

## **CAPÍTULO 5**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **5.1 Propuestas**

##### **5.1.1 Propuesta sobre el proceso actual**

Durante el desarrollo de este trabajo se ha revisado el proceso de pago a proveedores de Ajemex y Ajecen, que actualmente constituyen la primera fase de la integración de todas las operaciones de Ajegroup dentro de la Central de Servicios Compartidos; que es el área asignada para concentrar los servicios administrativos prestados a todas las unidades de negocio del grupo. El objetivo de esta centralización es ahorrar en gastos administrativos al eliminar estructuras redundantes dentro del grupo y también se busca concentrar los esfuerzos de las unidades de negocio en lo que constituye su objetivo principal y dejar las tareas de apoyo a un área especializada que optimice los recursos para la realización de tareas repetitivas y comunes a todas ellas.

La centralización debe asegurar que el flujo de la operación se mantendrá normalmente y que la Central de Servicios Compartidos puede absorber la carga de trabajo que representan las tareas administrativas de cada unidad de negocio.

El proceso que se sigue actualmente quedó registrado en el capítulo 4 y siguiendo el criterio generalmente aceptado de optimización que consiste en reducir o eliminar los desperdicios, como primer paso es necesario identificar estos desperdicios.

Se considera desperdicio cualquier actividad que no agregue valor o que aumente el costo de realización del producto o servicio. Los desperdicios pueden agruparse en ocho clases:

1. Transporte.
2. Inspección.
3. Almacenamiento.
4. Demoras.
5. Retrabajos.
6. Duplicidad de tareas.
7. Mermas.

Aplicando estos criterios encontramos que:

- De las 53 actividades que componen el proceso 11 son inspecciones. Es decir el 20.75% de las tareas son de revisión y el 79.25% son de procesamiento.
- Existen 13 tareas de traslado de los documentos. Es decir, el 24.5% de las actividades son de traslado.

En conjunto entre inspecciones y traslados se realizan 24 de las 53 tareas del proceso. Si la ejecución de estas tareas no agregan valor ni reducen costos se tienen que reducir al mínimo o eliminar del proceso.

Haciendo una revisión de estas tareas de inspección y traslado se detectaron cuales podrían eliminarse sin que hubiera riesgo de perder el control sobre los pagos que se emiten. Con esta información se ha elaborado un diagrama de flujo del proceso que ilustra cual podría ser la nueva disposición y secuencia de las tareas necesarias para procesar un pago. Eliminando tareas se reduce el tiempo de ejecución y el ahorro de tiempo implica que

se pueden procesar más expedientes de pago con los mismos recursos, o los mismos expedientes de pago con menos recursos. Lo que en resumen constituye una optimización.

A continuación, en las figuras 5.1 y 5.2 se muestran el diagrama del proceso actual y el diagrama del proceso propuesto donde se pueden apreciar las tareas que se propone eliminar.

