



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN TÁCTICO DE PROCESOS PARA LA INTEGRACIÓN DE EMPRESAS DEL
RUBRO EQUIPAMIENTO GASTRÓNOMICO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

GUSTAVO ADOLFO ACOSTA ARAVENA

PROFESOR GUÍA:
HERNÁN CÁRDENAS HERMOSILLA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
NICOLÁS JADUE MAJLUF
ALFREDO LUCAS GUZMÁN

SANTIAGO DE CHILE
MARZO 2014

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial
POR: Gustavo Adolfo Acosta Aravena
FECHA: 06/03/2014
PROFESOR GUÍA: Sr. Hernán Cárdenas H.

PLAN TÁCTICO DE PROCESOS PARA LA INTEGRACIÓN DE EMPRESAS DEL RUBRO Y EQUIPAMIENTO GASTRÓNOMICO

Actualmente existen múltiples empresas en el área de las importaciones de productos de tipo menaje, cristalería, accesorios para el hogar y equipamiento gastronómico. Este mercado representa volúmenes de venta del orden de \$46.000 millones de acuerdo a cifras del SII.

En la Industria se destacan dos empresas, con volúmenes de ventas agregados de \$17.100 millones, un tercio de las ventas del mercado de menaje, bajo la propiedad de la misma familia, que son: Empresa Retail y Empresa Mayorista, desarrollándose la memoria sobre estas firmas.

Ambas firmas funcionan hoy de manera independiente, con distintos equipos de recursos humanos, contabilidad, etc. Además, tampoco existe una definición clara de los procesos de gestión. Es por esto que esta memoria busca realizar un diagnóstico y levantamiento de los procesos de ambas Compañías, de tal manera de poder generar una propuesta de integración.

La propuesta buscará generar sinergias entre ambas firmas, incrementando la productividad, construyendo economías de escala, reduciendo los roles redundantes y administrando mejor los recursos. Esto para lograr incrementar el valor conjunto de las compañías.

Para lograr la propuesta, primero, se debe estudiar las estrategias de las organizaciones, de tal manera de determinar que sus visiones y misiones se encuentren alineadas, al menos en los aspectos a integrar.

Para desarrollar el proyecto, se hará uso de la metodología Business Process Management Notation (BPMN). Esta permitirá modelar los procesos de negocio, específicamente los procesos de gestión, de tal manera de facilitar su explicación así como la identificación de problemas.

A partir del diagnóstico de los procesos se diseñaron una serie de propuestas de integración, que buscan generar sinergias entre las dos empresas estudiadas. Se dictaminaron los plazos en los que debe hacerse, que van desde los 13 meses a los 18 meses, según la dificultad e importancia de las actividades involucradas. Finalmente se estudio la factibilidad económica del proyecto el cual arroja un van de \$1.103 MM evaluado a 3 años y una TIR de 21%, que reflejan la rentabilidad de la integración.

Agradecimientos

Quiero dar las gracias a Dios, por ayudarme a ser lo que hoy soy, gracias a las oportunidades que me brindó y por el regalo de la vida en cada nuevo amanecer.

En segundo lugar quiero dar gracias a mi familia, a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional en esta etapa tan importante en mi vida. También quiero agradecer a mi novia Fabiola, que sin su apoyo todo esto hubiese resultado mucho más difícil, te amo.

Quiero agradecer a mis amigos, casi hermanos, Javier y Alberto, quienes recorrieron gran parte de este camino universitario junto a mí, gracias por el apoyo y empuje brindado. Además gracias Javier por la paciencia y la gran compañía que me brindaste.

Por último, agradecer a mis profesores de sección, que colaboraron en este trabajo aportando otros puntos de vistas para generar un trabajo más robusto. También agradecer a Alejandro, mi colaborador, por su grata relación y su correcta labor de mentalización hacia el éxito.

Gracias a todos.

Tabla de contenido

1. Antecedentes generales.....	2
2. Descripción del proyecto y justificación.....	2
3. Análisis del Sector.....	4
3.1. Análisis de Porter	5
3.1.1. Poder de negociación de los compradores.....	5
3.1.2. Poder de Negociación de Proveedores	6
3.1.3. Amenaza de nuevos entrantes	7
3.1.4. Amenaza de productos sustitutos.....	7
3.1.5. Rivalidad entre firmas competidoras.....	8
3.1.6. Resultados de Análisis de Porter.....	9
3.2. Análisis FODA.....	10
3.2.1. Fortalezas.....	10
3.2.2. Debilidades.....	11
3.2.3. Amenazas.....	12
3.2.4. Oportunidades	13
3.2.5. Conclusiones	14
4. Objetivos	14
5. Metodología	15
6. Marco conceptual.....	16
7. Alcances.....	17
8. Resultados esperados.....	17
9. Estrategias	18
10. Diagnóstico Sistemas de Información	21
11. Problemática.....	22
Punto 1: En que ayuda generar sinergias.....	22
Punto 2: Foco y Espacio de Soluciones	22
12. Descripción de los procesos de negocio	23
12.1. Macroprocesos	24
12.1.1. Macroproceso Empresa Retail	24
12.1.2. Macroproceso Empresa Mayorista	26
12.1.3. Macroproceso Integrado.....	28

12.2.	Comercio Exterior	29
12.2.1.	Comercio Exterior en Empresa Retail	29
12.2.2.	Comercio Exterior Empresa Mayorista	33
12.2.3.	Comercio Exterior Integrado.....	35
12.3.	Recepción de Productos	36
12.3.1.	Recepción de Productos en Bodega Empresa Retail.....	36
12.3.2.	Recepción de productos Empresa Mayorista	38
12.3.3.	Recepción de Productos en bodega Integrado	39
12.4.	Control de Inventario Físico	40
12.4.1.	Control de Inventario Físico Empresa Retail	40
12.4.2.	Inventario Integrado	43
12.5.	Contabilidad	43
12.5.1.	Contabilidad Empresa Retail	43
12.5.2.	Contabilidad Empresa Mayorista.....	45
12.5.3.	Contabilidad Integrada	47
12.6.	Ventas.....	48
12.6.1.	Ventas Empresa Retail.....	48
12.6.2.	Ventas Empresa Mayorista	51
12.6.3.	Venta en terreno.....	53
12.7.	Picking	54
12.7.1.	Picking Empresa Retail	54
12.7.2.	Picking Empresa Mayorista	56
12.7.3.	Picking.....	59
12.8.	Facturación	60
12.8.1.	Facturación Empresa Retail	60
12.8.2.	Facturación Empresa Mayorista	63
12.8.3.	Facturación.....	65
12.9.	Packing	66
12.9.1.	Packing Empresa Retail	66
12.9.2.	Packing Integrado	68
12.10.	Despacho	68
12.10.1.	Despacho Empresa Retail.....	68

12.10.2.	Despacho Empresa Mayorista	70
12.10.3.	Despacho Integrado.....	72
12.11.	Cobranza	73
12.11.1.	Cobranza Empresa Retail	73
12.11.2.	Cobranza Empresa Mayorista.....	81
12.11.3.	Cobranza Integrada	83
13.	Análisis de Integración y Resultados.....	84
13.1.	Análisis complementario de implementación de ERP	89
14.	Propuestas	92
14.1.	Paso 1.....	92
14.2.	Paso 2.....	94
14.3.	Paso 3.....	94
14.4.	Paso 4.....	95
15.	Propuestas con metas y horizontes temporales	96
16.	Potencialidades y Beneficios Integración de procesos.....	99
17.	Análisis Económico, Costos y Estimaciones de beneficios	101
18.	Conclusiones.....	108
19.	Bibliografía.....	109
20.	Anexos	111

Índice de Tablas

Tabla 1	Resumen Análisis Fuerzas de Porter	10
Tabla 2	Análisis interno de Procesos	22
Tabla 3	Resumen de Evaluación de Procesos.....	86
Tabla 4	Orden de Prioridad de Criterios.....	87
Tabla 5	Resumen de evaluación de procesos con ponderadores de criterios	88
Tabla 6	Resumen de evaluación de procesos con la implementación de un mismo sistema de gestión.	90
Tabla 7	Variación Nominal de la evaluación de procesos	91
Tabla 8	Variación Porcentual de la evaluación de procesos	92
Tabla 9	Propuestas con metas y horizontes temporales.....	96
Tabla 10	Costos del Proyecto Año 1	103
Tabla 11	Costos del Proyecto Año 2	103
Tabla 12	Costos del Proyecto Año 3	104
Tabla 13	Beneficios del proyecto año 1	104

Tabla 14 Beneficios del proyecto año 2	105
Tabla 15 Beneficios del proyecto año 3	105
Tabla 16 Resumen Análisis Económico	106

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Misión y Objetivos de las Empresas	19
Ilustración 2 Espacio de Soluciones	23
Ilustración 3 Macroproceso Empresa Retail	25
Ilustración 4 Macroproceso Empresa Mayorista	27
Ilustración 5 Macroproceso General	28
Ilustración 6 Proceso de Comercio Exterior Parte 1	31
Ilustración 7 Proceso de Comercio Exterior Parte 2	32
Ilustración 8 Proceso de Comercio Exterior	34
Ilustración 9 Análisis Comercio Exterior	35
Ilustración 10 Proceso de Recepción de Productos en Bodega	37
Ilustración 11 Proceso de Recepción de Productos	38
Ilustración 12 Análisis Recepción de Productos	39
Ilustración 13 Proceso de Control de Inventario Físico	42
Ilustración 14 Análisis Inventario	43
Ilustración 15 Proceso de Contabilidad	44
Ilustración 16 Proceso de Contabilidad	46
Ilustración 17 Análisis Contabilidad	47
Ilustración 18 Proceso de Venta en Terreno	50
Ilustración 19 Proceso de Ventas	52
Ilustración 20 Análisis Venta en Terreno	53
Ilustración 21 Proceso de Picking	55
Ilustración 22 Proceso de Picking	58
Ilustración 23 Análisis Picking	59
Ilustración 24 Proceso de Facturación Parte 1	61
Ilustración 25 Proceso de Facturación Parte 2	62
Ilustración 26 Proceso de Facturación	64
Ilustración 27 Análisis Facturación	65
Ilustración 28 Proceso de Packing	67
Ilustración 29 Análisis Packing	68
Ilustración 30 Proceso de Despacho	69
Ilustración 31 Proceso de Despacho	71
Ilustración 32 Análisis Despacho	72
Ilustración 33 Proceso de Cobranza	74
Ilustración 34 Proceso de Programar Ruta Recaudadores	75
Ilustración 35 Proceso de Verificación de Depósitos	76
Ilustración 36 Proceso de Garantizar, Codificar y Registrar Cheque	78

Ilustración 37 Proceso de Validación de Crédito	80
Ilustración 38 Proceso de Cobranza.	82
Ilustración 39 Análisis Cobranza	83
Ilustración 40 Organigrama Post Implementación del Proyecto	98
Ilustración 41 Gráfico productividad durante 3 años comenzado el proyecto.	99
Ilustración 42 Gráfico de Productividad del Proyecto	100
Ilustración 43 Gráfico de Beneficios y Costos Acumulados	108

Prólogo

El trabajo que aquí se presenta fue realizado en dos empresas reales del mercado, que por efectos de confidencialidad de la información han decidido reservar sus nombres, es por esto que se utilizarán dos nombres ficticios: Empresa Retail y Empresa Mayorista. Estas empresas son del tipo familiar y cuentan con varios años en el mercado chileno.

1. Antecedentes generales

El trabajo de título que aquí se describirá se desarrollará en dos empresas de un mismo dueño que trabajan en un mismo rubro pero tienen diferentes clientes, canales y márgenes de venta. Hoy en día estas empresas trabajan completamente por separado. Estas empresas tienen relación en el área de importaciones de productos tipo menaje, cristalería, accesorios para el hogar y equipamiento gastronómico.

En primer lugar, la Empresa Retail, es el cliente de este trabajo; cuenta con 112 trabajadores, vende en el segmento minorista, esto es personas naturales, hoteles, restaurantes y casinos, a través de tiendas y vendedores en terreno. Por otra parte para plantear antecedentes a este trabajo cabe señalar la incorporación de una nueva plana de gerentes, ya que esta empresa siempre ha sido del tipo familiar y se encuentra hoy en día en vías de profesionalización y expansión.

Por otra parte, la segunda empresa de esta memoria es Empresa Mayorista, que siempre había tenido una relación comercial con Empresa Retail, pero que ahora fue adquirida su propiedad al 100% por parte de los dueños de Empresa Retail. Empresa Mayorista al igual que Empresa Retail es empresa familiar, cuenta con 86 trabajadores y sus clientes son clasificados en mayoristas (cobertura/distribuidoras) y retail, grandes tiendas, quienes venden los productos que adquieren de la Empresa Mayorista.

Ambas empresas disponen de sus propios trabajadores y sistemas de gestión, y el nivel de ventas es de \$9.300 MM para Empresa Retail y \$7.800 MM para Empresa Mayorista, denotando así un tamaño de mediana empresa para ambas donde las ventas del rubro durante el año 2011 fueron del orden de \$46.000 MM según el SII.

2. Descripción del proyecto y justificación

La problemática que aquí se plantea es la siguiente, tal y como se describió anteriormente las empresas hoy por hoy, trabajan totalmente separadas y cuentan con un mismo dueño dada la adquisición realizada últimamente, es por esto que la empresa adquisitoria solicita determinar la mejor manera de implementar una integración de los procesos de gestión a fin de generar sinergias y economías de escala en sus funcionamientos.

Para esto el trabajo de título que se planea realizar consta de un levantamiento de procesos, de los cuales hoy en día no cuentan con información completa y detallada. Para posteriormente y producto de un diagnóstico de las operaciones realizadas en cada una de estas, se pueda generar una propuesta de integración entre ambas empresas, donde la decisión de integrar ya fue tomada por el cliente de esta memoria,

en vista de las necesidades del directorio y donde los procesos a integrar sean fruto de análisis de todas las áreas de la empresa.

La importancia del trabajo a desarrollar radica en los resultados que se puedan obtener producto del diagnóstico realizado en materia de eficiencias productivas, reducción de costos, economías de escala y generación de sinergias producto de la unión de unidades de trabajo o bien de la incorporación de mejor administración de los recursos.

En cuanto al por qué debe realizarse el proyecto, en primer lugar cabe señalar que las empresas se están expandiendo y profesionalizando, para que esto se realice exitosamente estas deben operar con el mayor detalle posible para no disolver las oportunidades observadas en el actual mercado de manera que, se realice el trabajo con una correcta administración de los recursos, en este aspecto son importantes las observaciones realizadas del proceso que hoy realizan con especial atención en cuellos de botella, tareas duplicadas y otros aspectos de ineficiencias que deban ser rediseñados. En segundo lugar, es importante mencionar que los intereses de los propietarios van de la mano de generar el mayor número de ventas y aumentar la cobertura del mercado, por lo que el incrementar el número de funcionarios les resulte un beneficio a sus operaciones.

Dentro de las problemáticas que pueden perjudicar las operaciones de la empresa si es que no se realizan las propuestas, es en primer lugar el seguir operando bajo ineficiencias de personal y de unidades laborales de cada una de las empresas. En segundo lugar, al ir incrementando el número de empleados producto de la expansión de las empresas puede verse involucrado una gran parte de los recursos en un incremento desproporcional entre las áreas, provocando así desajustes en su operación, como por ejemplo nuevos cuellos de botella.

En cuanto a factibilidad del proyecto se deben señalar que el apoyo con que se cuenta de la empresa es alto, debido a la inmersión del Gerente de Administración y Finanzas de la Empresa Retail, que está en rango sólo por debajo del Directorio y del Gerente General. Además brinda todo su apoyo en gestionar reuniones con él y con las personas adecuadas para el levantamiento de información.

Por su parte, las metodologías investigadas hasta esta instancia cuentan con acercamientos de lo que realmente esperan las empresas, ya que por una parte se encuentra todo lo relacionado con Rediseño de Procesos cuya metodología se centra en el posterior resultado cuyo fin es la implementación de una plataforma tecnológica que ayude a reducir tiempos de labores manuales de las empresas y otros aspectos relacionados. Por lo tanto la metodología de diagnóstico y levantamiento de información si es adecuada, pero en cuanto a su solución u orientación de esta cambia a ámbitos estratégicos y operacionales de los mismos procesos.

Por último, todos los requerimientos de información si serán entregados por las empresas cuidando siempre de la información confidencial, que podrá ser analizada pero nunca compartida abiertamente como se querría.

3. Análisis del Sector

Las empresas en cuestión provienen del marco privado y se dedican a la comercialización de mercaderías del tipo menaje como del tipo equipamiento gastronómico.

La venta de estos productos va dedicada por parte de Empresa Retail tanto a hogares como a profesionales, es decir, hoteles, restaurantes y casinos. Mientras que Empresa Mayorista vende sus productos para que vuelvan a ser vendidos, esto es, vende en primer lugar a retailers y en segundo lugar a tiendas de barrio comercial que lleguen al público final, las que ellos denominan cobertura.

Al ser empresas de distintos mercados, ya que una se dedica al mercado mayorista y la otra a la venta minorista (HORECA), presentan diferente competencia y diferentes posiciones en cada uno de sus mercados.

En primer lugar la empresa Empresa Mayorista, se destaca por lograr el segundo lugar en el mercado mayorista por detrás de Inversierra, quien alcanza ventas equivalentes a 23,8 MM de \$USD. En este mercado Empresa Mayorista logró solo 15,5 MM de \$USD, donde también se observan otras empresas como Retail S.A. y Search.

Por su parte la empresa Empresa Retail, se presenta como mediana empresa cuyas ventas alcanzaron los 9.300MM de \$CLP, equivalentes a 18MM de \$USD aproximadamente. Dentro de la competencia que se define por parte de la empresa destacan los retailers que se dedican a vender en el segmento hogar, sin embargo en los otros mercados que atiende posee competencia como IMAHE, Inversiones Blaessinger (Blass), IMEGA entre otras.

Por lo tanto ambas empresas, destacan en sus respectivos mercados, dando así confiabilidad a sus clientes dados los años de experiencia de cada uno de ellos. Por otra parte, a partir de la definición que ellos mismos hacen de sus industrias planean crecimientos del 13,1% en sus niveles de venta lo que significa coordinación con el proceso de expansión planificado para ambas empresas.

Para poder realizar un análisis completo del sector en el cual se desempeñan las empresas, se utilizarán las herramientas del análisis de Porter y análisis FODA, a fin de introducir al lector en las empresas mediante las estrategias y la industria en la que se mueven.

3.1. Análisis de Porter

Esta herramienta se utilizará para observar la industria y rentabilidad asociada, permitirá parametrizar en qué situación se encuentran las empresas y cómo afrontar los próximos años.

3.1.1. Poder de negociación de los compradores

Empresa Retail:

- La empresa administra de la mejor forma posible precios y posibilidad de descuentos.
- Los clientes compran servicio de atención global.
- Medio-bajo nivel de negociación

La empresa Retail, al contar entre sus clientes a hoteles, restaurantes y casinos; clientes que requieren un servicio transversal a lo que es cocina, esta empresa administra de la mejor forma posible todos los precios y posibilidades de descuento, según el comportamiento histórico que tenga el cliente, por lo demás el tipo de comprador que asiste a Empresa Retail acepta el precio debido a la globalidad de la solución entregada por la empresa. En este punto también es importante señalar que lo que buscan los clientes es la continuidad de un producto durante periodos prolongados, por lo que al comprar una vez se fidelizan a comprar los mismos productos a modo de reposición de sus stocks.

Cabe destacar que el número de clientes presentes en el mercado es alto y que el número de clientes importantes se encuentra distribuido en más de 20 grupos asociados.

Por lo tanto, en este aspecto el nivel de negociación de los clientes, es medio bajo ya que aceptan el precio que empresa Retail les impone, ya que no solo compran un producto sino una solución completa y su continuidad en el tiempo.

Empresa Mayorista:

- Las empresas clientes son mucho más grandes.
- Disponen de gran número proveedores.
- Alto poder de negociación.

