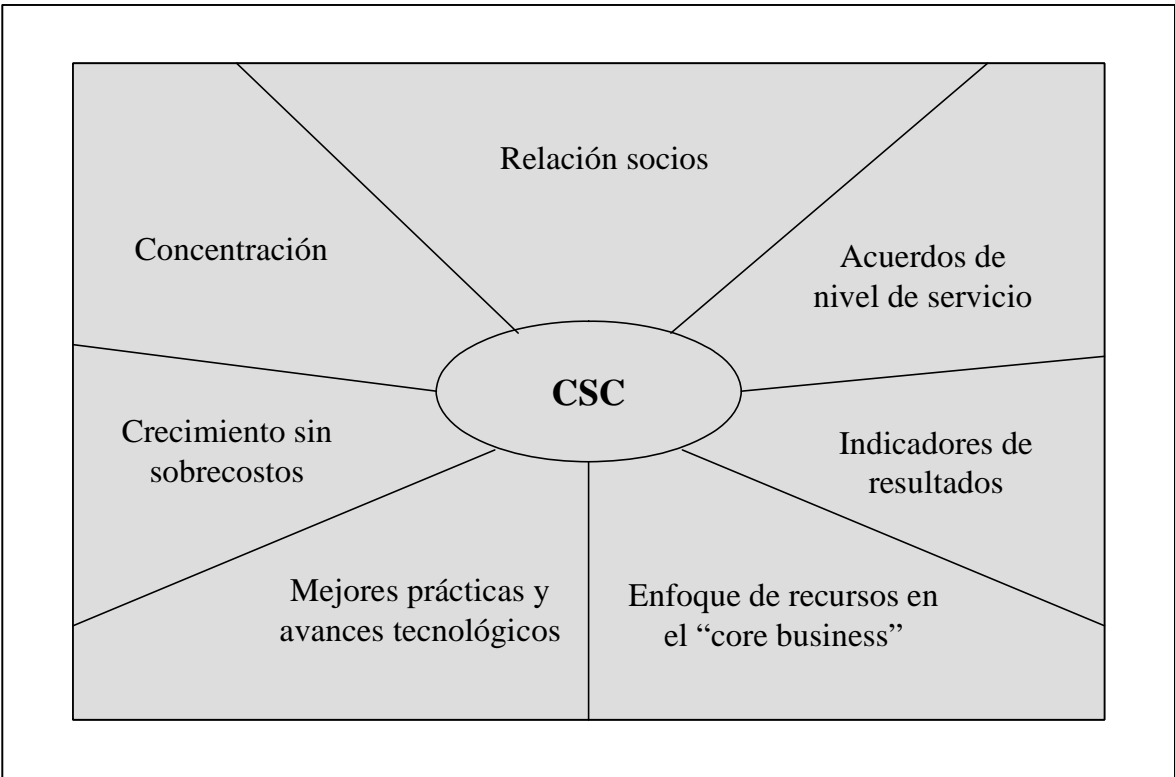


Figura 1.2 Ventajas de un modelo de un centro de servicios compartidos.
Nota. Elaborada por Ajegroup.

La idea de centralizar estas tareas tiene como justificación el ahorro en los costos al eliminar estructuras redundantes como por ejemplo: no es necesario un gerente de tesorería en cada país, es posible realizar las tareas dejando en cada unidad de negocio solamente los puestos operativos y con una sola gerencia central que coordine a los jefes de departamento de cada país. De la misma forma, la contabilidad, que es una tarea de registro, no obliga a tener en cada unidad de negocio a un equipo de contadores que lleve la contabilidad de manera independiente para después consolidar los resultados de cada país en una contabilidad corporativa; al contrario, se puede eliminar la fase intermedia del registro separado en cada país y pasar directamente al registro consolidado de las operaciones con

apoyo de las tecnologías de la información disponibles actualmente, dado que la mayor parte de las transacciones se registra *in situ* y el equipo de contabilidad solamente hace las tareas de consolidación y emisión de los estados financieros correspondientes a cada país, presentándolos a la dirección general como a las instituciones que financian los diferentes proyectos de inversión del grupo.

Con lo anterior, se eliminan tiempos muertos y se generan sinergias al compartir recursos tales como equipos de cómputo, horas-hombre de capturistas y contadores, tiempo de trabajo de consultores externos que certifican los estados financieros, mobiliario, oficinas, energía eléctrica, servicios de telefonía y administración de los recursos humanos para administrar varias unidades de negocio a la vez.