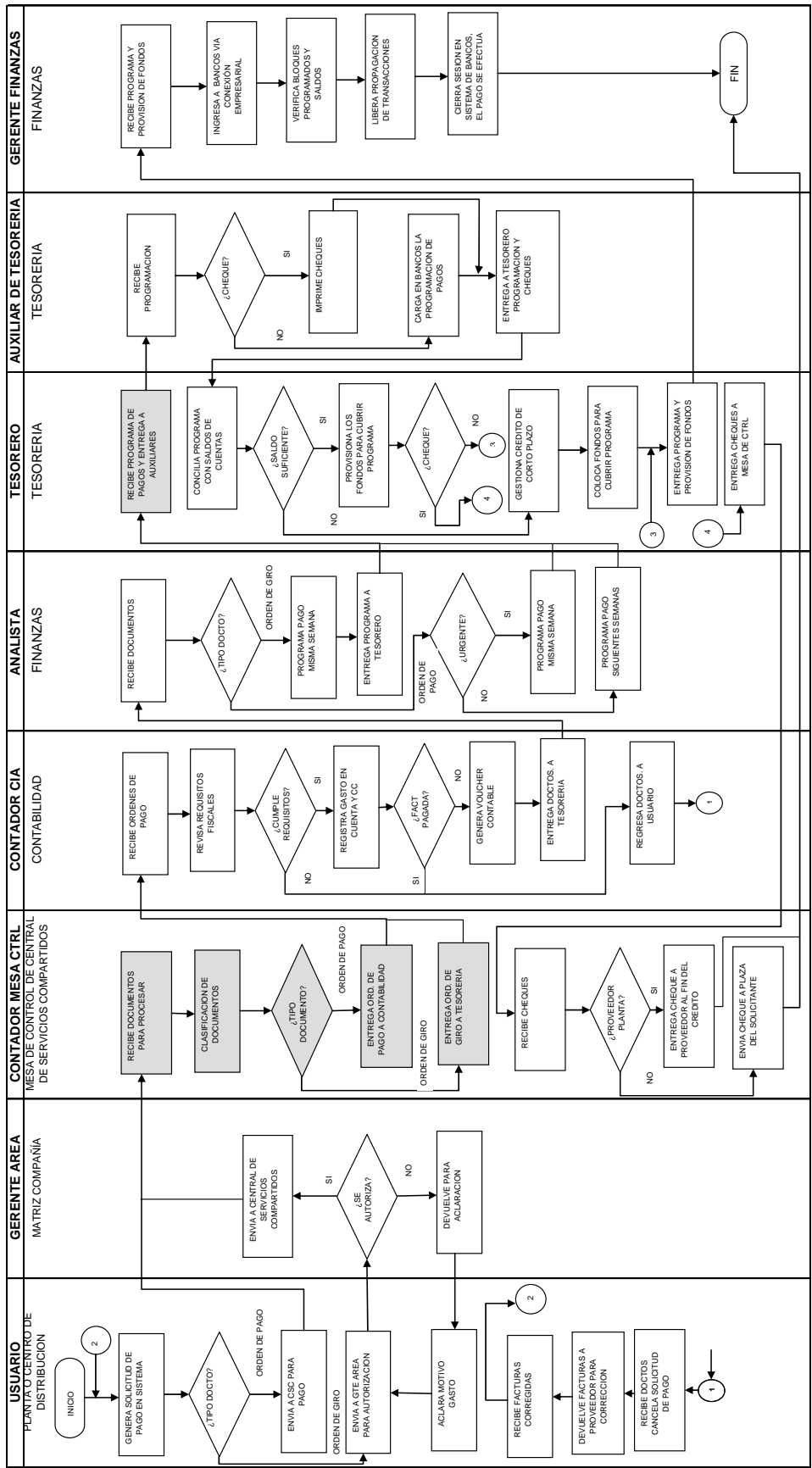


Figura 5.1 Diagrama del proceso actual para la emisión de pagos a través de la Central de Servicios Compartidos Agroup México y Guatemala. Nota. Elaboración propia.