La empresa Mayorista vende la mayor parte de sus productos a clientes del tipo Retail, empresas que según utilidades, número de empleados y sucursales son en tamaño mucho más grandes que Empresa Mayorista. Estos clientes al ser importantes dentro

de la industria económica chilena, poseen múltiples proveedores en cada una de las categorías de productos que disponen.

Es por esto que para esta empresa es muy alto el poder de negociación de los compradores, ya que disponen de bajo costo de cambio de alternativa y el servicio entregado por la empresa Mayorista no contribuye a la calidad de sus clientes por lo que no se diferencia de sus competidores.

3.1.2. Poder de Negociación de Proveedores

Los proveedores de ambas empresas son bastante similares, salvo por el caso de proveedores de maquinaria, mercado que no abarca la empresa mayorista; pero que sin embargo no tienen la misma relación: en primer lugar la empresa Retail, adquiere compromisos de continuidad de sus productos en el largo plazo, pero la empresa Mayorista adquiere productos en base al precio final que puedan ofrecer a sus clientes. Teniendo en cuenta el punto anterior se describen los poderes de negociación en cada una de las empresas:

Empresa Retail:

- Mediano número de empresas proveedoras.
- Búsqueda de nuevos proveedores mediante ferias internacionales.
- Acuerdos con empresas de maquinarias.
- Varias posibilidades de satisfacer necesidades.
- Medio-alto poder de proveedores.

Las empresas proveedoras si bien son variadas, una vez adquirido el compromiso de continuidad de productos a largo plazo con los clientes, se compromete a una relación estratégica con los proveedores por lo que se traspasa el poder de negociación al proveedor; no así en una búsqueda inicial de productos -o bien mercadería nueva- donde pueden participar mayor número posible de proveedores.

Empresa Mayorista:

- Mediano número de empresas proveedoras.
- Diversas plantas productoras.
- Medio poder de proveedores.

Para la empresa mayorista el entorno es otro, puesto que la relación con los clientes es distinta y como consecuencia la interacción con los proveedores también. Esta empresa se enfrenta siempre al problema de la obtención del menor precio final de manera de no

quedar fuera del mercado, es por esto que siempre realiza cotizaciones con sus distintos proveedores y sus transportadores.

Por lo tanto el poder de los proveedores es medio ya que disponen de menos condiciones para comprometer ventas futuras, pero se encuentra concentrada la oferta de productos genéricos que son requeridos.

3.1.3. Amenaza de nuevos entrantes

Empresa Retail:

- Especialización gastronómica.
- Diversidad de productos y calidades.
- Competencia en segmento hogar.
- Alta amenaza.

Para el mercado que sirve esta empresa parecen muy rentables las oportunidades existentes para nuevas empresas, dado el gran número de potenciales clientes, es por esto que a pesar de la especialización gastronómica de la Empresa Retail, sigue existiendo un mercado amplio al cual ninguna empresa ha abarcado totalmente, que es el mercado horeca en regiones, y por otra parte del espacio que deja libre se encuentra el segmento hogar.

Por lo tanto, dado el gran número de potenciales clientes y el mercado no satisfecho por la empresa Retail y sus competidoras existe alta probabilidad de ingreso.

Empresa Mayorista:

- Venta de productos genéricos.
- Múltiples proveedores de clientes.
- Alta amenaza.

Para esta empresa las amenazas son aún mayores, producto de la baja diferenciación de sus productos y que las principales ganancias se deben al volumen de las ventas ofrecidas a sus clientes. Esto es, cualquier entrante puede ser amenaza siempre y cuando logre obtener un precio igual o inferior al alcanzado por la empresa Mayorista.

3.1.4. Amenaza de productos sustitutos

Empresa Retail:

- Alta gama de productos, precios y calidades.
- Oferta amplia para todo tipo de necesidades.

- Diferenciación mediante servicio completo.
- Media amenaza.

Esta empresa presenta amenazas de sustitución cuando algún cliente quiere o bien iniciar un negocio desde cero (en cuyo caso debe definir todos los productos a cotizar y se realiza una comparación o bien quiere renovar por completo una línea de utensilios o loza.

Para ambos casos las oportunidades de sustitución son altas pues no tiene nada que lo fidelice a algún producto o marca, pues compraría todo desde cero, en este caso la empresa compite en precio y continuidad de productos con las competidoras y no existe un costo entre cambiar de una empresa a otra.

Por otra parte una vez que ya se realizó la primera compra desde cero, siempre existe reposición de productos la cual está atada a ejercer compra de un artículo definido en la empresa Retail, en cuyo caso se baja las opciones de sustitución de los clientes.

Por lo tanto la amenaza de sustitución es media para esta empresa, caracterizándose en dos etapas la primera de alta sustitución y la segunda de bajo reemplazo de productos.

Empresa Mayorista:

- Productos con baja diferenciación.
- Baja especialización.
- Alta propensión del comprador a sustituir.
- Bajo costo de cambio.
- Alta amenaza.

Esta empresa presenta una alta amenaza de sustitución debido al gran porcentaje de productos genéricos vendidos y la no fidelidad de los clientes a algún producto o marca sino más bien una fijación en el menor precio ofrecido por sus proveedores.

Debido a esto y que el cambio entre proveedores no tiene costo, existe una alta propensión del cliente a sustituir productos pues no existe ese compromiso de continuidad de productos que posee la empresa Retail.

3.1.5. Rivalidad entre firmas competidoras

Empresa Retail:

- Gran competencia en modalidad de tiendas.
- Tiendas

- Locales en malls.
- Distintos focos.
- Alta

Esta empresa presenta un gran número de competidores y la competencia es alta, en primer lugar la empresa Retail tiene competencia en la modalidad de tiendas a la calle y en vendedores en terreno, compitiendo así en maquinaria, loza, cristalería y menaje.

Cabe señalar que en cada una de las líneas de mercadería señalada anteriormente existe competencia especializada en solo esa gama de productos por lo que resulta difícil disputar en calidad o especificidad contra ellos.

Por otra parte, cada una de las empresas tienen distintas maneras de llegar a sus clientes, ya sea mediante contacto web, locales en malls o tiendas exclusivas, todas presentan un foco distinto a la orientación de satisfacer las necesidades de los clientes, pero todas disputan al máximo sus oportunidades de vender.

Empresa Mayorista:

- Gran número de empresas competidoras.
- Muchos proveedores de retail.
- Competencia por menor precio en tiendas de barrio comercial.
- Alta

La competencia en este caso resulta igual de intensa que en el mercado de la empresa Retail, ya que se identifica un gran número de proveedores de retail y tiendas de barrio, las que compran únicamente según el precio final ofrecido y no existe mayor fidelidad de productos o marcas, pues los clientes del retail compran según necesidades esporádicas.

3.1.6. Resultados de Análisis de Porter

- Empresas de alta rentabilidad
- Sector industrial en ascenso
- Altos niveles de amenazas y poderes de negociación
- Momento propicio para crear diferenciación: **mejorar operativamente** o bien crear barreras de entrada, ventajas competitivas u otras.

Tabla 1 Resumen Análisis Fuerzas de Porter

Fuerza	Empresa Retail	Importadora
Poder de Negociación de los Compradores	Medio bajo	Alto
Poder de Negociación de los Proveedores	Medio alto	Medio
Amenaza de nuevos entrantes	Alto	Alto
Amenaza de productos sustitutos	Media	Alto
Rivalidad entre firmas competidoras	Alta	Alta

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

3.2. Análisis FODA

El siguiente análisis FODA, además de incluir como insumo el análisis de Porter orientará su análisis también en los procesos que realizan cada una de estas empresas a fin de determinar acciones y focos de análisis de evaluación de cada uno de los procesos que tienen en común.

3.2.1. Fortalezas

Empresa Retail:

- 60 años en el rubro
- Acuerdos comerciales con proveedores
- Marca reconocida en segmentos profesionales
- Representación exclusiva de marcas.

Esta empresa presenta 60 años en el mercado lo que refleja a sus clientes la calidad operativa y sus respectivos ajustes de acuerdo al desarrollo del mercado. También refleja las ganas que tiene esta empresa de perdurar en el tiempo, de estar siempre en un proceso de crecimiento continuo.

Para ello y a fin de generar ventajas competitivas siempre ha tenido representación exclusiva de marcas en Chile, a fin de ser el único proveedor de esas marcas en el país.

Otra de sus fortalezas es que dada su trayectoria y la calidad de los productos ofrecidos esta empresa es reconocida en el segmento de chef profesionales y grandes cadenas hoteleras y de restaurantes.

También dentro de sus fortalezas es que busca siempre realizar acuerdos con proveedores de maquinas a fin de obtener productos específicos en menor tiempo y tener una fuente de diferenciación con sus competidoras.

Empresa Mayorista:

- Atiende a principales retailers del país
- Amplia cobertura de clientes
- Sistema de gestión robusto

La empresa mayorista presenta dentro de sus fortalezas el hecho de que atiende a los principales retailers del país, denotando así una calidad de servicio y correcto desempeño en la industria.

Además posee una amplia cobertura de clientes, vendiendo también a tiendas de barrio comercial de toda la región metropolitana y otras regiones centrales.

Presentan un sistema de gestión bastante más poderoso y organizado que el de la empresa Retail, lo que les favorece al momento de ofrecer sus productos a estas Grandes Tiendas reconocidas en el país. Este sistema de gestión también les permite ejercer un mayor control sobre los procesos y administración de la información.

3.2.2. Debilidades

Empresa Retail:

- Baja credibilidad de stock
- Ausencia de servicio técnico consolidado.
- Falta de coordinación en despacho de pedidos.
- Bodegas insuficientes para demanda de clientes.
- Sistema de gestión.

Como parte de las debilidades de esta empresa se tiene una baja credibilidad del stock disponible, el cual en determinadas ocasiones puede generar perdida de una venta, este hecho también desencadena diversos problemas en las operaciones de despacho y recepción de productos por parte del cliente.

Otras de las debilidades identificadas en esta empresa es la ausencia de un servicio técnico consolidado, bajo el cual estas empresas no pueden solucionar desperfectos de

maquinarias, los que ocurren con mediana frecuencia al depender de la manera en que el aparato sea instalado.

Por otra parte existe una falta de coordinación en el despacho de productos lo que se traduce en envío de pedidos en camiones exclusivos con un porcentaje de utilización menor al 50%, lo que se traduce en capacidad ociosa en el camión y reducción del margen de venta debido al mayor costo de transporte.

Por último, el sistema de gestión que esta empresa presenta induce a errores de la información de productos ya sea en stocks o en movimientos de estos ya que existen herramientas que realizan ventas sin realizar movimiento de inventario. Por lo demás es un sistema de origen nacional que esta mayormente enfocado a empresas de producción de productos masivos, como por ejemplo Carozzi.

Empresa Mayorista:

- Poco personal por área.
- Procesos claves realizados por una sola persona. Por ejemplo: facturación.
- Diversidad de labores entorpece trabajo central del área.
- Idea de mercado poco dinámico.

Dentro de las debilidades de la empresa Mayorista se encuentra el hecho de contar con poco personal lo que deriva en complejidad para reemplazar o repartir labores en caso de licencias médicas o ausencias reiteradas.

En segundo lugar algunos procesos claves dentro del negocio son realizados únicamente por una persona dentro de la empresa lo que puede entorpecer el actuar de otras áreas al acumularse información o bien errores de clasificación al encontrar una mayor cola de información disponible.

Dentro de las estrategias utilizadas operativamente se encuentra la multifuncionalidad, esto es, que los empleados puedan desempeñar varias tareas en caso de requerir reemplazos o asistencia en otra función, lo que a veces resulta extremo ya que pueden destinar su tiempo a otra labor distinta a la del cargo por el cual fue contratado.

Por último, es importante señalar que esta empresa presenta una base de clientes y proveedores estáticas, lo que se traduce en una estacionalidad de la operación y una no búsqueda de nuevos y mayores ingresos, lo que se puede resumir en una idea de mercado poco dinámica.

3.2.3. Amenazas

- Legislación aduanera.
- Incremento de impuestos.

- Precio de combustible.
- Volatilidad del tipo de cambio.
- Crisis proveedores

Las amenazas identificadas para estas empresas son comunes ya que ambas se dedican a la importación de productos desde el extranjero. Es por esto que ambas empresas se ven afectadas ante cualquier modificación de las legislaciones aduaneras, del tipo restrictivas o del incremento de impuestos.

Otra amenaza que se identifica y ante la cual poseen poca posibilidad de reaccionar es el precio del combustible en cuyo caso afecta por partida doble incurriendo en mayores costos para obtener las mercaderías en las propias dependencias y también se ve afectado el costo de llevar los productos a las localidades de los clientes.

Dentro de estas amenazas también se encuentran la volatilidad del tipo de cambio en cuyo caso se registran aumentos de costos los que se deben analizar para ejercer mejores opciones de importación.

Otra amenaza ante la cual esta empresas tienen poco accionar es frente a crisis de grandes proveedores, en cuyo caso se ven forzadas demandas y o bien búsqueda de nuevos proveedores a largo plazo.

3.2.4. Oportunidades

- ✓ Mercado de Venta Online

En primer lugar una de las grandes apuestas de los últimos años es la orientación de múltiples empresas a crear puntos de venta online a fin de ofrecer mayor acceso al público en general expandiendo así el mercado que atiende.

Empresa Retail:

- ✓ Expansión en cobertura de clientes segmento hogar.
- ✓ Creación de servicios complementarios a venta.
- ✓ Representar marcas con servicio técnico.

Para la empresa Retail es clave poder desarrollar la cobertura de clientes de segmento hogar a fin de obtener mayores niveles de venta y generar mayor conocimiento de marca, ya que en números presenta un alto potencial.

De la misma manera, la venta realizada hoy en día es relativamente incompleta debido a la poca o casi nula posibilidad de solucionar desperfectos en la maquinaria vendida, es por esto que la empresa debe tener bien demarcados los pasos a seguir en caso de

requerirse servicio técnico. Por otra parte debe existir la posibilidad de instalar maquinarias o bien servicios adicionales como asistencia técnica u otros.

Puede ser beneficioso para la empresa, el representar únicamente marcas de maquinarias que dispongan con servicio técnico a fin de externalizar la reparación de estos aparatos a fin de disminuir los costos.

Empresa Mayorista:

- ✓ Profesionalizar negocio rentable.
- ✓ Generar alianzas estratégicas que lleven las marcas al mercado latinoamericano.

La empresa mayorista por su parte en post de mejorar operatividad debe aumentar el número de empleados y profesionalizar su negocio, pues hasta el momento se ve estática y no prevé un accionar en los siguientes periodos.

En segundo lugar es importante para generar nuevas ventas el hecho de generar alianzas estratégicas con las empresas del retail chileno que están saliendo al mercado latinoamericano, de manera que se provea esta industria en el extranjero.

3.2.5. Conclusiones

Con la finalidad de mantenerse como negocios rentables y reconocidos por la calidad de su servicio deben:

- ✓ Capacitar constantemente al personal.
- ✓ Crear servicios adicionales a venta.
- ✓ Abrir puertas a mercado online.
- ✓ Aumentar usabilidad de sistemas de gestión, mejor actualización de datos.
- ✓ Llevar marcas a mercado latinoamericano*

4. Objetivos

- Objetivo General

Generar una propuesta de mejora que integre tanto los procesos administrativos, operativos y comerciales, en la medida que sean relevantes para generar sinergia entre Empresa Retail y Empresa Mayorista.

- Objetivos Específicos

- Estudiar las estrategias de las organizaciones y relación con el negocio.
- Diseñar el mapa de procesos y procedimientos de Empresa Retail y Empresa Mayorista.
- Generar un macro-proceso que abarque toda la organización (cada empresa por separado).
- Identificar puntos de mejora, tareas duplicadas y labores distractoras en cada organización.
- Plasmar mejoras en el rediseño de los procesos relevantes mediante una estructura organizacional que las sustente.
- Generar un análisis económico que determine la implementación del proyecto.

5. Metodología

Para llevar a cabo este trabajo de título se utilizará la metodología de rediseño de procesos postulada en el libro “Business Process Management” de Springer-Heidelberg.

Esta metodología se lleva a cabo a partir de 6 fases generales, las que son: fase de estrategia y organización, fase de estudio, fase de diseño, fase de selección de plataforma, fase implementación y prueba y; finalmente fase operación y control.

En primer lugar la fase de estrategia y organización, tiene vital importancia para realizar el proyecto puesto que es durante esta fase donde se identifica la estrategia global del negocio de ambas empresas y la manera de asociar los objetivos estratégicos al proyecto a desarrollar, verificando así que las organizaciones se encuentren estructuradas correctamente para lograr la implementación del proyecto. En esta fase también se logrará comprender de que manera el desarrollo del proyecto está asociado a las estrategias de la compañías, comprendiendo también cuales son los alineamientos y orientaciones que esta Estrategia pueda dar al proyecto.

La fase de estudio comprende todo lo asociado a recolección y organización de información asociada a los procesos del negocio. Estos procesos deben ser determinados en la fase anterior para así centrarse en los procesos que realmente interesan a los clientes del proyecto. La infraestructura tecnológica, también juega un papel importante dentro de esta fase pues es la que permite identificar las restricciones de implementación definiendo así cuales son los sistemas de Información, cuales son las posibilidades de Integración o implementación con el proceso de negocio. Las restricciones de implementación también deben ser analizadas desde un punto de vista estratégico a definir si son claves o si pueden ser descartadas. En resumen, la principal actividad de esta fase es tener un estudio detallado de los todos los aspectos organizacionales y técnicos del proceso de negocio, donde la información se obtiene mediante entrevistas y documentos manuales de procedimiento entre otros.

La tercera, es la fase de diseño, que con la información recopilada de la fase de estudio se pueda elaborar diagramas de proceso e ir identificando los procesos, clasificándolos según su importancia, a fin de seleccionar aquellos de importancia para el proyecto. En esta fase, es clave ir analizando para cada proceso cuales son los clientes, donde inicia y con qué termina, objetos físicos o información.

La fase de plataforma, es centrada principalmente en la selección de una plataforma (ya sea sistema de información, Software, etc.) adecuada para ejecutar el proyecto desarrollado, pero que sin embargo esta fase no estará del todo presente en este proyecto, pues lo que se quiere realizar no posee dentro de sus objetivos el desarrollo de una plataforma. Lo que si se utilizará son criterios de evaluación de procesos: criterios de Integración y criterios de diseño; los cuales se centrarán en expresar los flujos de control, las estructuras de datos, los flujos de datos y otras restricciones de ejecución necesarias.

Las otras fases de la metodología de Business Process Management, no serán utilizadas puesto el alcance de este proyecto limita a la propuesta de integración de procesos y nunca la implementación una plataforma Web, por lo que no existirá un periodo de prueba ni tampoco fase de operación y control donde se medirán los tiempos de flujo del uso de alguna plataforma.

Para finalizar este análisis se tendrá una evaluación económica del proyecto, considerando los costos generados por el proyecto y también los beneficios que se producen por su implementación, concluyendo finalmente si el proyecto se debe o no realizar.

6. Marco conceptual

Uno de los conceptos que hay que dejar en claro durante este estudio es el de proceso. Es por esto que el marco conceptual de este proyecto se basa principalmente en la metodología BPMN.

Business Process Management Notation:

Un proceso es, desde una perspectiva estructural, un conjunto de tareas y actividades lógicamente relacionadas, cuyo propósito es generar un producto que tiene valor para un cliente. Desde la perspectiva de las personas, un proceso es un conjunto de prácticas, capacidades y disposiciones puestas en operación.

BPMN es una herramienta que permite modelar de forma estandarizada los procesos de negocio. Este estándar fue desarrollado por la Business Process Management Initiative (BPMI) con el fin de ofrecer un lenguaje común al momento de modelar procesos de negocio.

Esta metodología de modelamiento se basa en objetos de flujo, objetos de conexión, artefactos y swimlanes.

Dentro de los objetos de flujo se encuentran los eventos, que describen algo que sucede, las actividades, que señalan algún tipo de trabajo que será realizado y los rombos de control de flujo también denominados Gateways, que indican las bifurcaciones del flujo o las combinaciones de éste.