Las ventajas de la centralización son, básicamente, ahorro en costos indirectos y mayor control de los recursos al estar sujetos a un solo mando quien maneja las necesidades de todo el grupo y no solo las de las operaciones locales.

Debido a los diferentes niveles de madurez en los que se encuentra cada una de las unidades de negocio, los procedimientos administrativos difieren en cuanto al número de tareas a ejecutar, a los formatos de registro, a las personas que realizan las tareas, al tiempo de ejecución y a la forma que se consolida la información de los registros para cuantificar la contribución de cada sucursal a los estados de resultados.

Como consecuencia de lo anterior, la primera meta a cumplir es documentar los procesos que atenderá la Central de Servicios Compartidos y adiestrar a todos los usuarios en los

procedimientos que se deriven de esta estandarización para que puedan hacer uso de los servicios administrativos centralizados de manera eficiente.

El objetivo de este trabajo es precisamente el de documentar uno de los principales servicios centralizados mediante el diseño de su proceso de servucción como resultado del análisis de las áreas de oportunidad existentes, a fin de proponer mejoras viables de implantar en el proceso que se traduzcan en ahorros de tiempo y de recursos para la compañía.

El servicio que se eligió para realizar el análisis fue el de pago a proveedores ya que, por su alta transaccionalidad, representa una fuerte carga de trabajo para la Central de Servicios Compartidos y el flujo de caja se ve permanentemente afectado por este nivel de transaccionalidad. Además de su importancia intrínseca como proceso operativo interno, se debe considerar la repercusión que este proceso tiene en su relación con los proveedores, ya que un retraso en los pagos puede provocar que se interrumpa el suministro de materiales, refacciones y servicios que son necesarios para la cadena de suministro del negocio.

Existen suministros críticos como es el caso del azúcar refinado o del gas carbónico, los que, por los altos volúmenes en que se compran, representan para los proveedores cuentas críticas que requieren alto nivel de control, puesto que, en caso de retraso en los pagos, las compañías proveedoras suelen detener su suministro. En varias ocasiones estas suspensiones son automáticas y no dan espacio a la negociación. El problema se agudiza con la distancia geográfica, cuando los proveedores operan en un país diferente y se necesita reestablecer el suministro tras abonar el monto de la cuenta morosa, lo cual, provoca retrasos que siempre van ligados a pérdidas económicas.

1.3 Objetivos específicos del proyecto

En la primera etapa del proyecto de la Central de Servicios Compartidos se integrarán las unidades de negocio de Guatemala y México por ser los países que geográficamente están más próximos y porque varios de los insumos para la producción en Guatemala son suministrados por proveedores que tienen plantas en México. Estos factores determinaron en forma casi automática que la prueba piloto se llevará a cabo en estas dos unidades de negocio.

La comercialización en Guatemala inició en el último trimestre del 2005 y varios de los pagos se comenzaron a emitir desde México antes de establecer oficialmente la integración en la Central de Servicios Compartidos de las tareas administrativas de ambos países. Esta situación forzó a modificar los procesos aún antes de tenerlos documentados, provocando que se cometan errores con frecuencia por parte del personal que no cuenta con la información completa sobre cómo realizar las nuevas tareas.

Los objetivos específicos que se desean alcanzar con la realización de este trabajo están orientados a subsanar parte de las carencias ya descritas. Resumiendo en cuatro puntos estos objetivos son:

- g) Documentar el proceso de pago a proveedores y elaborar el diagrama de flujo del proceso para identificar la secuencia de las tareas necesarias para realizar los pagos a proveedores de forma oportuna.
- h) Detectar áreas de oportunidad en el proceso actual y hacer una propuesta de mejora para este proceso.

- i) Entregar a la Gerencia del Centro de Servicios Compartidos el reporte del estudio que incluirá la propuesta de mejora.
- j) Aportar al acervo de la compañía la metodología utilizada en este análisis para que sirva de referencia a posteriores trabajos que deberán llevarse a cabo al ir centralizando los demás servicios administrativos.

Alcanzando estos objetivos se podrá emprender el posterior análisis de otros procesos apoyándose en la experiencia de este trabajo.