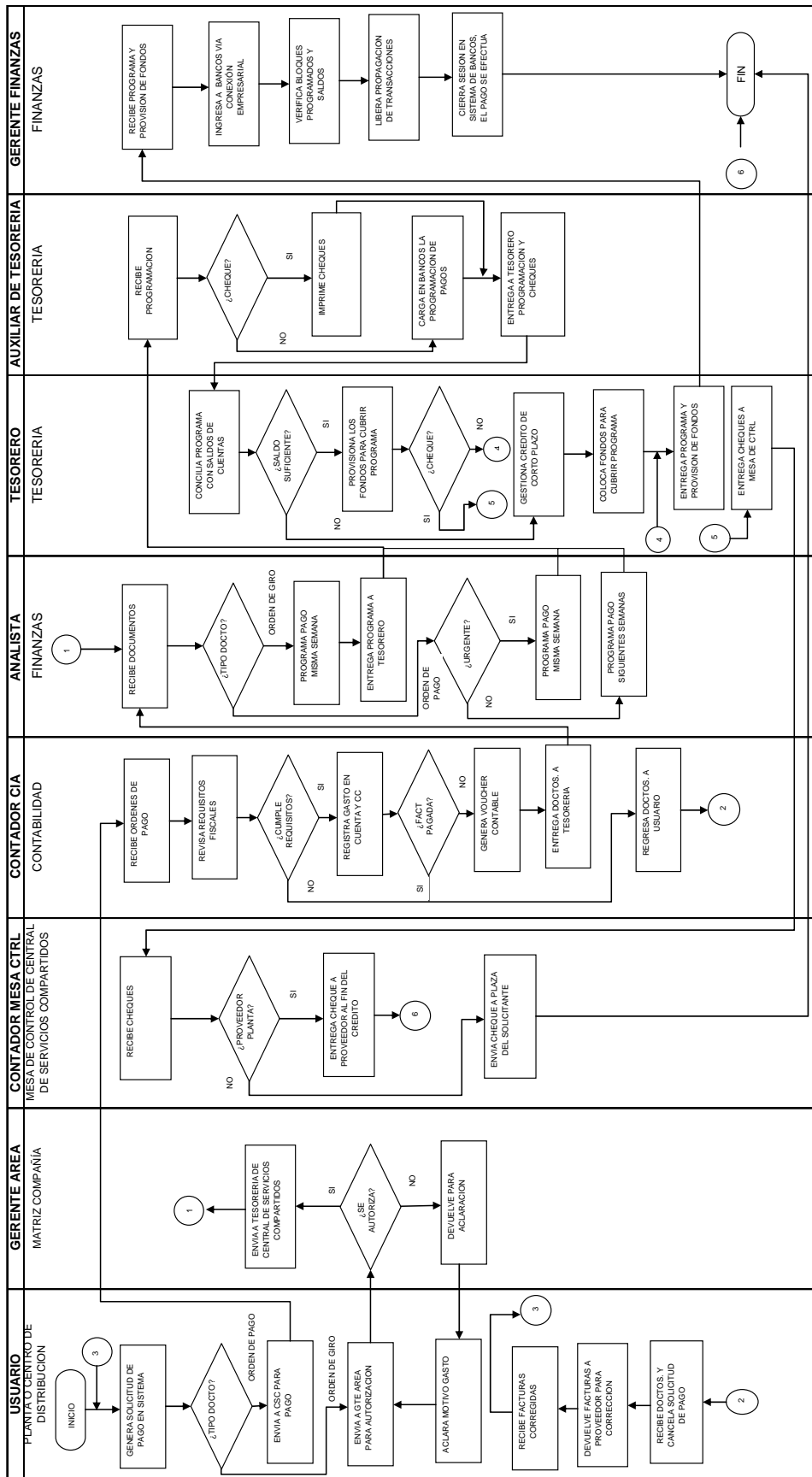


Figura 5.2 Diagrama de proceso propuesto para la emisión de pagos a través de la Central de Servicios Compartidos Ategroup México y Guatemala.

Con esta propuesta el número de tareas a ejecutar se reduce de 53 a 47. Las inspecciones necesarias se reducen de 11 a 10 y los transportes se reducen de 13 a 10.

El porcentaje de tareas que no agregan valor al proceso se reduce del 45.28% al 42.55% y se elimina parcialmente el cuello de botella que representa que toda la documentación se reciba en la mesa de control y se propone que la separación y envío a las áreas de contabilidad y tesorería de los documentos de pago según su tipo lo haga el usuario directamente, y que en esas áreas se revisa cada expediente de pago antes de ser procesado, por lo que la revisión de la mesa de control resulta redundante y se demora la llegada a las áreas de proceso porque se tiene que revisar la documentación de todas las sucursales.

La eliminación de la demora, la inspección y el traslado en esta etapa del proceso constituye un ahorro de tiempo importante.

### **5.1.2 Propuesta de innovación.**

Los pagos que emite la Central de Servicios Compartidos pueden ser abonados tanto a proveedores de bienes o servicios como a personal empleado que recibe dinero a cuenta de gastos por comprobar. Inclusive los clientes son sujetos de pago en algunas ocasiones en las que se les otorga algún beneficio por sus compras y la retribución se hace en efectivo abonado a su cuenta directamente. Sin embargo, independientemente de la persona a quien vaya dirigido el pago, el proceso debe cumplir con los atributos mínimos de calidad.

1. El proceso debe asegurar que solo la persona que ha devengado un pago lo reciba.
2. El proceso de pago, una vez que ha sido autorizado, debe estar acotado en el tiempo con una fecha formal de entrega, el tiempo de proceso debe también quedar circunscrito a las fechas compromiso de pago.

3. Los pagos deben abonarse en la fecha indicada, por el monto acordado y en la moneda especificada en el documento de pago.
4. Por seguridad de las partes es necesario que se lleve un registro de las transacciones y que exista un acuse de recibo por parte de los beneficiarios de cada pago emitido.
5. Para evitar fraude es necesario que una vez que se ha realizado un pago la documentación relacionada no pueda ser utilizada nuevamente para reclamar un segundo pago sobre el mismo bien o servicio.

También se hizo evidente que en el caso de las personas que reciben pagos vía transferencia electrónica es necesario establecer algún mecanismo de notificación sobre el momento en el que se abonan los pagos. Ya que un porcentaje de las llamadas que se reciben en el área de tesorería son de proveedores que no saben cuando se les hará el pago de los documentos entregados, o peor aún, ya han recibido el pago correspondiente pero son incapaces de identificar el origen del pago. Todas las consultas hechas “a posteriori” al personal de tesorería les distraen tiempo que podrían utilizar en mejorar la productividad del área, con acciones como ejemplo procesar más pagos en el mismo período de tiempo, o reduciendo el número de personas que trabajan en la tesorería.