Los objetos de conexión hacen referencia a los flujos ya sea de secuencia, que indican el orden en que las actividades serán llevadas a cabo, de mensaje, que señalan cuando el flujo atraviesa el proceso actual hacia otro, y de asociación, que busca conectar artefactos a un flujo.

Finalmente, están los swimlanes, que contiene a los pool, estos representan a los participantes principales de un proceso y sus interacciones. También están los artefactos, que se encargan de agregar información al modelo, facilitando su interpretación y legibilidad.

7. Alcances

El trabajo a desarrollar consta de diversas aristas, donde se tiene en primer lugar abarcar cada una de las áreas que componen estas empresas, de manera de realizar sus diagramas de procesos e incorporar notaciones para su posterior trabajo.

En segundo lugar, y a medida que las actividades desarrolladas lo permitan, los procesos a integrar serán todos aquellos de apoyo a cada uno de los negocios, y de ser posible realizar integraciones en otras áreas, pero es importante que cada una de las empresas debe mantener su identidad, por lo que no se estaría realizando una fusión de organizaciones.

Por último, a diferencia de los típicos rediseños de procesos, el trabajo se limita a generar propuestas para la empresa y en ningún caso realizar implementación de alguna plataforma tecnológica que dé apoyo en un proceso del negocio.

8. Resultados esperados

Se busca obtener un mapa del proceso global de la empresa, a partir del cual se realiza el detalle de los procesos de cada unidad.

A partir del análisis de cada proceso puntual, se identificarán oportunidades de mejora y puntos de quiebre de la operación, cuellos de botella, etc.

Además, se determinarán los procesos críticos, según evaluación de procesos y su importancia en la empresa.

También, se busca establecer los impactos, del rediseño de los procesos de negocio funcionando aisladamente versus de manera integrada.

Finalmente, se busca generar una propuesta de integración de procesos, que aumente la sinergia de las funciones de apoyo de ambas empresas.

9. Estrategias

Las Estrategias declaradas en las empresas se desprenden de las declaraciones estratégicas del holding poseedor de ambas, las que se describen en el siguiente flujo:

Ilustración 1 Misión y Objetivos de las Empresas



Fuente: Información Interna.

Por otra parte las visiones para ambas empresas:

- Empresa Retail : “Liderazgo en el mercado nacional de equipamiento gastronómico”
- Empresa Mayorista: “Transformarnos en los especialistas en la distribución de artículos para el hogar”

Desde las estrategias planteadas vemos la importancia de ir aumentando la participación de mercado de estas empresas, revelado en hechos como lograr el liderazgo de la industria o en ser especialistas de la industria.

También dentro de su misión señala como a través de su personal y las relaciones con proveedores, productos de excelencia y enfoque de servicios pretenden alcanzar mayor fuerza en el mercado nacional, por lo que se desprende una estrategia de Diferenciación con respecto a su competencia, poder ofrecer un mejor servicio o en este caso mejores productos.

En cuanto a la comparación realizada a través estas declaraciones con lo visto en ambas empresas:

Se observan diversos lineamientos, en primer lugar la empresa Retail tiene una manera de ejercer su negocio distinto al de la empresa Mayorista, esto debido a la naturaleza de sus clientes: por una parte se ve que los clientes de la empresa Retail, al ser del tipo hogar y horeca, estos presentan necesidades determinadas, hechos que dependiendo del caso pueden surgir en pérdida de venta por falta de stock, como por ejemplo en el caso en que se requiera una maquina, la que no se tiene en stock, por lo que se acudiría a otro proveedor, o bien se realiza una venta, la que posteriormente se verifica la no existencia de stock suficiente para el pedido, lo que termina en cancelación de la venta. Dentro de esta empresa es recurrente el problema de quiebres de stock.

Por su parte la empresa Mayorista, no presenta tanta importancia con los quiebres de stock, ya que al ser sus clientes Grandes Tiendas y Tiendas de Menaje locales, no hace importante los quiebres de stock, ya que fácilmente si no existe stock no se ofrece a clientes o bien se ofrece productos similares de manera que atienden la misma necesidad con otra variante. En este caso, es la propia empresa Mayorista la interesada en vender, por lo que el cliente de grandes tiendas solo recibe ofertas que estén disponibles en stock. Al analizar la relación con las tiendas locales ocurre algo similar, ya que ellos solo reciben productos en oferta, pagando así el menor precio posible entre sus proveedores, por su parte sus pedidos son en número menores a los de grandes tiendas.

Por otra parte al observar la relación entre sus trabajadores, se observa diferencias importantes en la administración de recursos humanos. En primer lugar la empresa Retail dispone de un número mayor de personas a su disposición, llegando a clientes a través de tiendas y de vendedores en terreno, mientras que la empresa Mayorista tiene pocas personas por área y con tareas un poco difusas, en el sentido de que la orientación del desempeño de sus colaboradores sea la multifuncionalidad, entendiéndose por ello el hecho de poder trabajar en diversas tareas, diferentes a la principal del cargo.

En segundo lugar, se verifican diversos flujos de información que dependiendo de la empresa ocurren con cierta facilidad o lentitud.

10. Diagnóstico Sistemas de Información

Hoy en día se sabe la gran importancia de los flujos de información dentro de una empresa, lo que logra facilitarse con sistemas de información, que dependiendo de la naturaleza de la empresa y sus personas pueden aumentar la velocidad de su trabajo o bien reducirla en caso que no se pueda adaptar a las personas.

En este punto se describirán cuales son los sistemas de información que soportan a las empresas dispuestas en este proyecto y cuáles son las implementaciones realizadas.



En primer lugar la Empresa Retail posee el sistema de información Random ERP, que es producido en el país y que es utilizado en toda la empresa, esto es, Contabilidad, Comercio Exterior, Cobranza, Bodegas, Ventas, etc. Cabe señalar que junto con Random ERP se utilizan otros sistemas de información como EASY WMS, que trabaja todo lo que es posicionamiento de productos en el Centro de Distribución, que en volumen de productos es mucho mayor a los disponibles en bodegas de tiendas, por otra parte existe una plataforma Interface que logra hacer link entre la información disponible en EASY WMS y Random ERP, cuyo desarrollo fue ejercido “a medida”.

Por otra parte, se encuentran los sistemas de información utilizados en la Empresa Mayorista, que al estar orientada a la venta a grandes tiendas, las cuales disponen de ERP de gran calidad, debe poseer un ERP al nivel de sus clientes. El ERP utilizado es SAP Business One, en cuya modalidad se encuentra todos los módulos instalados excepto por el modulo de Remuneraciones que es el del Sistema Random ERP. Al igual que la empresa Retail dispone de EASY WMS, para posicionar productos y pallets en bodegas.

Finalmente en cuanto a rendimiento, usabilidad y características propias de los sistemas de información de estas empresas, se palpa en el contacto con las personas que el sistema SAP Business One es más robusto y fácil de utilizar, identificando quien es el responsable de cada una de las partes de la información. Por su parte el sistema

Random ERP si bien presenta alta usabilidad debiera brindar mayor apoyo en lo que es venta e inventario de productos ya que se observa como principal falencia el coordinar stock entre ventas.

En cuanto a soporte se refiere, cabe señalar que la propuesta de Sap Business One posee mayor personal disponible, para solucionar problemas o desarrollar aplicaciones en caso de que se requiera; por su parte, el sistema Random ERP, es atendido de manera intermitente contando en el país con poco personal que pueda solucionar desperfectos. Además las categorías de soluciones brindadas por cada ERP, son distintas pues Sap Business One cuenta con el respaldo de ser de la empresa líder en sistemas de gestión a nivel global, mientras que el sistema Random es un sistema de local, que prácticamente se adapta a las necesidades de los clientes.

Tabla 2 Análisis interno de Procesos

	Empresa Retail	Empresa Mayorista
Fortalezas	Compleitud de proceso en persona asignada.	Flujo de información determinado.
Debilidades	Baja actualización de la información.	Extrema división del flujo de trabajo de un proceso.

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

11. Problemática

Punto 1: En que ayuda generar sinergias.

El estudio que se realizará tiene por objetivo realizar la integración de procesos en común que tengan cada una de estas empresas. Se plantea estudiar qué integraciones tendrán mejoras en el funcionamiento o cuales entorpecerán el actuar que tienen hoy en día.

El principal beneficio que se planea obtener de esta operación son los beneficios tributarios al externalizar la operación de los procesos en común o los que se decidan integrar. Posterior a ello la idea y el foco de estudio de los procesos trae como ideal el integrar de la mejor forma posible las operaciones de estas empresas.

Punto 2: Foco y Espacio de Soluciones

Según los análisis descritos anteriormente, en vista del análisis Porter y el análisis FODA, se orienta la discusión de procesos en cuatros ejes de evaluación:

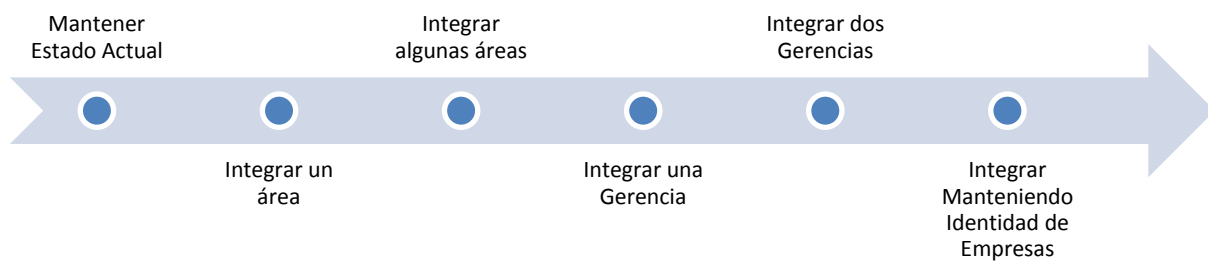
- **Mejorar operativamente** o bien crear barreras de entrada.
- Flujo de información.

- Capacitación constante.
- Uso de sistemas.

Estos ejes determinaran la manera en que se analizaran los procesos y como estos contribuirán a generar la integración planteada anteriormente.

El espacio de soluciones posible que se puede obtener de este análisis es desde no integrar ningún área hasta integrar completamente estas empresas, manteniendo su identidad. Para ello el análisis base a realizar será un análisis individual de procesos que integre solo un área y manteniendo todos los demás procedimientos por separado, y con ello analizar cuanto beneficia a la gestión de la empresa la integración de este único proceso.

Ilustración 2 Espacio de Soluciones



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

12. Descripción de los procesos de negocio

Los procesos aquí reunidos han sido levantados en base a entrevistas con los diferentes participantes de cada uno de estos. De esta manera, serán presentados en el orden prescrito desde los macroprocesos a desarrollar.

El orden de presentación será entonces un proceso para la Empresa Retail, el proceso en paralelo de la Empresa Mayorista, y posteriormente el proceso realizado en común para ambas partes. Cabe señalar que los procesos que se compararan serán aquellos procesos que aparezcan en ambos Macroprocesos, los que serán descritos a continuación.

12.1. Macroprocesos

12.1.1. Macroproceso Empresa Retail

Para analizar los procedimientos en común primero hay que conformar un macroproceso a fin de poder determinar cuáles son los procesos que se realizan a diario para satisfacer las necesidades de los clientes y determinar así las posibilidades de integración de estos.

El ciclo de producción de la empresa comienza con las compras realizadas a proveedores, que por lo general provienen del extranjero, proceso que se denomina Comercio Exterior, a fin que se establezca comunicación con el proveedor y fletes marítimos para hacer llegar la mercadería a las bodegas de la empresa.

A continuación llegan los productos a bodega; que se encarga de recibir productos desde proveedores o desde clientes preparando así la codificación de los mismos, acomodando los espacios en bodegas.

Con la mercadería en bodega, se procede al control de inventario físico, proceso por el cual se ajustan las existencias reales versus las existencias en sistemas.

Con la llegada de productos a bodega del centro de distribución, se realiza el abastecimiento de bodegas en los salones de venta.

Abastecidas las bodegas puede continuar el proceso de venta, tanto en Tienda como en Terreno, donde se intenta resolver las necesidades de los clientes con el stock disponible en bodegas, donde también se puede ejercer una solicitud de productos como muestra o solicitud de etiquetado de productos.

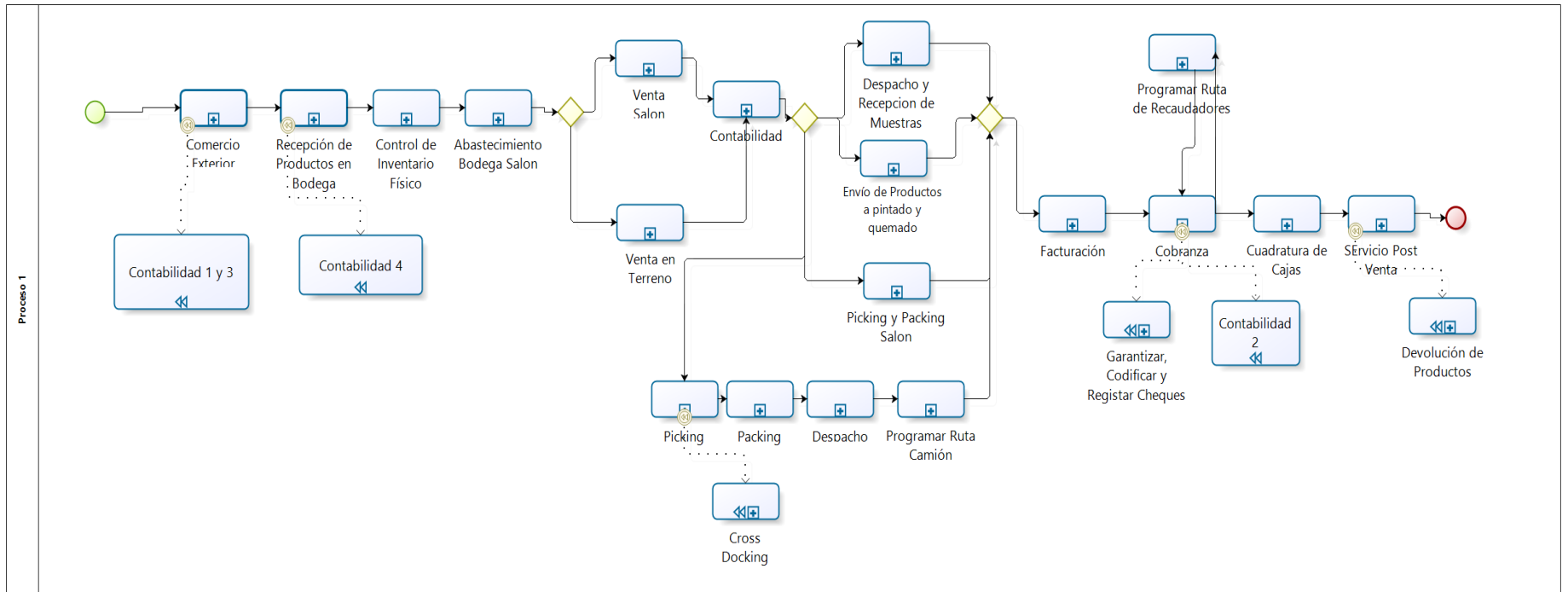
Una vez realizada la venta proviene el proceso de Picking y Packing, el que puede ser realizado en las tiendas o en la bodega del centro de distribución según las características y urgencia del pedido.

Con la entrega de los productos se debe entregar una factura, que es controlada y traspasada a través de diversas áreas.

Con la venta realizada y los productos entregados se procede a realizar la cobranza del pedido, terminando en cuadraturas de cajas de recaudadores o cajas físicas en tiendas.

Finalmente, y a modo optativo se encuentra el servicio post venta, pues ocurre sólo en el caso que el cliente lo solicite; proceso en el que se retiran productos desde las dependencias del cliente.

Ilustración 3 Macroproceso Empresa Retail



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado

12.1.2. Macroproceso Empresa Mayorista

El macroproceso de esta empresa, comienza con las gestiones realizadas por comercio exterior para empezar a producir mercaderías y traerlas desde el extranjero al país, realizar los pagos correspondientes a cada uno de los proveedores, además de comunicar a las agencias de aduanas el ingreso de productos.

Con la mercadería en el país o a su pronta llegada, se coordina con bodegas para que se prepare la recepción de productos, quienes descargan los productos y los codifican para actualizar los stocks.

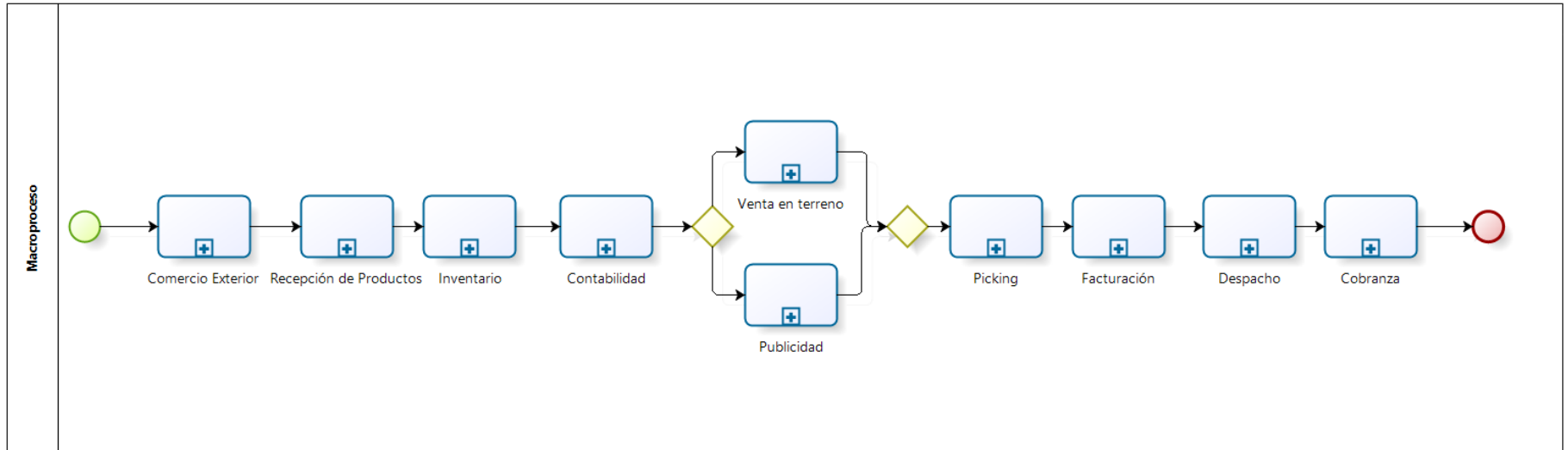
Posteriormente, se realizan controles de inventarios, al igual que en la Empresa Retail, para llevar un correcto uso de sistemas. Con toda la información utilizada hasta este momento contabilidad, ingresa a sus bases y respalda todo lo recibido de manera de encontrar justificación a todos los pagos realizados.

Luego, los pasos restantes son generados a partir de ventas, las que pueden provenir del equipo de venta en terreno o bien del equipo de publicidad, quienes preparan sus pedidos, acordando cantidades, productos y detalles específicos, los que serán ingresados a sus sistemas.

Ingresada la nota de venta en sistema, prosigue el personal de bodega, quienes realizan la selección de productos con registro en una planilla específica. Seleccionados los productos disponibles en bodega, se corroboran en sistema antes de generar la factura. Facturado el pedido, solo falta realizar el despacho y la entrega de productos a las dependencias de los clientes.

Por último, a fin de consolidar cuentas, se efectúa la cobranza de los pedidos realizados, gestionando mediante llamados o contacto en persona, mediante la visita posterior a las dependencias de los clientes.