Además del pago a proveedores, que es un proceso del área de Tesorería, el *staff* del Centro de Servicios Compartidos tendrá que emprender la revisión de los procesos en las áreas de Contabilidad, Compras, Tecnología de la Información, Almacenes de Materia Prima y Refacciones. Por lo que es conveniente tener una metodología estandarizada para facilitar la tarea de homologación y puesta en marcha de los procesos que se vayan modificando durante la duración del proyecto.

1.4 Alcances

Los alcances de este trabajo abarcarán de forma enunciativa, pero no limitativa:

- a) Alcance geográfico: el análisis abarcará las unidades de negocio de México y Guatemala únicamente. Las unidades de negocio de Perú, Venezuela, Ecuador y Costa Rica no estarán incluidas.
- b) Alcance de proceso: el proceso que se analizará será el pago a los proveedores que atienden las necesidades de ambas unidades de negocio. Iniciando en el punto en el que

se ha contraído un compromiso de pago a través de la recepción de una factura en cualquiera de las instalaciones que tiene el grupo en los dos países. La forma en que se registra la cuenta por pagar derivada de la adquisición del bien o servicio, cómo se maneja este registro, las partes que intervienen en el procesamiento de este tipo de pasivos, la programación según vencimientos y la forma del pago correspondiente, ya sea como una transferencia electrónica, un cheque, una transferencia interbancaria o incluso con efectivo.

- c) Alcance estructural: el área donde se realizará el análisis será la Tesorería Central que a su vez forma parte del área de Finanzas del Centro de Servicios Compartidos. Se incluirán los puestos que intervienen en el proceso y la interrelación que guardan entre si para prestar el servicio objeto del análisis.
- d) Alcance operativo: con la realización del análisis se espera obtener la información suficiente sobre el proceso para detectar los desperdicios en tiempo y recursos por demoras, transportes, almacenamientos, revisiones y envío de la documentación y la información de los pagos. Y, con fundamento en lo anterior, proponer las modificaciones necesarias al proceso para eliminar dichos desperdicios.
- e) Alcance temporal: la realización del análisis se efectuará durante el primer semestre de este año planeando su finalización durante el segundo semestre.

1.5 Limitaciones

Las restricciones a las que estará sujeta la realización del análisis serán las siguientes:

- a) Limitación de acceso a la información: debido a la distancia entre la Tesorería Central y las diferentes ubicaciones geográficas, la información que se requerirá a los usuarios del

servicio se recabará no por observación directa sino a través de medios remotos, como son el correo electrónico y el teléfono.

- b) Limitación por confidencialidad: algunos de los datos que se obtengan durante la realización de este trabajo no podrán ser incluidos en el mismo debido a la condicionante que se acordó con el Director del Centro de Servicios Compartidos de no hacer pública ninguna información referente a volúmenes de compra, gasto, ingresos, proyectos de inversión en el corto y mediano plazo, estrategias de crecimiento del negocio, ni el nombre de las personas que ocupan los puestos clave de la organización.
- c) Limitación en la realización de pruebas: las propuestas de mejora al proceso de servucción del pago a proveedores no podrán ser probadas directamente en el proceso hasta la terminación definitiva del análisis, y por lo tanto, el resultado del análisis será no concluyente, ya que no contará con la confirmación experimental de las pruebas de campo.
- d) Limitación en el alcance de la solución: las propuestas de mejora al proceso que se hagan deben cumplir con la condición de no hacer uso de recursos extras a los que ya están siendo utilizados por la organización en la prestación del servicio. Antes bien, se podrán hacer propuestas para reducirlos u optimizar su rendimiento.

1.6 Justificación

Optimizar los recursos sin sacrificar la eficiencia ni la calidad es una necesidad permanente de todas las organizaciones. Sobre todo cuando las condiciones en las que opera un negocio cambian con mucha rapidez, como es el caso de Ajegroup. Se debe cuidar que los procesos no lleguen a ser obsoletos o que debido a los cambios surjan conflictos entre departamentos, ya que entonces sería necesario modificarlos o incluso sustituirlos por

nuevos procesos para colocar a la compañía en condiciones de continuar operando de manera eficiente.