Un monitoreo realizado recientemente por el personal de esa área de las llamadas recibidas diariamente mostró que se contestan en promedio 21 llamadas por día con duración promedio de cuatro minutos y medio destinadas a indagar sobre la fecha de los pagos a proveedores. De estas 21 llamadas en promedio 4.12, el 19.6%, son de proveedores que ya han recibido su pago en fechas anteriores a la llamada.

Todo el tiempo que se dedica a dar información sobre un proceso ya realizado es tiempo muerto que podría aprovecharse en tareas que agreguen valor o ahorren recursos. Sin embargo, es necesario dar información a los proveedores ya que de no hacerlo por una falta de confirmación de las fechas de pago se pueden suspender las entregas de bienes o servicios que proporcionan estos proveedores. Por lo anterior, es conveniente que se emita un aviso a las personas que han generado un compromiso de pago por parte de la compañía por dos razones principalmente:

1. Sabiendo la fecha de pago programada y con anticipación los proveedores reducen la incertidumbre sobre la recuperación del dinero invertido y pueden planificar mejor sus actividades.
2. Avisando con anticipación sobre las fechas de pago el personal de tesorería se libera de la carga de contestar llamadas para dar información sobre un proceso ya realizado.

De donde se desprende la recomendación de implementar un aviso automático a las personas que deberán recibir un pago luego de que el mismo haya sido autorizado y procesado. En una entrevista con el jefe de tecnologías de la información nos enteramos de que el sistema informático tiene una utilidad que se puede programar para enviar por correo electrónico un aviso automático en el momento que se realiza una transferencia electrónica. Sin embargo esta utilidad no es utilizada debido a que se carece del listado de los correos electrónicos de todos los proveedores y clientes que reciben pagos por esta vía que representa el 92% de las transacciones procesadas por la tesorería de la Central de Servicios Compartidos. Con este tipo de aviso se puede eliminar un elevado porcentaje de las llamadas que consumen el tiempo del personal de tesorería dando información a los acreedores sobre las fechas de pago, tanto de los pagos programados como de los que ya



han sido efectuados. De acuerdo a las mediciones de la misma área de tesorería el tiempo utilizado en esta tarea suman más de 491 horas al año.

Existe también el beneficio de que al estar oportunamente informados los acreedores sobre la fecha en la que han recibido su pago tendrán una mejor disposición hacia la compañía y no habrá comentarios negativos sobre la solvencia y la puntualidad de pago que tiene Ajegroup en el ambiente de negocios en México. Este tipo de comentarios se propaga rápidamente y predispone a los proveedores a pedir garantías exageradas por los créditos excesivos y entorpece las negociaciones comerciales. Así el beneficio no solo es el ahorro de horas-hombre sino que también hay un factor intangible que ayudará a mejorar la relación del Ajegroup con sus proveedores.

### **5.1.3 Propuesta para documentar futuras centralizaciones.**

Debido a que el proceso de pagos es solo una de las actividades que la Central de Servicios Compartidos debe concentrar y que no involucra a todas las áreas de la misma, es necesario que se cuente con un método estandarizado de documentar los procedimientos que deben adoptar las diferentes unidades de negocio. Se revisó la documentación con la que cuenta la Central de Servicios Compartidos y encontramos que aunque el sistema de gestión de calidad de la planta de embotellamiento de Puebla está certificado en ISO 9001 y se cuenta con un software para la edición, difusión y actualización de los procedimientos e instructivos de trabajo, en este momento la Central de Servicios Compartidos no cuenta más que con un procedimiento que atañe exclusivamente a la operación de México y que se refiere a la planificación financiera del negocio. Sin embargo todos los procesos operativos se han obviado y no existe ningún manual de procedimientos que los usuarios o los

empleados de la Central de Servicios Compartidos puedan utilizar para tener información guía en caso de necesitarla.

La necesidad de contar con documentación de los procesos se hace más evidente cuando se tienen que integrar operaciones distantes y con diferentes niveles de madurez, como en este caso. La falta de documentación se justifica hasta cierto punto ya que hasta que el proyecto fue emprendido cada país se manejó de manera independiente y las operaciones comenzaron en diferentes momentos de la historia de la compañía. Sin embargo es momento de iniciar la tarea de reunir la información sobre la forma en la que se llevan los procesos en cada país y crear los manuales de procedimientos que unifiquen los procesos y los hagan de uso común en todas las ubicaciones físicas de la compañía.