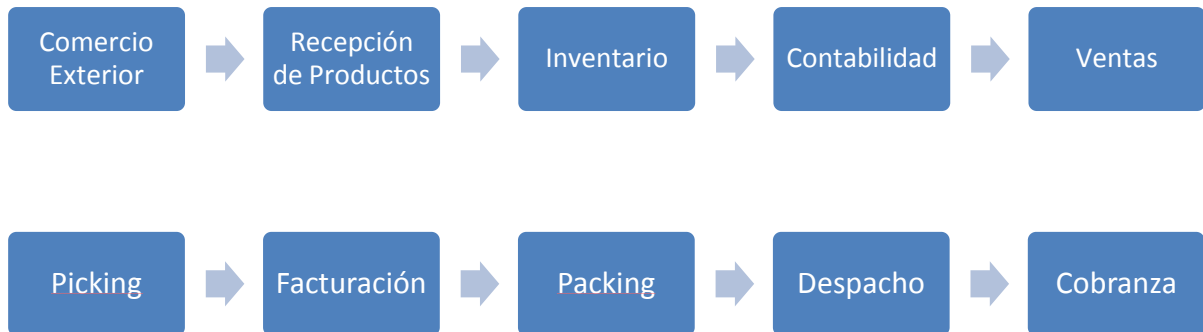
Ilustración 4 Macroproceso Empresa Mayorista



12.1.3. Macroproceso Integrado

Los procesos a analizar serán los provistos a partir de la comparación realizada de los macroprocesos de cada una de estas empresas lo que resulta en:

Ilustración 5 Macroproceso General



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Los procesos de la ilustración anterior son aquellos procesos en común de ambas empresas y son los posibles candidatos a integrar.

Cada uno de estos procesos será analizado unilateralmente, es decir, será analizado a partir de la integración de un único proceso manteniendo los procesos restantes por separado. El análisis se dividirá en tres partes:

- Un diagrama del proceso general.
- Características intrínsecas del proceso en cada una de estas empresas.
- Posibles beneficios de la integración.

El diagrama presentado será desde una perspectiva general, con una notación especial: cuadros azules cuando se trate de tareas realizadas manualmente o bien genéricas, cuadros verdes cuando se lleve la información en planillas genéricas en sistemas, por ejemplo Microsoft Excel o Word, y finalmente cuadros naranjos cuando la tarea tenga un uso extensivo de sistemas Random ERP o SAP Business One.

En segundo lugar las características del proceso serán evaluadas en uso de sistemas, importancia dentro del negocio, administración de información, entre otras.

Por último, los posibles beneficios de la integración tienen relación con los resultados de la integración y de sus efectos en la productividad del área en cuestión.

12.2. Comercio Exterior

12.2.1. Comercio Exterior en Empresa Retail

El proceso inicia cuando el departamento de compras da origen a un pedido, definiendo productos, cantidades, urgencia, fechas importantes, entre otras. Es decir, cuando el departamento de compras realiza la cotización y genera un pedido a un proveedor, de esta manera el personal de Comercio exterior se encarga de coordinar con el proveedor el flete y las fechas de pago y envío. Posteriormente comunica con la agencia de aduanas la internación de la mercadería, el flete nacional a utilizar y la organización de la bodega para acomodar la mercadería importada.

Una vez que crea el pedido, se envía al proveedor y el proveedor envía una proforma, la cual se entrega al personal del área para crear la orden de compra.

La orden de compra es referenciada en el Sistema Saga en una Carpeta con todos los documentos del pedido. Ahí guarda pedido, proforma y orden de compra.

Con la orden de compra y el pedido, el Proveedor crea la factura, y se actualizan las fechas de llegada de los productos.

La Transferencia del pago al proveedor, se realiza en dos partes, la primera se realiza al inicio de la producción y la segunda al momento de realizar el embarque de las mercaderías. El tiempo de demora de la transferencia depende del proveedor 1 día mínimo, cuando es de USA y 2 días cuando es de Europa o China.

Posteriormente se solicita información antes de embarque (visado), para ver correcto empaque de los productos en las cantidades pedidas. Se realiza también, un seguimiento del embarque, mediante comunicación con la compañía naviera. Se procede a habilitar los productos en el sistema Random (orden de compra) y SAGA, para consultas de los vendedores.

Se crea el Informe de Ventas (con todos los productos en tránsito). Se informa a bodega de los productos en tránsito (para acomodar espacio y descarga). Se coordina con Transporte nacional, para movilizar contenedores desde el puerto a la bodega.

Posteriormente se realiza documento de Costeo de Mercadería (antes de que incluso llegue a las bodegas), considerando todos los costos incurridos para obtener la mercadería en la bodega propia. Se realiza con el desembarque de los productos en aduana, donde ocurre también todo el proceso de Internación de Especies desde la Agencia de Aduanas. Con ello, se informa a contabilidad del coste de mercadería.

Una vez recibida la mercadería en bodegas, se informan de las diferencias existentes entre el pedido realizado y los productos que arribaron (de parte de Bodega a Comex en el Informe de Diferencias en recepción).

Finalmente desde el Departamento de Compras se liberan los productos en el sistema. Y por último, se cierra la carpeta documentaria del Sistema Saga (recepción de vendedores).

Ilustración 6 Proceso de Comercio Exterior Parte 1

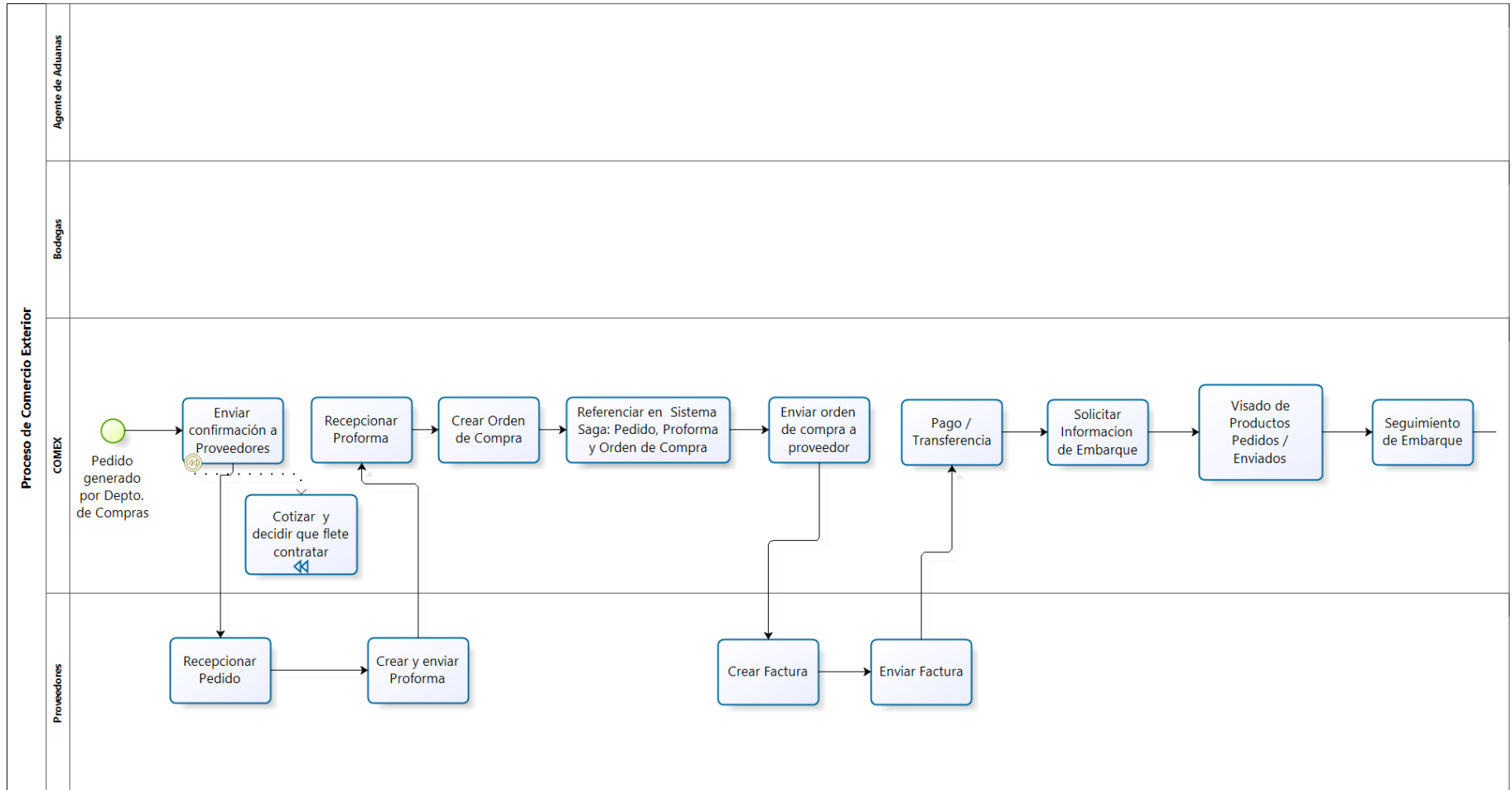
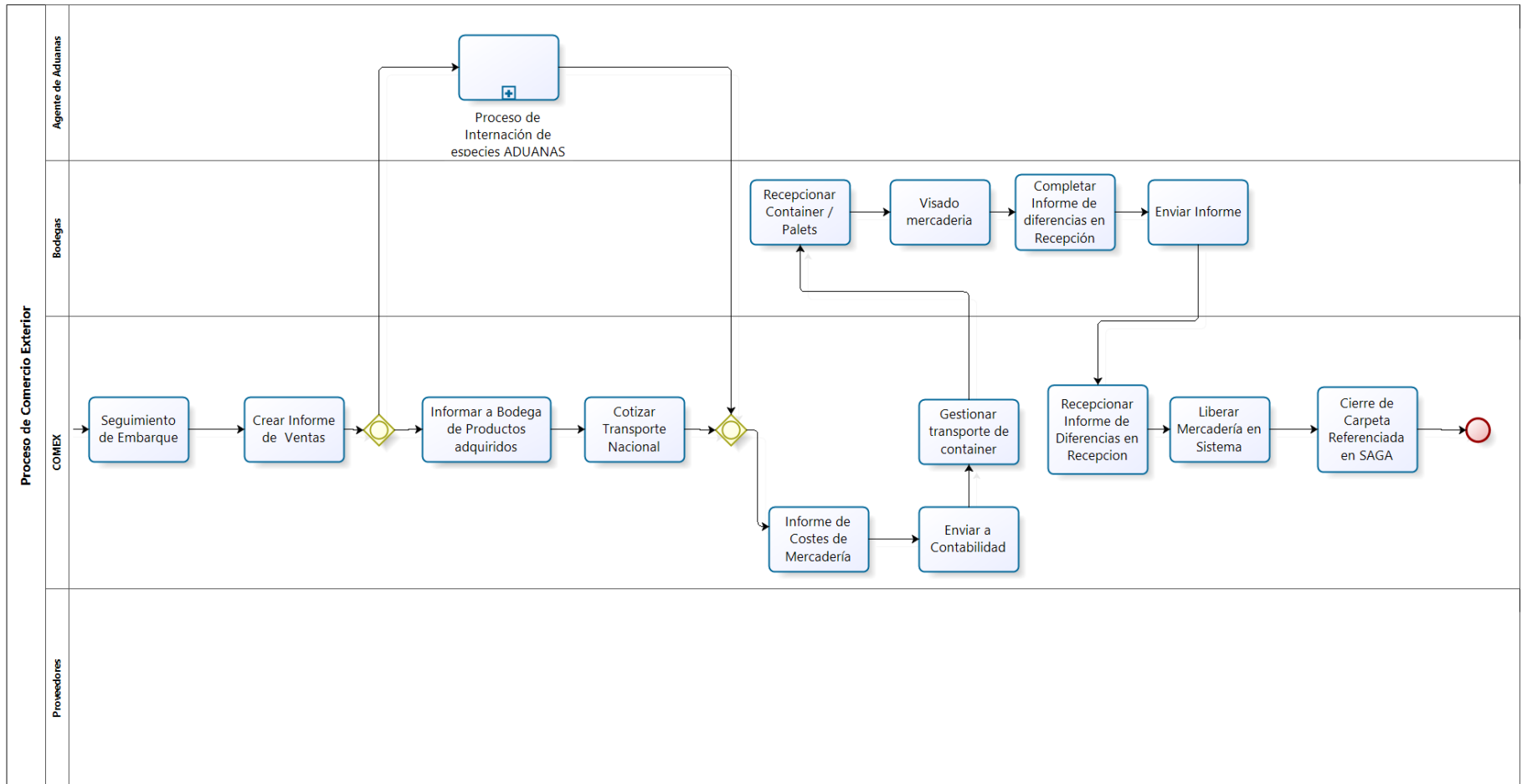


Ilustración 7 Proceso de Comercio Exterior Parte 2



12.2.2. Comercio Exterior Empresa Mayorista

Esta área está formada por dos personas; una a tiempo completo, más una asistente a tiempo parcial. El proceso que realizan en gran medida tiene relación con el embarque de mercaderías desde el proveedor incluyendo su pago hasta la internación de los productos al país, finalizando con el ingreso de las mercaderías dentro de las bodegas.

El proceso se inicia cuando gerencia comercial crea una orden de compra y automáticamente se genera (activa) una carpeta de importación. Es desde este minuto que el proceso reside en esta área.

En primer lugar se coordina el pago del monto inicial, para producción de productos, desde ese minuto se acuerdan fechas de retiro de Mercadería.

Teniendo la fecha de salida de productos, se acuerda con compañía naviera cuando se retirarán los productos, en qué cantidad y volúmenes, finalizando con un contrato verbal y acuerdo de tarifa. También se tramitan los seguros asociados al flete marítimo.

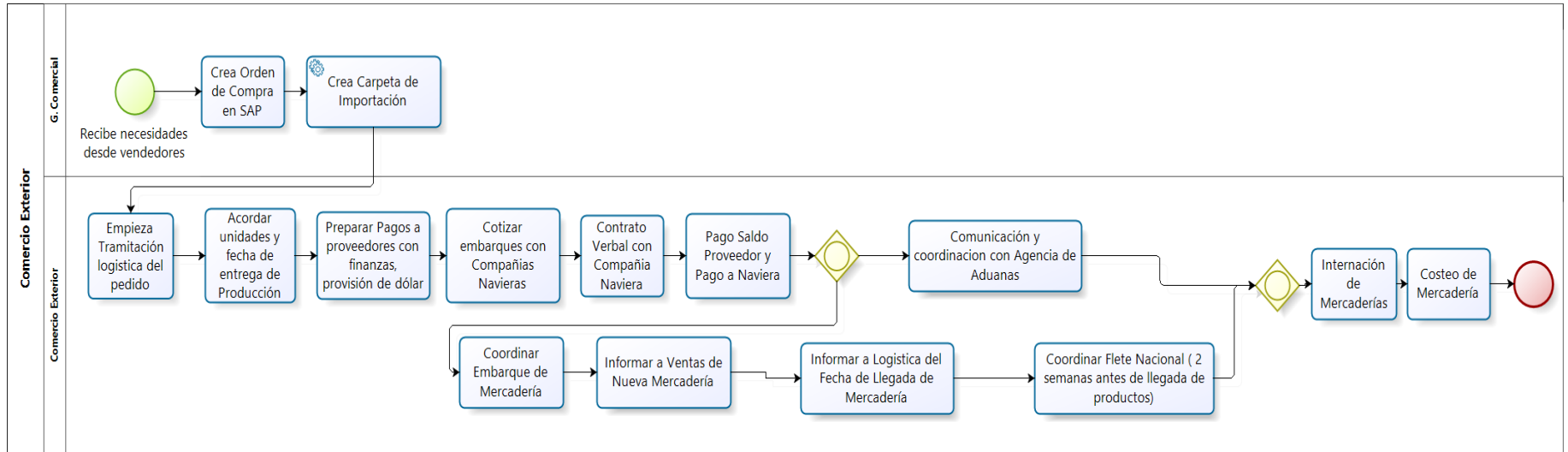
Durante este periodo también se coordina el pago del saldo a proveedores y compañía naviera, a través de las gestiones con finanzas de manera que se aprovisionen dólares antes de la fecha de embarque, todo esto mediante una planilla de compromiso de pagos pendientes.

Antes de iniciar el embarque se cancela al proveedor y a la compañía naviera. Con el pago realizado se procede a la carga de los productos y se envían datos a la agencia de aduana como: facturas, cuando llega a puerto, cuando se envía, etc. La agencia realizará las gestiones para internación de productos, durante este periodo de transporte desde el proveedor a puertos chilenos, también se realiza la provisión del pago a agencia de aduanas, mediante comunicaciones con finanzas con un mes de anticipación a la llegada de los productos.

Se informa a logística y ventas acerca de los productos nuevos disponibles, para acomodación de bodegas y posteriores ventas. Se cotiza el flete nacional para llevar los productos desde puerto a bodegas de la empresa y se contrata el servicio.

Con esta información se procede a realizar el informe de cálculo de costeo de mercadería, que es agregar todos los gastos incurridos hasta tener la mercadería al interior de las bodegas. Para finalmente realizar la cuadratura de cuenta corriente de proveedores.

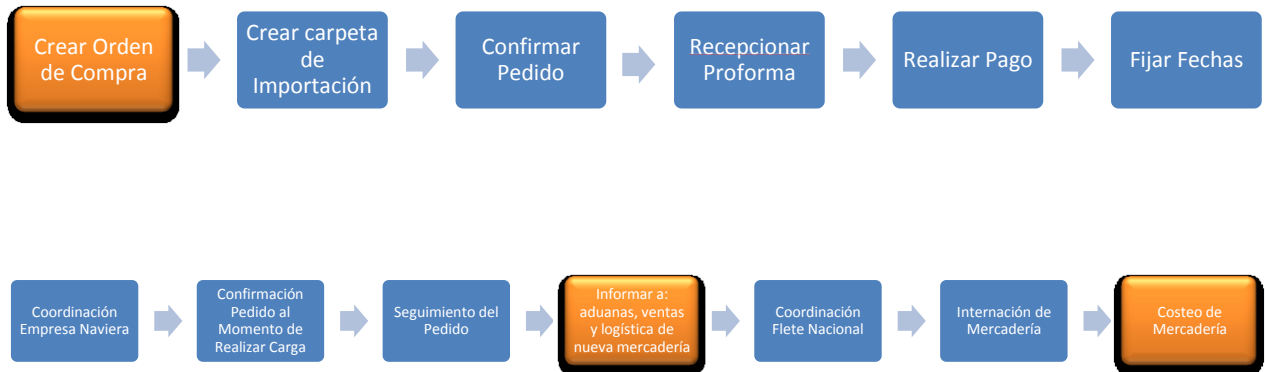
Ilustración 8 Proceso de Comercio Exterior



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado

12.2.3. Comercio Exterior Integrado

Ilustración 9 Análisis Comercio Exterior



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Descripción

- Nivel medio uso de sistemas
- Poco personal
- Recepción de información desde compras y proveedores
- Envío de información a finanzas y logística

Este proceso se encarga de tramitar el inicio de un pedido generado por compras, es decir, mandar a producir ciertos productos, coordinar pagos, tramitar fletes navieros (internacionales) y nacionales, gestionar también el ingreso de los productos con aduanas.

El uso de sistemas de información utilizados en estas unidades, es relativamente bajo pues lo utiliza al iniciar el accionar (recibir información desde ventas), posteriormente comunica a logística mediante el sistema y finalmente realiza un costeo de mercaderías. Detrás de todos estos pasos existe alta gestión documentaría, todo lo cual es realizado por el bajo número de personal en el área (una persona por empresa).

Posible

- Descuentos por Volumen

- Producción
- Transporte
- Mejor documentación y actualización de datos. (Puntos de vista diferentes en la gestión).
- NO Mejora Tiempo de Traslado de Productos

Las mejoras que traería la integración de este procedimiento tienen relación con las oportunidades vistas al realizar pedidos juntos, esto es descuentos por volumen, ya sea en el precio del proveedor, en el precio del transporte, internacional y nacional.

Otra de las ventajas de integrar este procedimiento es el hecho de reducir la información ya que se reducen a la mitad los pedidos realizados y por otra parte existe mejor documentación y actualización de datos al encontrarse estas dos personas trabajando en conjunto.