En este caso, la creación del Centro de Servicios Compartidos es un esfuerzo por optimizar los recursos dedicados a las tareas administrativas de apoyo, creando sinergias entre las unidades de negocio del grupo sin sacrificar la independencia y la creatividad de los recursos humanos. Se pretende tener centralizadas las actividades que dan soporte a la actividad principal del negocio y dejar el suficiente margen de maniobra a los gerentes de unidades de negocios para decidir y adaptar las estrategias a la realidad de sus mercados, según se esquematiza en la figura 1.3.

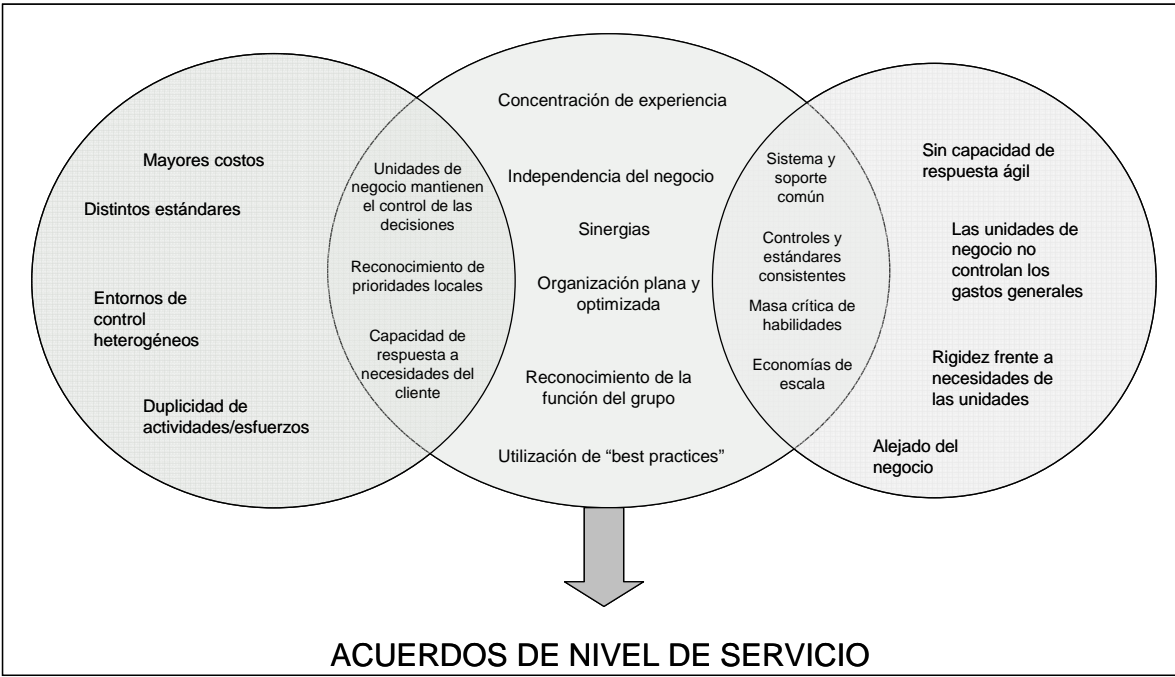


Figura 1.3 Combinación de mejores prácticas en el modelo de servicios centralizados.
 Nota. Elaborada por Ajegroup.

1.7 Metodología

La metodología que se usará en el análisis será la siguiente:

- a) Documentar el proceso actual que se realiza en las unidades de negocio de México y Guatemala, identificando las tareas que se realizan, y esquematizándolas en un diagrama de flujo del proceso.
- b) Aplicar las herramientas del diseño de métodos para evaluar la utilidad de las tareas realizadas en ambos países; determinar si existe redundancia o si hay en el proceso algún recurso subutilizado que pueda aprovecharse mejor o si existe alguna necesidad especial que requiera la realización de un subproceso especial.
- c) Con la información obtenida de los puntos a y b se realizará un nuevo diagrama de flujo que integre las necesidades de ambas unidades de negocio y optimice la utilización de los recursos.
- d) Por último, se realizará un reporte del análisis donde se presente la información obtenida durante la investigación, la metodología utilizada para el análisis del proceso, la propuesta de mejora y su justificación y las conclusiones finales.

Como soporte a la investigación se usará bibliografía que incluya conceptos de la administración de los servicios, herramientas comunes a la administración de empresas y la ingeniería industrial como son los diagramas de flujo, el diseño de métodos y los estudios de movimientos.