Aunque actualmente solo se cuenta con tres certificados de ISO-9001 en las empresas del grupo, que son los de Perú, Venezuela y México; y aunque de estas tres solo la de México cuenta con un software para el registro de los documentos, sería conveniente que todas las compañías del grupo tuvieran acceso a este software con el fin de facilitar la consulta de los manuales de procedimientos una vez que estén editados. Ya que este software permite la consulta desde cualquier ubicación de la información almacenada en los servidores centrales del grupo y de esta forma cualquier usuario, ya sea que esté familiarizado con el proceso o que sea su primer contacto con él, tendrá un documento de consulta y al actualizar la información por un cambio en el proceso o en las políticas de la compañía todos los usuarios serán conscientes del cambio al mismo tiempo. Con esto se elimina la demora de usar documentos escritos y que se tengan que actualizar en la Central de Servicios Compartidos y después enviar una copia autorizada. Con la digitalización de la

información se gana en velocidad de propagación de la información y todos los usuarios tendrán acceso a los nuevos documentos en el mismo momento que sea publicado el cambio en el software descrito.

## **5.2 Conclusiones y recomendaciones.**

Para finalizar este trabajo a continuación hacemos un resumen de las conclusiones que hemos ido presentando y agregamos una lista de recomendaciones que creemos pueden ayudar a mejorar el actual estado del proceso que nos ocupó y de los próximos que la Central de Servicios Compartidos tendrá que estandarizar.

### **5.2.1 Conclusiones.**

1. Encontramos que la Central de Servicios Compartidos de Ajegruop se encuentra en su primera fase de implementación y que los servicios que se perfilan como los más fácilmente centralizables son el proceso de pagos y el proceso del registro contable. Ambos se encuentran en su etapa de plan piloto con la centralización de las operaciones de Guatemala y México. Posteriormente se irán incorporando nuevas operaciones que debido a la experiencia obtenida en este proceso podrían ser más fácilmente asimilables.
2. La decisión de centralizar los servicios administrativos ha originado la necesidad de que se documenten los procesos con los que se generan los servicios. La aplicación de un enfoque de servucción, y en lo particular de la elaboración de un diagrama de flujo de los procesos analizados se constituye como una herramienta útil para

analizar las tareas que deberán unificarse y ejecutarse de manera estándar tanto por los usuarios como por los colaboradores de la Central de Servicios Compartidos.

3. Para poder manejar toda la información que se genera diariamente la Central de Servicios Compartidos deberá apoyar el proyecto de centralización en un sistema de comunicación y de transferencia de información en línea que tenga la capacidad de manejar un gran número de usuarios conectados simultáneamente. Pero el primer problema a resolver es el de que todas las sucursales estén conectadas al sistema y que las transacciones se puedan realizar en línea sin retraso para los usuarios.

Para lograr lo anterior existe un proyecto paralelo de adquisición de un sistema de información basado en Oracle, ya que el sistema actual ya está por llegar a la saturación de sus capacidades. Sin embargo, todavía no está definida la fecha de adquisición y sería recomendable que este cambio de sistema se haga antes de terminar la edición de los manuales de procedimientos, ya que de lo contrario se tendrá que trabajar nuevamente en instruir a los usuarios en los mismos procesos pero para el sistema nuevo, con la inherente pérdida de tiempo.

4. El modelo centralizado que se propone adoptar presenta ventajas pero también limitaciones, entre las cuales está que no se pueden centralizar las actividades al 100%, ya que existen cuestiones de índole práctica y legal propias de cada país que obligan por necesidad a tener excepciones y conservar cierta dosis de prácticas locales, como por ejemplo, en el área de contabilidad, todos los documentos se deben conservar dentro de cada país, y el registro lo efectuará personal local. Con lo que al mantener un número de empleados localmente para que sirvan de nexo con la Central de Servicios Compartidos se contradice un poco la idea de centralización.

5. El nivel de especialización de algunas de las áreas funcionales de la Central de Servicios Compartidos también representa una limitación en la realización de las tareas, ya que por la diversidad de países atendidos necesariamente el nivel de conocimiento no puede ser completo. De este modo se tendrá que recurrir a personal local todo el tiempo para poder ejecutar las tareas de administración centralizadas.