Por último, cabe señalar que esto no traería reducción de tiempos en producción o traslado, pero sí podrían administrarse de mejor manera los quehaceres del área a fin de cumplir con los plazos propuestos desde gerencias para la inclusión de productos.

12.3. Recepción de Productos

12.3.1. Recepción de Productos en Bodega Empresa Retail

Este proceso desarrollado en el Centro de Distribución, comienza a partir de las gestiones realizadas por Comex, desde donde se coordina que llegue el transporte nacional con las mercaderías a la bodega a una hora agendada previamente.

En primer lugar el personal de Despacho, debe recepcionar los productos con la documentación adjunta a la mercadería, esto es Packing List y guía de despacho de aduanas, en caso de tratarse de mercadería de un proveedor Nacional esta debe venir con guía de despacho o factura más la orden de compra, en último caso si proviniese desde otra bodega de la empresa (bodegas de salones de venta) esta debe venir con su guía de despacho interna (GTI).

El segundo paso a realizar es la verificación de los productos detallados en la documentación anterior, versus el conteo físico de las unidades a ingresar, en caso de existir diferencias entre documentación y conteo físico, no se puede recibir los productos y se informa a gerencia de logística. Si la documentación detallada está conforme al conteo físico, se continúa el proceso.

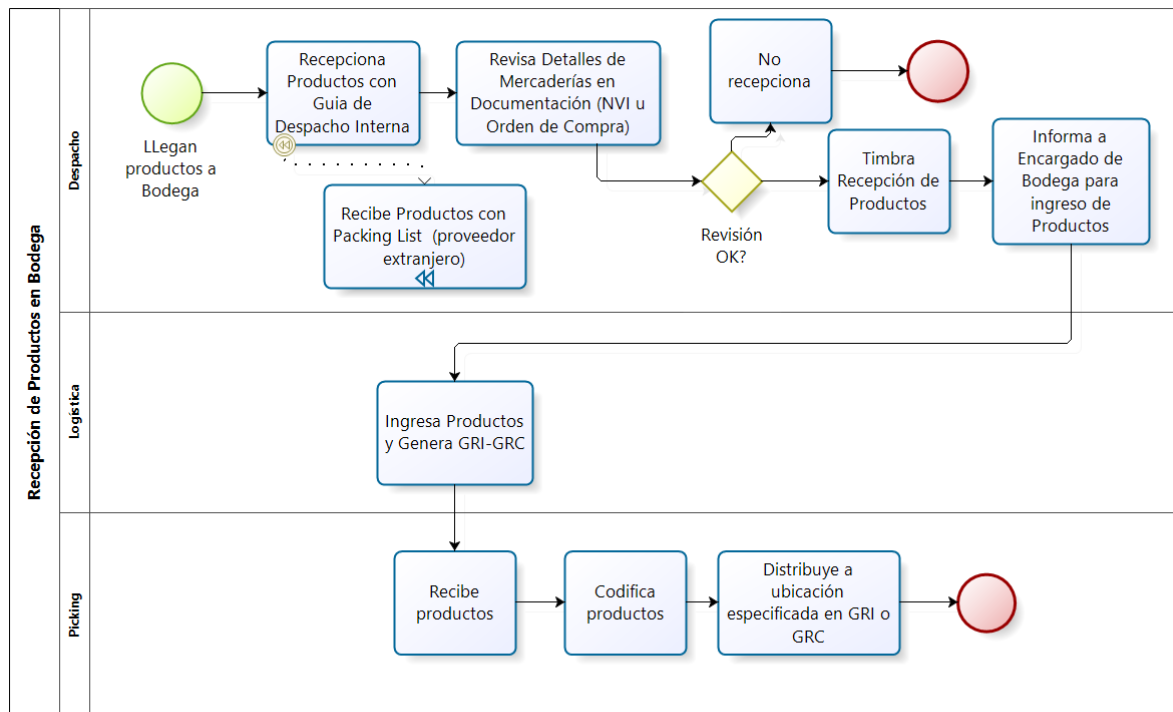
Una vez cursados los pasos anteriores, se timbra la recepción de productos y se informa al encargado de bodega que llegó mercadería, para que disponga del personal necesario para el ingreso de productos.

La jefatura de logística, procede a Ingresar los productos en Sistema Random y Sistema WMS (Específico para posicionar productos en Bodega), dependiendo del caso crea una guía de recepción interna cuando proviene desde otra sucursal o bien una GRC (guía de recepción), cuando es desde un proveedor.

Posteriormente, el personal de Picking recibe mercaderías y revisa que las mismas coincidan con la documentación y si existe código de productos, este código es el que permite ubicar los productos en un lugar específico, si no existe procede a codificar los productos.

Finalmente, el personal de Picking se encarga de distribuir los productos según códigos entregados en la GRI o bien GRC, estableciendo la posición de los productos en la bodega.

Ilustración 10 Proceso de Recepción de Productos en Bodega



12.3.2. Recepción de productos Empresa Mayorista

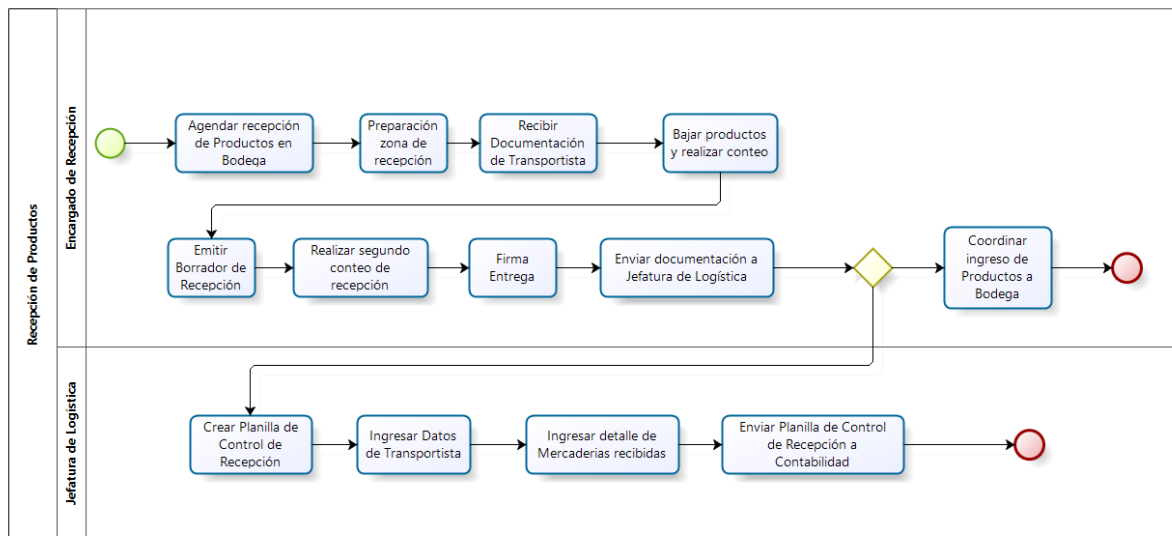
En primer lugar se recibe la documentación que trae el transportista, esta recepción está coordinada con agencia de aduanas y comercio exterior, se revisan todos los documentos y se contabilizan número de cajas al bajarlas del camión, también se hace un borrador de cajas y de la información del transportista, fecha de llegada, nombre del conductor, etc.

Una vez bajadas las mercaderías del camión, se procede nuevamente a realizar un conteo, con lo que se firma entrega y se envía toda la documentación a Jefatura de Logística, quien procede a agregar todos los productos recibidos en una Planilla de Control de Recepción más la información del transportista y hora de ingreso.

Esta planilla es enviada a Contabilidad mediante correo electrónico, quienes finalmente ingresan los productos al sistema SAP. Con este ingreso realizado, se comunica a Jefatura de Logística que los productos ya están disponibles en SAP.

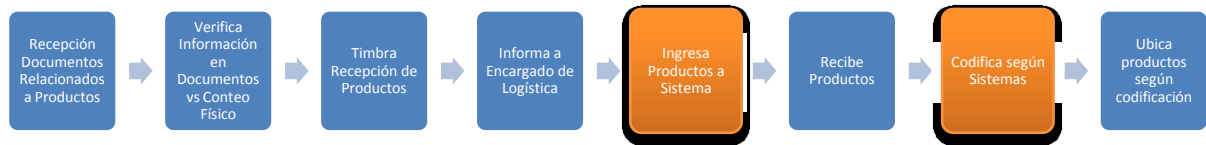
Con esta información los productos son ingresados a Sistema WMS, con un desfase no mayor a 2 horas, paralelamente se están ingresando todos los bultos del pedido a la bodega en las ubicaciones correspondientes según WMS.

Ilustración 11 Proceso de Recepción de Productos



12.3.3. Recepción de Productos en bodega Integrado

Ilustración 12 Análisis Recepción de Productos



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Descripción

- Uso de Sistema en ingresos y codificación.
- Igualdad Labores Operativas
- Diferencias en Almacenamiento:
 - Picadillo + Pallets vs Pallets

La recepción de productos es un proceso que se debe realizar coordinadamente pues de lo contrario puede generar movimientos engorrosos de productos, pues en primer lugar se debe despejar el área de recepción y luego codificar cada uno de los productos que son recibidos.

De esta manera el proceso tiene labores tanto operativas como sistémicas, donde las primeras son a grandes rasgos idénticas, mientras que las sistémicas son distintas pues se trata de diversos softwares.

Esta recepción se diferencia en que dada las naturalezas de estas empresas, la empresa Retail posee productos a picadillo en sus bodegas, es decir, productos que pueden ser vendidos de una unidad (no caja) y también posee productos en pallets y cajas, mientras que la empresa Mayorista posee únicamente productos en pallets y cajas.

Posible

- Duplicidad de equipos
- Mejora tiempos de recepción por container
- Reduce información a revisar
- Aumenta capacidad de recepción

En cuanto a las mejoras que ocasionaría esta integración tiene por consecuencia un aumento de la capacidad de recepción pues se estaría duplicando el equipo destinado a estos.

En segundo lugar y producto de la duplicación de la capacidad de recepción se estarían reduciendo los tiempos de recepción de containers, pues si se tiene un mismo container a recibir y el doble de personal dedicado a esta tarea resulta lógica la reducción de tiempo.

Por otra parte al incorporar ahora una sola recepción de productos se estaría reduciendo la revisión de información pues los proveedores que enviaban a ambos deberían enviar ahora todos los productos bajo la misma documentación.

12.4. Control de Inventario Físico

12.4.1. Control de Inventario Físico Empresa Retail

El proceso se inicia en la gerencia de administración y finanzas, quienes informan al personal de bodega la fecha exacta en la que se realizará la toma de inventario.

Contabilidad se encarga de realizar la revisión del inventario, la que proviene de un listado identificando las unidades de cada producto, para así obtener información oportuna respecto a eventuales diferencias en la información teórica y real obtenida de este procedimiento, informando así para realizar los ajustes posteriores.

Por su parte la gerencia de logística, procede a revisar la acomodación de los productos y que todos estén codificados, además de elaborar un layout de la bodega indicando en qué posición se encuentran los productos para así facilitar el conteo de productos. También, se instruye un corte documentario y se separan de la bodega todos aquellos productos facturados y no despachados. De este modo también comunica a todas las áreas que se recibirán mercaderías hasta el día anterior a la toma de Inventario.

El Encargado de la toma de inventario (ETI) emite desde Random, el listado completo del inventario en sistema, que será base para realizar el conteo físico de los productos.

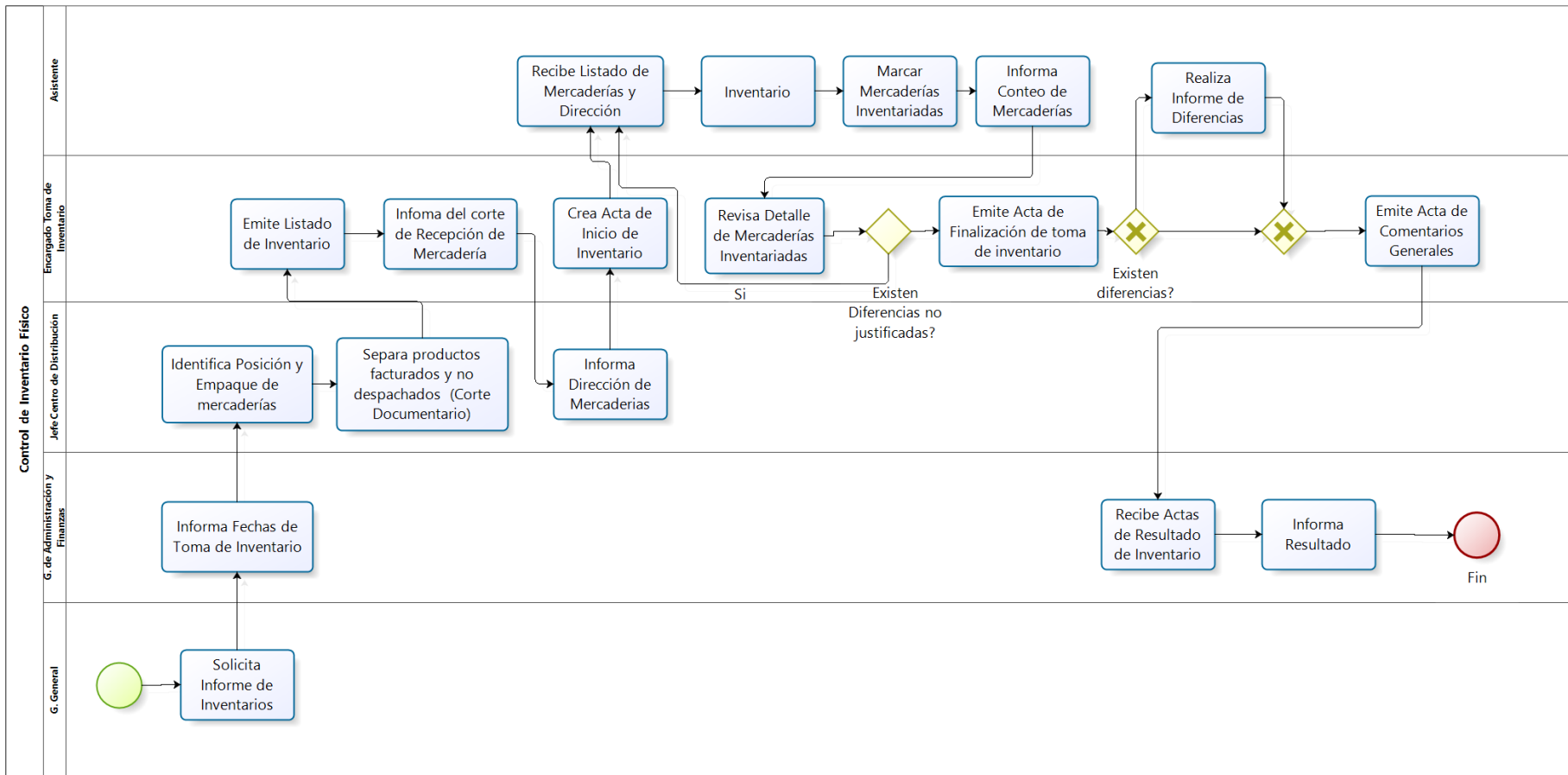
La Gerencia de Logística entrega el Layout de la bodega al Encargado de Toma de Inventario. Este último, asigna pasillos o rack a cada uno de sus asistentes quienes realizarán el conteo de productos correspondiente. Toda esta asignación es registrada en un Acta de Inicio de toma de Inventario, donde además se registra el tipo de productos que cuenta, la hora de inicio y termino del procedimiento, y además de cualquier información relevante para el proceso.

Operativamente, el personal Asistente, una vez que es asignado, procede a realizar el Inventario, marcando con un adhesivo rojo aquellas cajas, pallets y productos

inventariados a fin de evitar duplicidad de conteo. Informa al Encargado inmediatamente cada vez que termina de inventariar un pasillo.

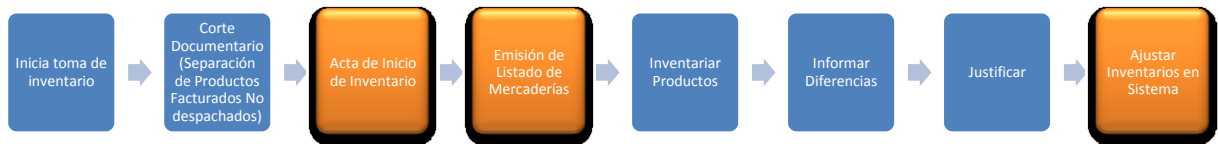
El Encargado (ETI) recibe el detalle de mercaderías inventariadas y si existen diferencias entre inventario Random y conteo físico, puede optar por un segundo conteo (con personal distinto al inicial). Una vez recibida toda la información de la mercadería inventariada, se procede a emitir el acta de finalización de inventario señalando el resultado del conteo físico de las mercaderías, adjuntando la documentación utilizada en el procedimiento. Con esta acta emitida, el encargado la firma y entrega una copia a la gerencia de logística.

Ilustración 13 Proceso de Control de Inventario Físico



12.4.2. Inventario Integrado

Ilustración 14 Análisis Inventario



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Descripción

- Mismo equipo de Control de Inventario, mismo procedimiento.
- Se emite acta desde el Sistema Correspondiente (SAP Business One o Random ERP).
- Acta de productos desde Software Común (Easy WMS).

El procedimiento de toma de inventario es similar para ambas partes pues es un proceso que se realiza periódicamente y que es realizado por el mismo personal para ambas empresas, en este sentido este proceso ya se encuentra integrado y no tiene gran relevancia dentro del accionar de estas empresas, es más bien una medida de control para que se cumplan metas y se aclaren diferencias en stocks disponibles y el indicado en sistema.

Este proceso se genera a partir de dos planillas: la primera desde el sistema ERP correspondiente a cada empresa y la segunda desde el software común Easy WMS. El resto del proceso tiene relación con el conteo físico y gestiones realizadas por el personal a cargo, por lo tanto el uso de sistemas en este proceso es medio.

12.5. Contabilidad

12.5.1. Contabilidad Empresa Retail

Los procesos realizados por contabilidad provienen de 4 áreas distintas, Comercio Exterior, Cobranza, Logística y Ventas.

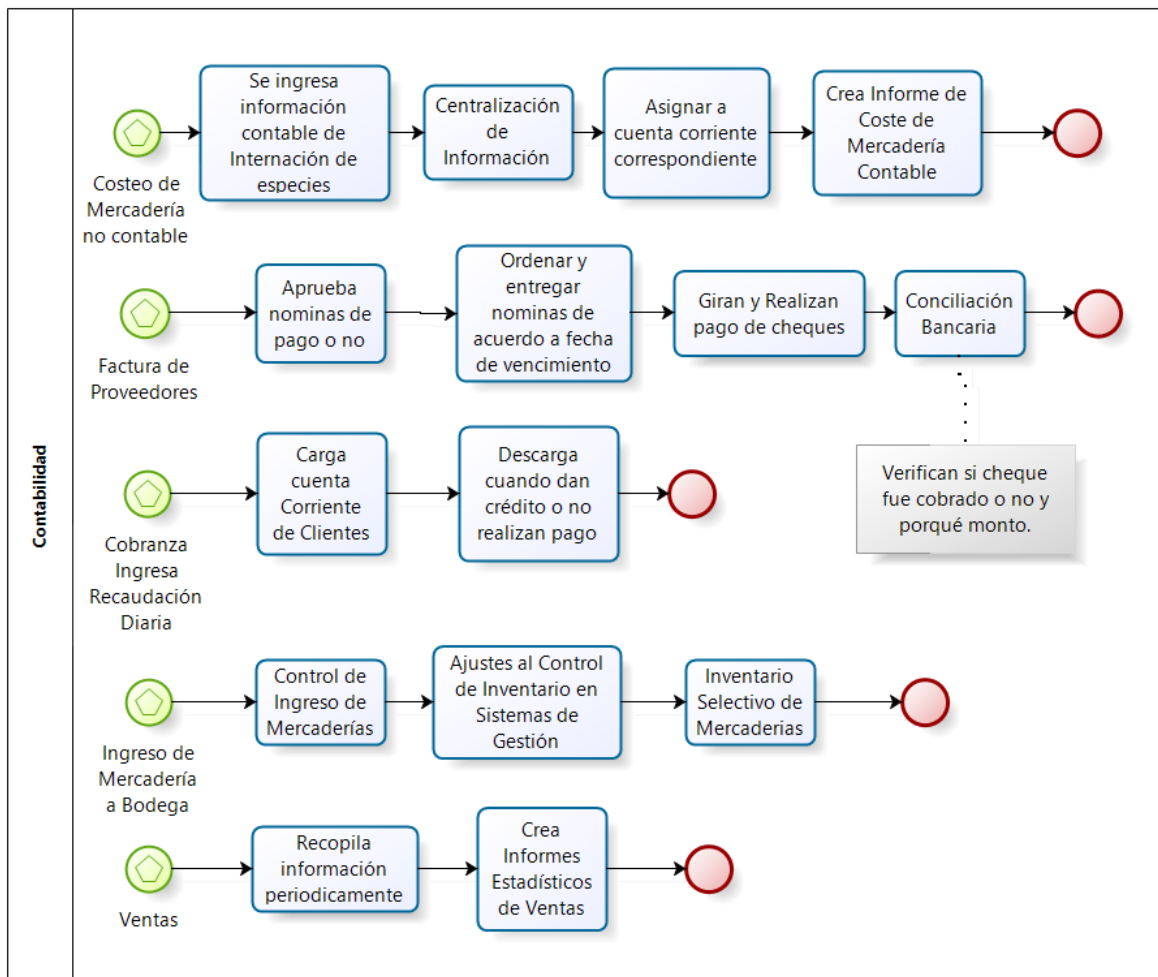
En primer lugar se realiza el costeo de la mercadería ingresada al Centro de Distribución, incluyendo el costo de los fletes y los derechos de internación pagados. De este proceso también provienen las facturas de los proveedores y la verificación de los pagos a estos según lo estipulado por Comercio Exterior.

En segundo lugar desde cobranza se recibe la recaudación proveniente de los recaudadores lo que se carga y descarga en Sistema de Gestión.

También se realizan los ajustes a los inventarios producto de diferencias entre existencias y stock sistema, y se ejecutan inventarios aleatorios para resguardar la fidelidad del stock en sistema.

Por último, mensualmente se prepara un análisis estadístico con las ventas realizadas en cada tienda a fin de reportar los números a las Gerencias.

Ilustración 15 Proceso de Contabilidad



12.5.2. Contabilidad Empresa Mayorista

Esta área está constituida por 3 personas, 1 jefe y 2 asistentes de Contabilidad, proceso que está conformado principalmente actividades administrativas.

Contabilidad es un proceso que se encarga de llevar registro de la información proveniente desde distintas áreas de la empresa como son: administración y finanzas, tesorería, recursos humanos y ventas.

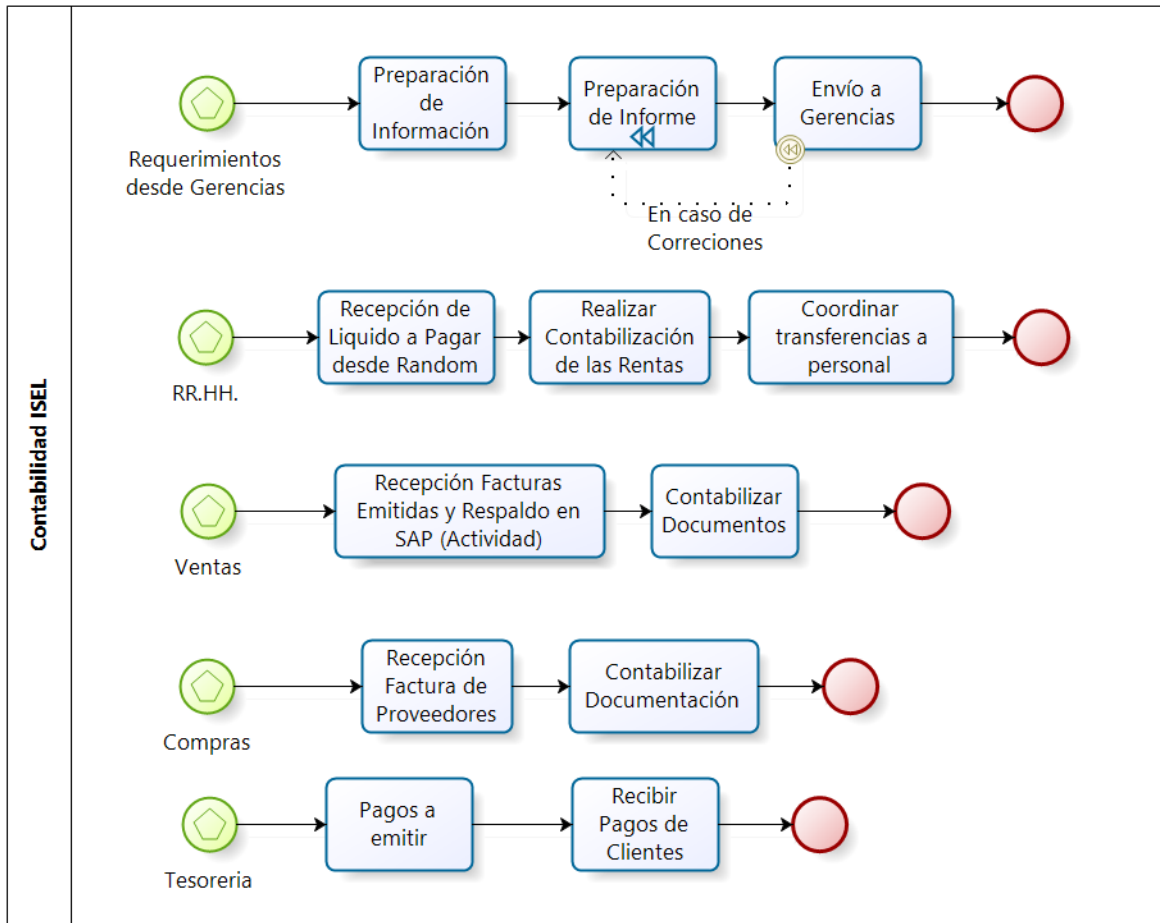
En primer lugar con compras y ventas se realiza todo lo que es aclaración de pagos y pagos por emitir, revisión que se realiza desde las actividades generadas por comercio exterior, se realiza también el movimiento contable desde pago pendiente a pago realizado. Esto también se realiza con las ventas realizadas a clientes, las cuales proveen una cuenta por cobrar a pago realizado.

Desde recursos humanos, se recibe la planilla de líquido a pago, las cuales deben ser transferidas a la cuentas de sus trabajadores y respaldarse en documentos contables.

Desde Tesorería se emite toda la información acerca de que pagos emitir y que cuentas cobrar, desde este punto también se lleva la preparación de libros contables.

Todas estas tareas que son para llevar registro de lo que sucede entre la empresa y sus clientes/proveedores a fin de obtener una base de información para preparar informes de Resultados o de Estados Financieros (Balances).

Ilustración 16 Proceso de Contabilidad



12.5.3. Contabilidad Integrada

Ilustración 17 Análisis Contabilidad



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Descripción

- Al ser proceso genérico dentro de una empresa resulta clave que se lleve a cabo de la mejor manera posible incluyendo datos.
- Tiene relación con entidades legisladoras(SII)
- Alto uso de sistemas, pues desde estos se recibe toda la información a contabilizar.

Este proceso es genérico, pues se realiza en ambas empresas y por lo general debe realizarse en todas las empresas, este por lo demás debe realizarse de la mejor forma posible de manera de gestionar la información y preparación de los informes de resultados.

Tiene alta importancia también pues almacena toda la información para las entidades legisladoras, de modo que mantiene la información actualizada y disponible mes a mes.

Por último, cabe señalar que este procedimiento presenta un alto uso de sistemas de gestión, pues desde cada una de las áreas se envía la información que debe ser

contabilizada, y por otra parte el uso de otras herramientas genéricas es muy bajo o nulo.

Posible

- No mejora administración de personal
- Periodos de Alta Demanda similares
- Cada uno trabajando con su sistema, debido al alto uso de estos.

En cuanto a posibles efectos de la integración de Contabilidad, se prevé un bajo potencial debido al intenso uso de sistemas, lo que desencadena en baja integración de equipos. El alto uso de sistemas en este proceso significa que si estas unidades son integradas, se tendría ambos equipos trabajando en su sistema respectivo, por lo que no aportaría gran utilidad en la administración de personal. Por otra parte estas unidades presentan periodos de alta demanda similares, los que son básicamente fin de mes o previo a entrega de informes de resultados, lo que no ayuda en caso de que el personal pueda trabajar en un sistema u otro.

12.6. Ventas

12.6.1. Ventas Empresa Retail

Este proceso se puede iniciar de dos maneras posibles: El vendedor ofrece algún producto nuevo o bien el cliente pide cotizar mercadería.

En el primer caso, el vendedor se comunica con el cliente intentando ofrecer los productos nuevos, verificando si ya los dispone o hacer que se interese por este, realizando un intercambio de información.

En caso de que le interese se agenda una reunión en la que se presentará el producto físico.

Para llegar al cliente con el producto físico se debe crear una nota de venta direccionada en bodega de Salón (o la bodega de donde se sacará el producto) donde señale que los productos son para muestras en cuyo caso es el propio vendedor quien transporta la muestra al cliente.

Una vez tramitada la solicitud del producto como muestra, se va a solicitar a bodega del Salón de Venta, y se presenta la nota de venta emitida firmada por Jefatura Comercial en caso de que el cliente no cuente con saldo en crédito, por otra parte si el cliente dispone de crédito esta nota de venta para muestras puede ir sin firma de Jefatura Comercial pero con timbre de muestra (que señala devolución en 30 días), con lo que

se planea la visita al cliente. El personal del Salón emite una Factura, en la que se señala que el producto es para muestra.

En la visita al cliente se lleva el producto, además de una cotización del producto y diversos instrumentos que sean requeridos por el cliente.

En la visita se comunica la información pertinente, como catálogos y cotización, y se procede a explicar el funcionamiento del producto, el cual puede quedar o no en las dependencias de los clientes, en cuyo caso es el vendedor quien registra esta información cuyo periodo no puede ser mayor a 30 días.

Una vez recibido el producto por parte del vendedor crea una nota de crédito la cual debe ser autorizada por jefatura comercial, con la que se registra que el producto fue devuelto.

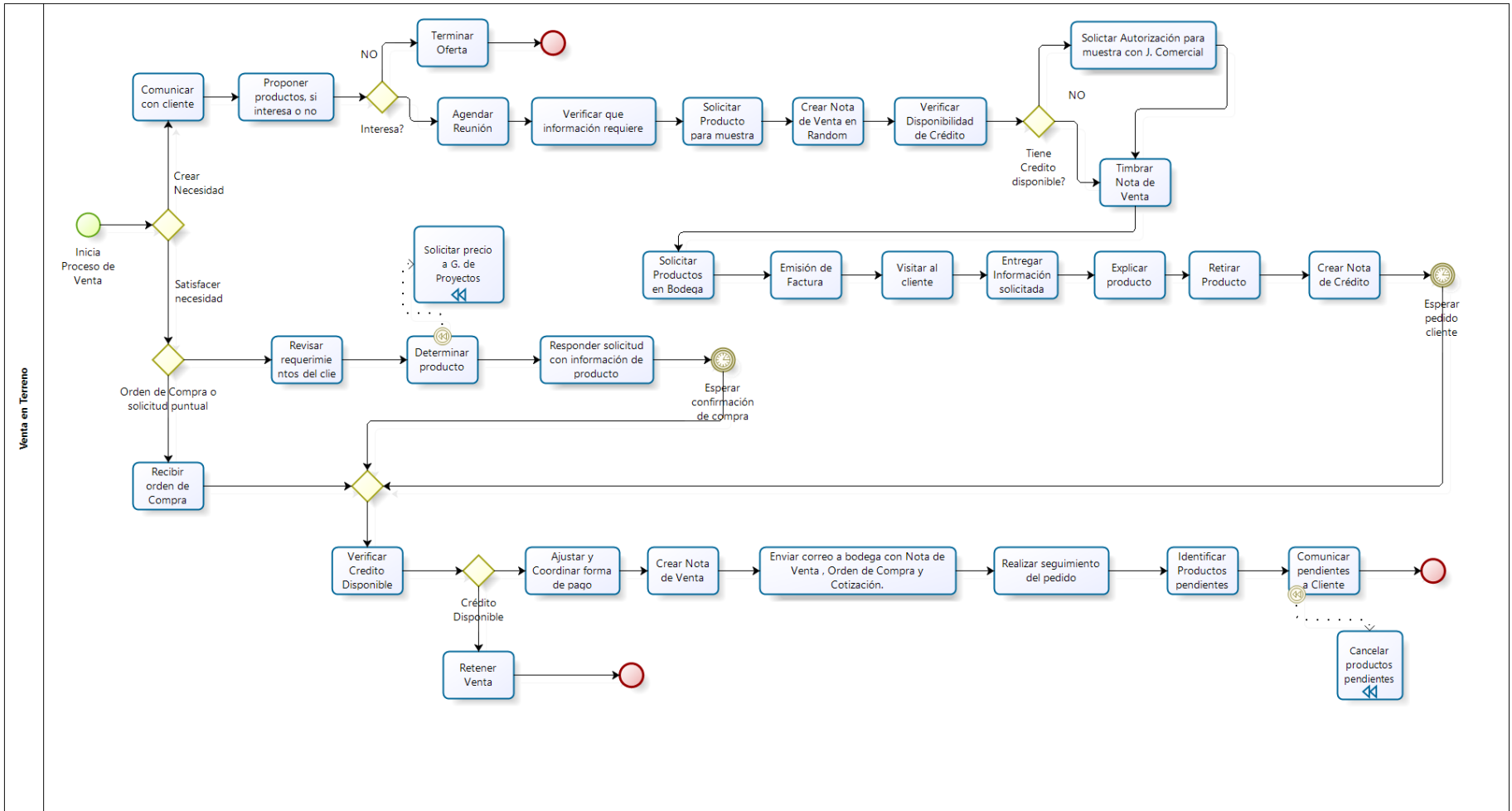
Por otra parte, cuando es el cliente quien emite una solicitud al vendedor, se observa la solicitud del cliente, que señala solamente una categoría de producto, como por ejemplo lavavajillas, y es el vendedor quien debe ajustar a que producto específico se refiere dependiendo de espacio y utilidad que se le dé al producto. Y se envía su cotización al cliente, el cual debe confirmar que quiere el producto para empezar a preparar venta y pedido.

La confirmación del cliente puede ser recibida también en formato de Orden de Compra, la que proviene en el formato del cliente, con la cual se crea una nota de venta ingresando todos los productos en Random. Con lo que se ingresa también la información del cliente, como dirección de despacho, contacto, rut, etc. También se revisa la disponibilidad de crédito y la manera de coordinar el pago en caso de que el cliente no tenga suficiente crédito para realizar la compra.

De esta manera, se envía un correo con la nota de venta y orden de compra al personal de Bodega, específicamente Servicio al Cliente, Gerencia de Logística, Gerente de Ventas, señalando en asunto qué es lo que se envía, más el código entregado por Random para la Nota de Venta (Ejemplo: NV 1217).

Posteriormente se desliga la responsabilidad del pedido pero se realiza seguimiento de este, para verificar estado del pedido, para así mantener informado al cliente. Este procedimiento es importante pues a través de este seguimiento se pueden observar los productos que quedaron pendientes, los que más tarde se verifican si aun son requeridos por el cliente o bien si se cancela la venta, cancelando así la petición de productos pendientes. También los productos pendientes son avisados mediante correo por parte del personal de bodega.

Ilustración 18 Proceso de Venta en Terreno



12.6.2. Ventas Empresa Mayorista

Esta área presenta 9 personas dedicadas especialmente a ventas de productos, las que son separadas en dos categorías: Cobertura y Grandes Tiendas.

La manera de actuar del personal de cobertura es la siguiente: en primer lugar se verifica situación comercial vía telefónica con cobranza acerca de cada cliente a visitar, verificar cupo de crédito o si no ha realizado pagos. Posteriormente se visita las instalaciones de éstos, puesto que poseen una larga relación y existe conocimiento mutuo se puede identificar las necesidades del cliente ya sea viendo sus stocks en bodega o bien detallados en papel.

Posterior a ello, existe la negociación ofreciendo productos nuevos y en oferta. Con esto también se realiza una retroalimentación para considerar precios que ofrece la competencia, con esto se pueden solicitar precios especiales a gerencia comercial a fin de obtener venta igualando o mejorando el precio.

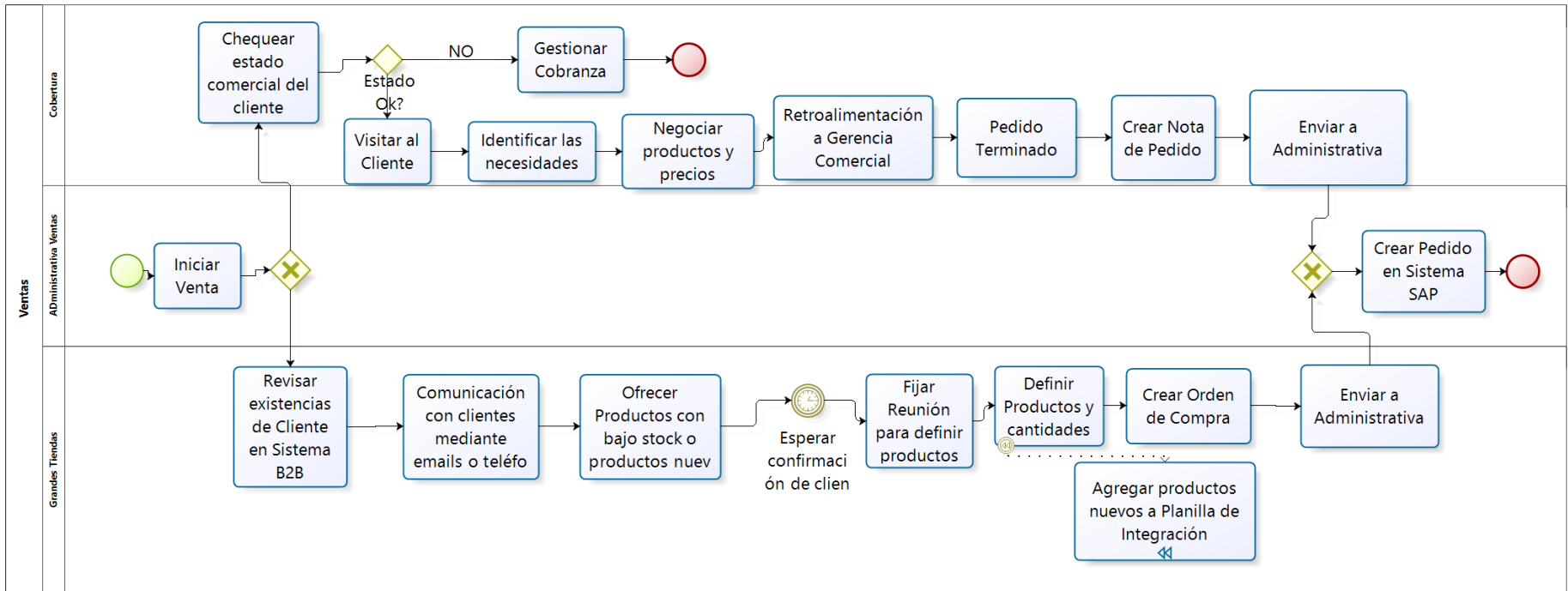
Con los productos determinados por el cliente se crea una nota de pedido la que posteriormente será traspasada a la administrativa de ventas, quien se encarga de ingresar los pedidos al Sistema SAP B.O.

Por otra parte, está el área de ventas a grandes tiendas, lo que considera retail y supermercados, quienes comienzan comunicación mediante emails o teléfono a manera de presentar nuevos productos o bien ofrecer productos que se estén agotando en las existencias del cliente, para lo cual poseen un software llamado B2B con el que se monitorean los niveles de venta de los productos que son vendidos a éstos.

Posterior a esta oferta, el cliente realiza confirmación de reunión, en la que se coordina el pedido a generar y donde se determina si ingresar nuevos productos o no. Si el cliente desea ingresarlos a su pedido, éstos deben ser completados en una planilla de integración de productos, ya que se trabaja con una planilla maestra que contienen un mix fijo de productos que solicita habitualmente el cliente, de manera que sólo indican la cantidad solicitados para generar un pedido y no varía mucho la gama de éstos.

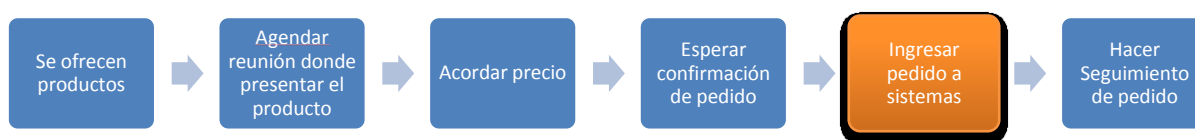
Este pedido es recepcionado en una orden de compra la que es traspasada a la administrativa de ventas que ingresa el pedido al sistema SAP B.O.

Ilustración 19 Proceso de Ventas



12.6.3. Venta en terreno

Ilustración 20 Análisis Venta en Terreno



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Descripción

- Diferencias en capacidad de persuasión de vendedores.
- Un vendedor crea e ingresa pedido en sistema
- Mientras el otro solo recibe el pedido y traspasa el ingreso a otro personal.

Este proceso es bastante genérico en varias empresas, donde cada vendedor ejerce sus habilidades para poder vender sus productos. El actuar es básicamente realizar gestiones para ofrecer productos y luego coordinar despacho y entrega, ofreciendo así los servicios y productos de la empresa.

La principal diferencia entre ambas unidades de estas empresas es que presentan diferencias de habilidades, pues una vende a retail y otra vende a todo lo que es hoteles, restaurantes y casinos.

Por un lado, en la empresa Retail se hace ingreso de pedidos en sistemas, verificando así que el pedido se procese en logística y se realice su entrega; y por otra parte, la empresa Mayorista realiza el pedido en una planilla maestra (puede ser en papel o Excel), la que es traspasada a un personal administrativo quien hace ingreso del pedido en el sistema.

Posible

- No produce sinergias ni mejoras en rendimiento.

La integración de esta unidad no traería mayores beneficios, pues cada vendedor se preocuparía de atender a sus clientes, los cuales poseen diversas necesidades, tampoco se aportaría con reducción de tiempo o aumentos de productividad, pues se trabajaría en un mismo espacio físico pero con baja o nula interacción pues cada uno estaría trabajando bajo su sistema.

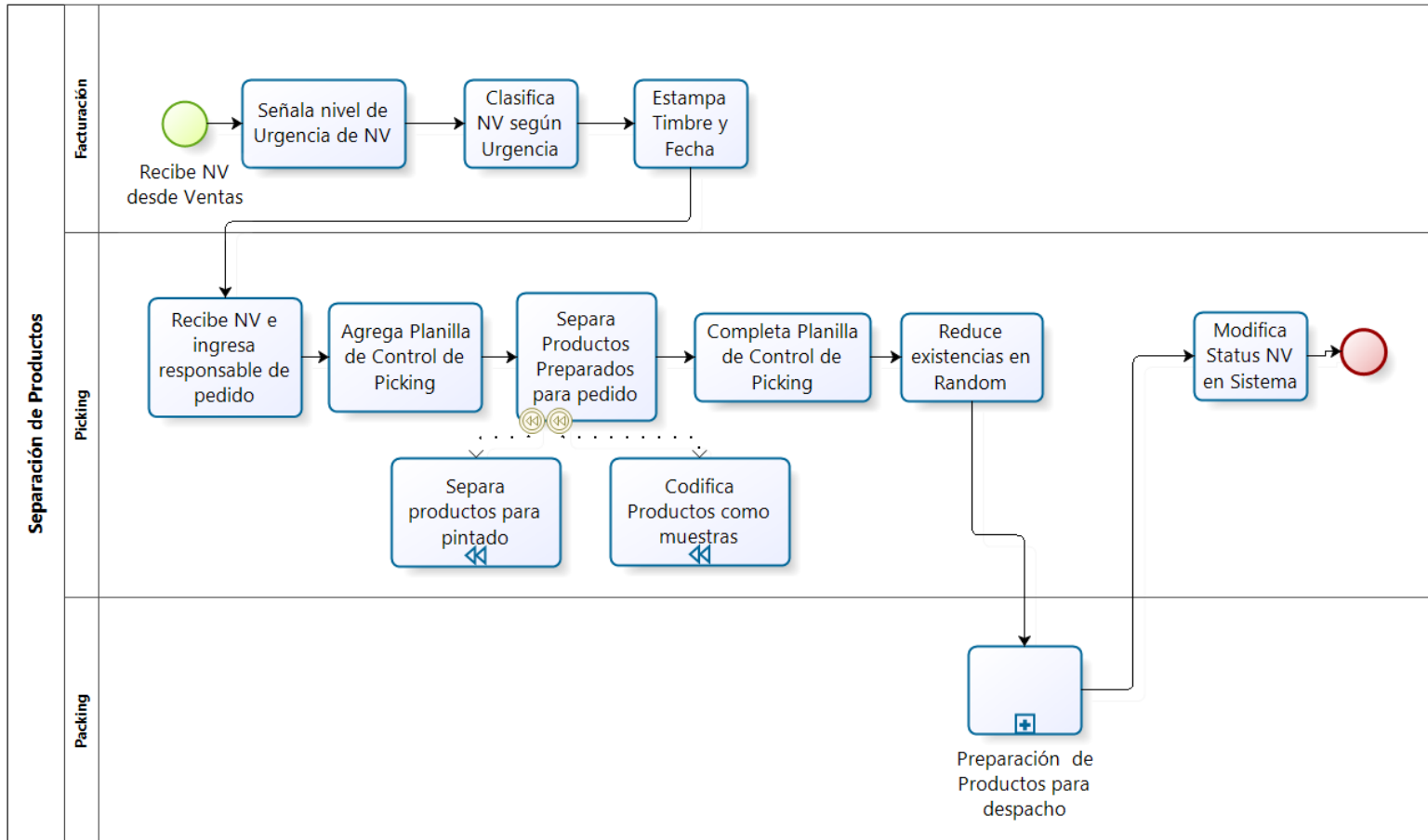
12.7. Picking

12.7.1. Picking Empresa Retail

El proceso de Picking se encarga de recepcionar y clasificar las notas de ventas, que vienen desde el Dpto. de ventas, para su posterior atención según urgencia, donde el plazo máximo es de 72 horas, posteriormente el personal destinado a Picking recibe la nota de venta y crea una planilla de control con la cual agrega los productos del pedido, los que finalmente se reducirán del stock en el sistema.

El proceso se inicia específicamente con la nota de venta generada por el vendedor, el personal de facturación se encarga de recibir la nota de venta y clasificarla según la urgencia del despacho, esto es 24 horas o 48 horas. Posteriormente estampa timbre y fecha de entrega de nota de venta a Bodega.

Ilustración 21 Proceso de Picking



El Jefe de Picking, recibe en primer lugar la nota de venta e imprime una planilla de control de Picking, las cuales son traspasadas a un personal específico, Pickeador, éste se encarga de seleccionar los artículos e ir completando la planilla de la siguiente manera: todos los productos encontrados en su totalidad se marcan con una X, los productos con saldos pendientes; es decir, que se encuentren menos de los necesarios para el pedido, se marcan con una P, más la cantidad de ese producto faltante seguido de una F, por ejemplo P 10F, lo que indica que el pedido está pendiente y que se deben adicionar 10 unidades del producto.

Finalmente cuando el pedido está completo se traspasan los productos a Packing, además de la documentación completada. El jefe de Picking registra el cambio de estado de la nota de venta que ya concluyó su Picking.

12.7.2. Picking Empresa Mayorista

Este procedimiento inicia por sí solo, gracias a las gestiones realizadas por el equipo de ventas, selecciona pedidos y se encarga de preparar la información para facturación y también para el posterior despacho.

En primer lugar se ingresa al Sistema SAP, específicamente en las pestañas Inventario y pestaña Efectuar Picking y Embalar, posteriormente se realiza la búsqueda de los pedidos agendados a la fecha. Esta consulta en SAP, presenta todos los pedidos digitados a la fecha y se emite un listado de estos pedidos, ordenándolos por prioridad (Cobertura y Retail).

El procedimiento anterior realiza la búsqueda de Notas de Venta en Sistema SAP, la nota de venta es revisada específicamente en el porcentaje de cumplimiento de pedido, con los stocks disponibles en sistema, si alcanza un porcentaje mayor al 90% se continua con el proceso, en caso contrario se verifica la existencia de los productos pendientes de manera de eliminarlos del pedido mediante comunicación con el área de ventas.

Como ya se mencionó anteriormente, esta Gerencia utiliza dos sistemas, el siguiente procedimiento se realiza en Easy WMS que es una plataforma que ubica los productos en posiciones específicas en la bodega. Al ingresar a este sistema, primero se debe esperar por el pedido a preparar, verificando que el código de la nota de venta (vista en SAP) esté disponible en este sistema para poder generar la Picking List.

Una vez encontrada la Nota de Venta correspondiente en Easy WMS, se procede a preparar el pedido, ingresando algunos datos del cliente y se asigna el pickeador, que por volúmenes de cajas son por lo general personal que maneja grúas horquillas.

Posteriormente, se imprime la Picking List desde el Easy WMS que es traspasada al personal de pickeo, quienes van preparando el pedido dejando las cajas seleccionadas en la zona de embalaje, marcando con un visto los productos hallados. Este procedimiento debe ser meticuloso pues en caso de no encontrar existencias de algún

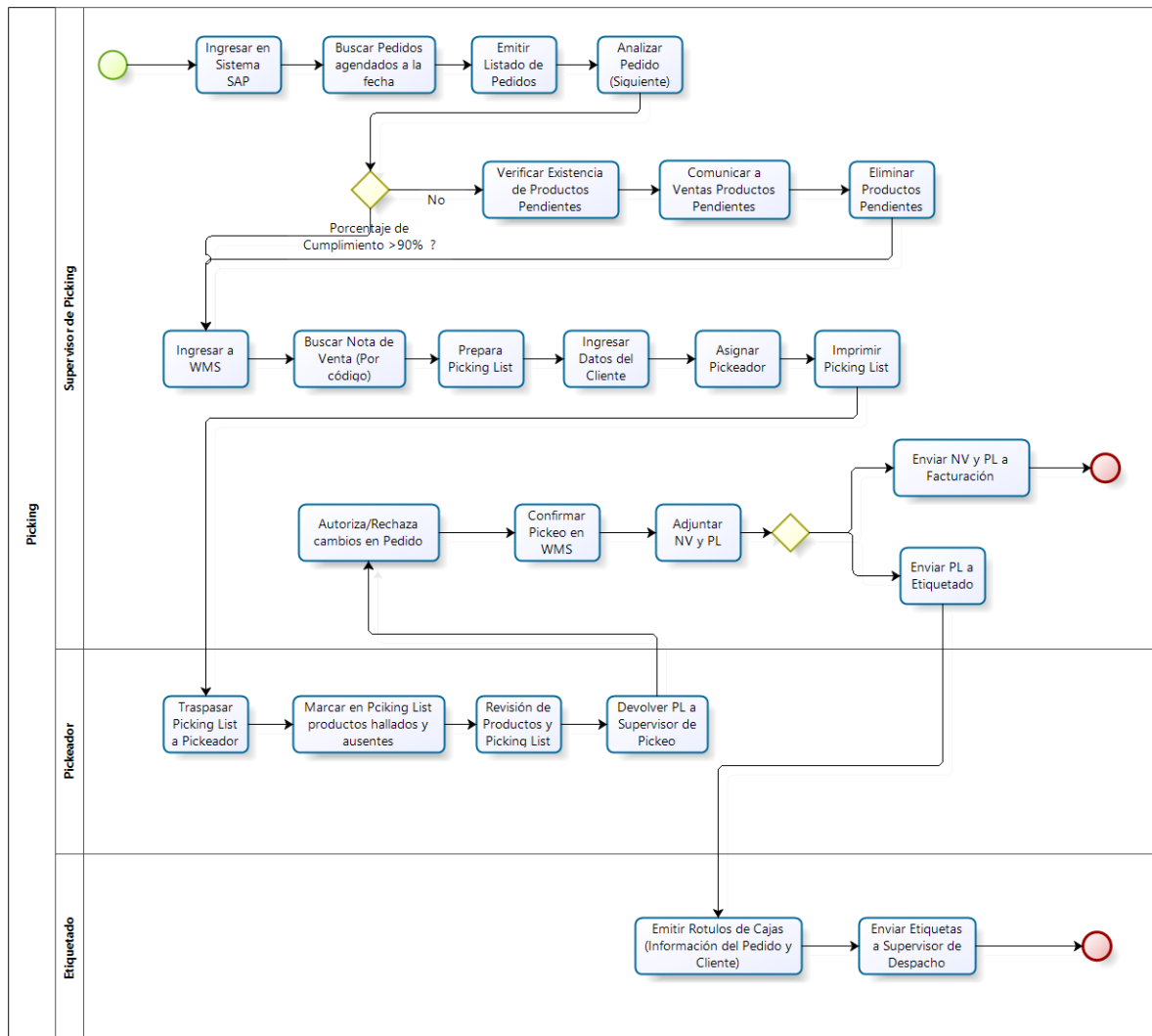
producto debe buscar exhaustivamente, pues el sistema señala que si hay stock, en caso de no encontrarse algún producto se debe marcar en la Picking List el producto enmarcado en un círculo.

Esta Picking List debe pasar la revisión del supervisor de despacho quien revisa los productos seleccionados y firma, para posteriormente asignar operativamente el embalador y devolver la Picking List al Supervisor de Pickeo.

El supervisor de Pickeo recibe la Picking List y autoriza los cambios debido a falta de stock dentro del sistema Easy WMS (Confirmar Pickeo), con ello adjunta la Picking List a la Nota de Venta impresa anteriormente y las envía a personal de Facturación quien continúa el proceso, esta documentación también debe ser enviada a través de SAP (seleccionar "Hacer entrega"). Además envía otra copia de la Picking List a Etiquetado, quien ingresa documentación de clientes y de cantidad de bultos de pedido, lo que servirá para crear las etiquetas de las cajas, que son pasadas a Supervisor de Despacho, para etiquetar bultos de cada pedido.

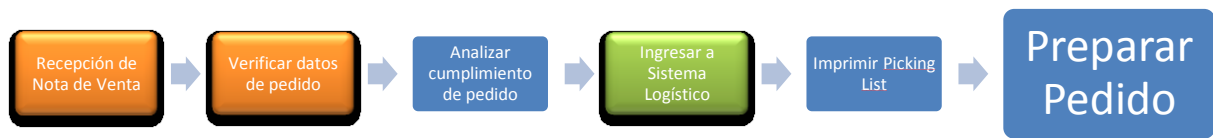
Adicionalmente, a modo de compensación se ingresan Oleadas de Notas de Venta, las que son agregadas en el sistema SAP, para preparación de varios pedidos de un mismo cliente pero que son para distintas sucursales. A modo de ejemplo un cliente emite varios pedidos para cada una de sus sucursales, pidiendo varios productos en común, entonces lo que hace el sistema es agregar volúmenes de manera de efectuar la preparación del pedido de la manera más rápida posible. Posteriormente se realiza el embalaje separado por sucursal, cada uno de ellos con su respectiva Factura y Nota de Venta.

Ilustración 22 Proceso de Picking



12.7.3. Picking

Ilustración 23 Análisis Picking



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Descripción

- Similitud al encontrarse software común Easy WMS.
- Mismos documentos.
- Nivel medio uso de sistemas.
- Trabajo operativo incluido en gran porcentaje.

Este proceso presenta una parte en común ya que ambos presentan el mismo sistema auxiliar en las bodegas, de esta manera el procedimiento se asemeja ya que utilizan el mismo tipo de documento para empezar a realizar un picking en una u otra empresa.

La cantidad de uso de sistemas de este proceso es media pues se utiliza para iniciar el procedimiento y posteriormente existe una gran parte del trabajo realizado operativamente, que es armar el pedido seleccionando los productos dispuestos en la documentación entregada

Posible

- Cada uno por separado en parte sistémica.
- Preparar pedidos en menor tiempo, si lo requieren.(Cosa que ya se puede hacer)
- Coordinación/Asignación de pedidos según volumen. (Picadillo y Pallets).

En relación a los posibles beneficios que se pueden obtener producto de la integración de esta área se obtendría en primer lugar a cada uno de los supervisores trabajando por separado ya que cada uno estaría revisando su documentación y los pedidos enviados a través de sus sistemas de gestión.

Posteriormente si se integra el personal operativo si se podrían preparar los pedidos en un menor tiempo pues se dispondría de mayor capacidad a las mismas tareas anteriores, denotando así una mejor distribución de las cargas de trabajo, lo que también se puede ver en hechos como preparar pedidos grandes o con mayor peso con

grúas horquillas y pedidos más pequeños (en unidades de productos por sku) con personal de pickeo.

12.8. Facturación

12.8.1. Facturación Empresa Retail

Este proceso se genera una vez realizada la venta, solicitando despacho por medio del centro de distribución, se ingresa la nota de venta a Sistema Random, con la cual se emite la factura que sólo será timbrada, previa cancelación del pedido, con esta factura la mercadería es despachada y firmada por el cliente al momento de la recepción del pedido. Luego se archiva en Random y se envía a contabilidad.

Desde el departamento de ventas se recibe la nota de venta, facturación la recibe y revisa que cuente con la información necesaria, se imprime y traspasa al supervisor de Picking.

Continúa el Proceso de Picking y Packing, posteriormente Facturación confirma que las notas de venta recibidas contengan firmas de responsables de Picking y Packing.

Posteriormente se separan las notas de ventas, según facturación Inmediata de aquellas que no, que son enviadas con guía de despacho. Procede entonces, a emitir las facturas de todas las notas de ventas recibidas, excepto los productos que son despachados con guía. Revisa si las notas de ventas fueron canceladas por el cliente, en cuyo caso timbra las facturas y continua el proceso.

Facturación traspasa las facturas a despacho, quienes realizan su procedimiento, sigue también el transporte de mercaderías, lo que termina con la documentación de las facturas que fueron recibidas y las que no. Estos documentos son entregados a facturación quién ingresa a Random la quinta copia de factura y quien recibió la mercadería, posteriormente envía la cuarta copia de factura a contabilidad.

Ilustración 24 Proceso de Facturación Parte 1

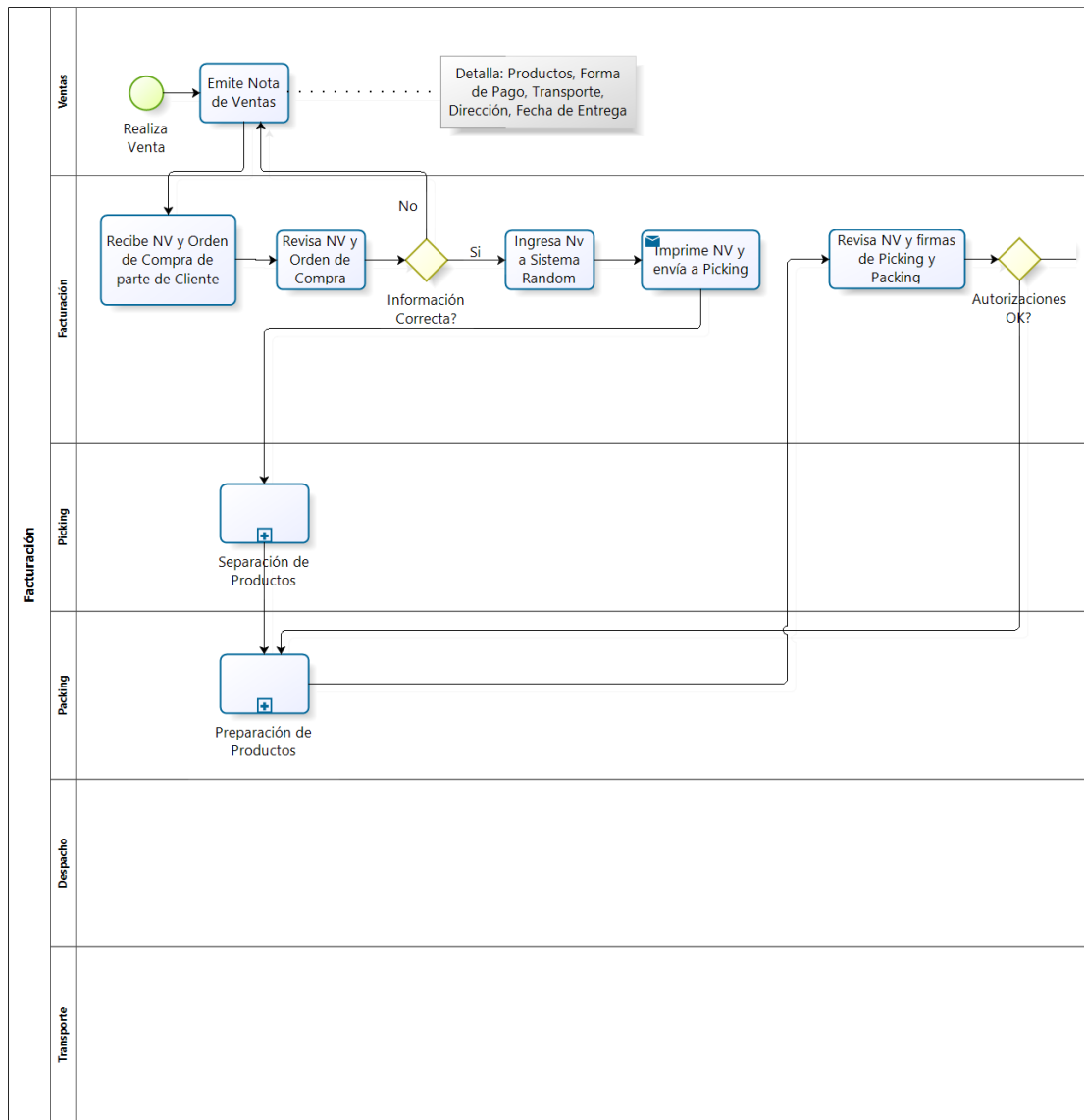
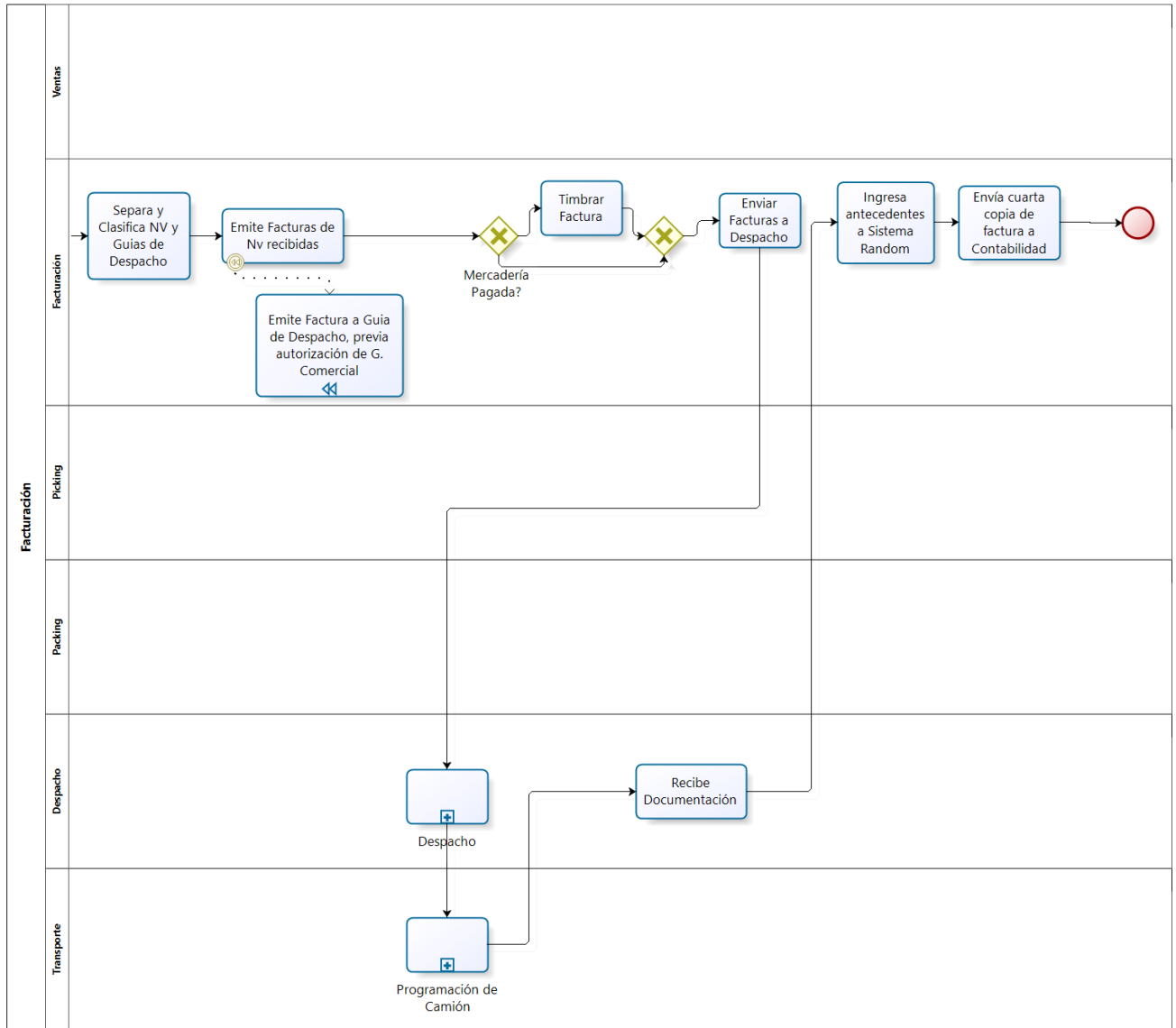


Ilustración 25 Proceso de Facturación Parte 2



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado

12.8.2. Facturación Empresa Mayorista

Este proceso se inicia con el envío de información desde picking de la Nota de Venta y Picking List tanto física como sistemáticamente (Hacer entrega). Para este procedimiento existen tres tipos de factura: Factura Simple, Factura Nota de Venta desde Gerencia, Factura de Reserva, que es una factura donde los productos son almacenados en un lugar específico de la bodega propia, y que son reservados para cierto cliente.

Compensatoriamente si la Picking List no pudo ser emitida desde Easy WMS, se debe emitir a través de SAP B.O., para poder efectuar su facturación.

En el menú SAP B.O. se ingresa a Factura de Clientes, y se ingresa el Rut del Cliente, a través de la entrega hecha en SAP B.O. desde Picking, se copia toda la documentación desde entrega, (Automáticamente), se revisa que estén todos los datos: las cantidades pedidas, las cantidades de bultos y pallets, nombre del pickeador y código de Picking List, que coincida con la impresa en la Nota de Venta.

Una vez revisados todos los datos se ingresa el nombre del transportista, fecha de entrega y se verifica que la fecha de contabilización sea el día correspondiente, independiente del día de entrega y por otra parte el vencimiento de acuerdo al cliente.

Se asigna n° de Factura, automáticamente pues debe ser correlativo, y se da ok y se imprime documento de factura, (procedimiento que demora 3 minutos aproximadamente, pues envía información a servidor en casa central).

Este procedimiento automáticamente genera factura electrónica en Sistema Signature, quien sube la información al Servicio de Impuestos Internos SII, previo chequeo de la documentación de la factura.

El procedimiento que continúa es que la factura emitida sea correctamente recibida por los servidores, quienes confirman toda la información detallada en la parte superior del documento. Los estados por los que pasa la Factura en el Sistema Signature son Enviado, Recibido, Aprobado. Con este paso el procedimiento queda completo, cuando son rechazados por el cliente se puede emitir Notas de Créditos para solucionar diferencias.

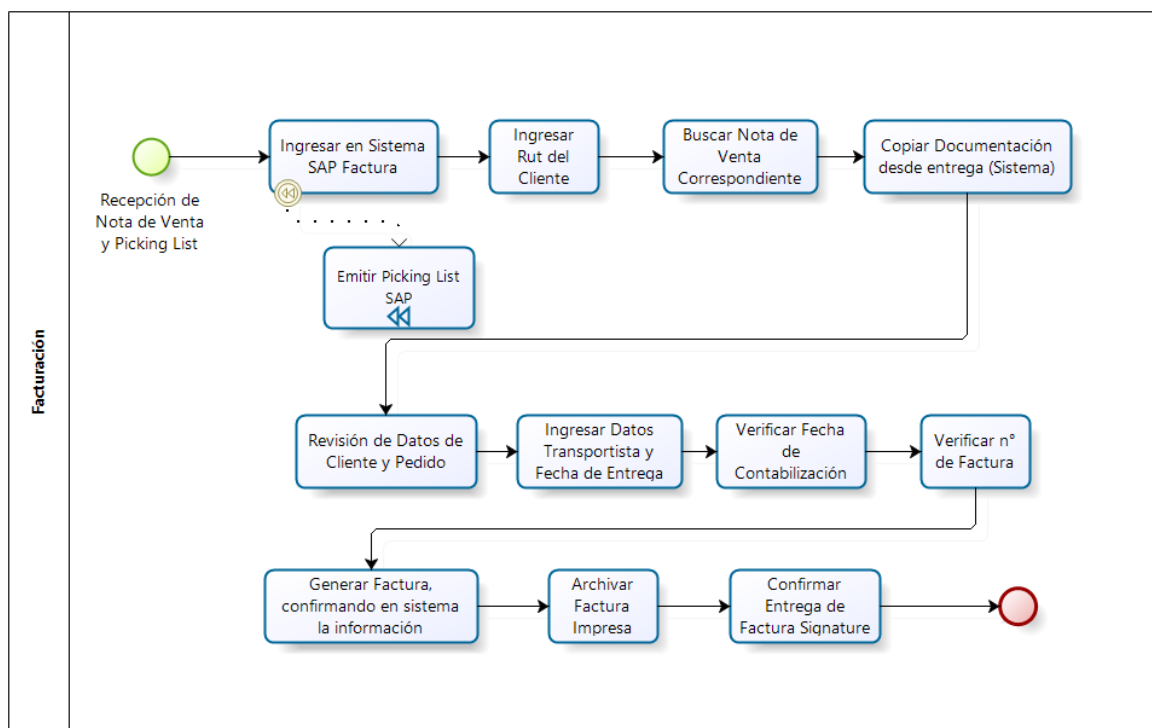
Por otra parte, se realiza la emisión de guías de despacho las que son generadas tanto en Easy WMS como en SAP B.O., donde en primer lugar se busca todos los documentos generados bajo el Formato Guía de Despacho. Se procede a emitir una guía de despacho de la siguiente manera, se selecciona y se añade información acerca del pedido (transportista), número de bultos, número de picking y se marca la opción

despacho por facturar. Se guardan las modificaciones y se imprime la guía de despacho que es entregada a Supervisor de Bodega.

También se realiza la emisión de Notas de Crédito o Debito, en primer lugar se recibe guía de devolución tanto para devolución de algunos productos como solicitud desde ventas (Algún descuento omitido), ya sea falla catastrófica y no se llega donde el cliente, cambio de datos, etc. Se procede a registrar toda esta información en libro de emisión de documentos, para posteriormente preparar el documento.

Para iniciar la emisión, se buscan todos los documentos con rut del cliente y código de productos de la guía de devolución (productos que deseen devolver), se procede a anular el documento existente anteriormente (Factura o Guía de Despacho) y luego se edita el campo correspondiente, precio o datos. Se imprime y se envía a Gerencia de Logística para autorización.

Ilustración 26 Proceso de Facturación



12.8.3. Facturación

Ilustración 27 Análisis Facturación



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Descripción

- Alto uso de sistemas
- Alta importancia dentro del negocio y de documentación.

Esto proceso presenta una alta importancia dentro del negocio pues entrega la documentación necesaria para hacer entrega de productos a los clientes y también a las entidades legisladoras (SII). La documentación generada confirma cuales son los productos que efectivamente serán entregados y cobrados a los clientes.

Este proceso también presenta un alto porcentaje de gestión documentaría, el que finaliza con las impresión de facturas y timbres en caso de haberse efectuado el pago. Por lo demás, este proceso posee un alto uso de sistemas y el personal a cargo es escaso, lo que puede resultar en grandes dificultades en caso de licencias reiteradas o renuncias.

Posible

- Trabajo colaborativo
- NO aportaría reducción de tiempo
- NO Reducción de colas de espera
- SI mejor administración información

Al tratarse de un proceso con intenso uso de sistemas este puede ver truncadas sus posibilidades de generar sinergias e integración pues en caso de unir al personal se tendría a unos trabajando en un sistema y otros trabajando en el otro.

Por lo tanto, en este proceso no se generaría disminución en el tiempo de gestión y tampoco se aportaría a reducir las colas de espera, por lo que resulta bajo el verdadero aporte que se obtendría a esta integración; si se podría mejorar la administración de la información y un mayor intercambios de buenas prácticas, lo que resulta difícil de medir.

12.9. Packing

12.9.1. Packing Empresa Retail

Este proceso se inicia una vez recibidos los productos más la nota de venta desde Picking, los cuales son revisados, en primer lugar la nota de venta debe tener las autorizaciones correspondientes y los productos deben provenir en buen estado de acuerdo a la nota de venta.

Recibidos y revisados los documentos y productos, se asigna el pedido o nota de venta a un empacador, dejando registro del responsable.

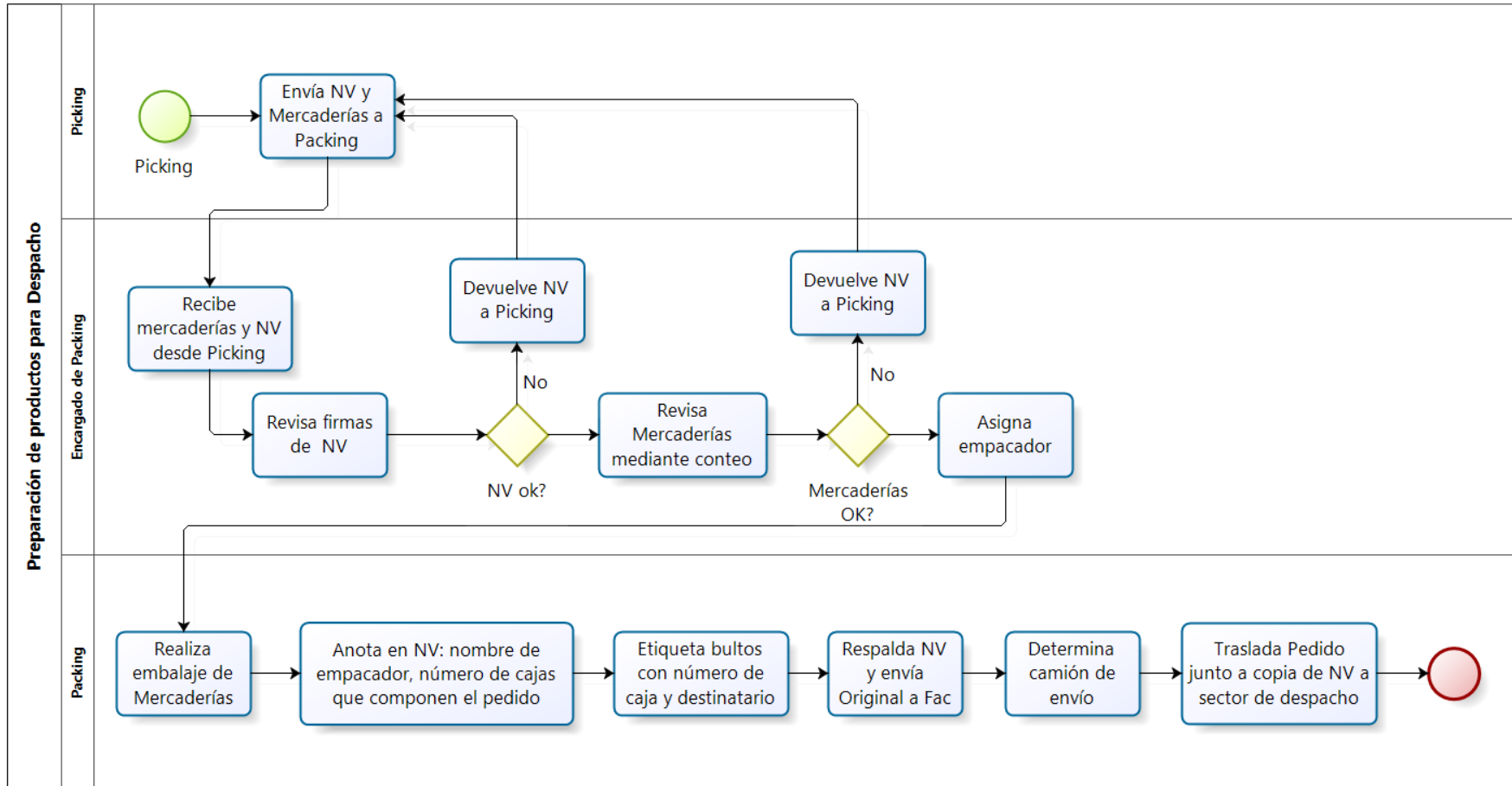
Posteriormente se realiza el embalaje de las mercaderías en cajas, donde también se puede optar por empaque para regalo (cuando la nota de venta así lo especifica), las cuales son etiquetadas y cuya información se adjunta en nota de venta, como por ejemplo: personal que empacó, fecha, número de cajas del pedido, sector de destino, etc. con lo que se procede a trasladar el pedido al sector de despacho.

Dentro del embalaje de cajas, éstas son etiquetadas con toda la información respecto al pedido que corresponde.

Se procede a fotocopiar la nota de venta, haciendo entrega de la original a facturación y la copia se adjunta junto a las cajas o bultos del pedido.

Por último, el personal de Packing se encarga de asignar el transporte que llevará el pedido al cliente (especificado en nota de venta), camión N° 1 sector poniente de Santiago y camión N° 2 sector oriente de Santiago, dejando los bultos agrupados en lugares específicos para cada camión. Finaliza entregando la documentación al encargado de despacho.

Ilustración 28 Proceso de Packing



12.9.2. Packing Integrado

Ilustración 29 Análisis Packing



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Descripción

- Trabajo operativo
- Nulo uso de sistemas de información

Este trabajo tiene por objetivo preparar los pedidos en base a las condiciones impuestas por los clientes, de esta manera se ordenan y empacan los productos y cajas según la documentación en notas de venta y no se realiza ningún ingreso en sistema, por lo que es un proceso de labor totalmente operativa.

Posible

- Preparación de pedidos más expedita
- Integración de equipos
- Alta reutilización de personal

Estos efectos serán descritos en la sección 9.10.3, ya que se obtienen los mismos beneficios que el proceso de despacho.

12.10. Despacho

12.10.1. Despacho Empresa Retail

Este proceso se inicia posterior a Packing; aquí se revisa tanto la información proveniente en nota de ventas como en el número de cajas del pedido con lo que se confirma el sector de envío de los productos, posteriormente se selecciona un camión para el transporte.

El proceso se inicia con la recepción de productos y nota de venta desde Packing, revisa en primer lugar que toda la información antes solicitada esté completa y que contenga la firma de los responsables, en caso de faltar algún campo se devuelve a Packing, en caso contrario continua el proceso.

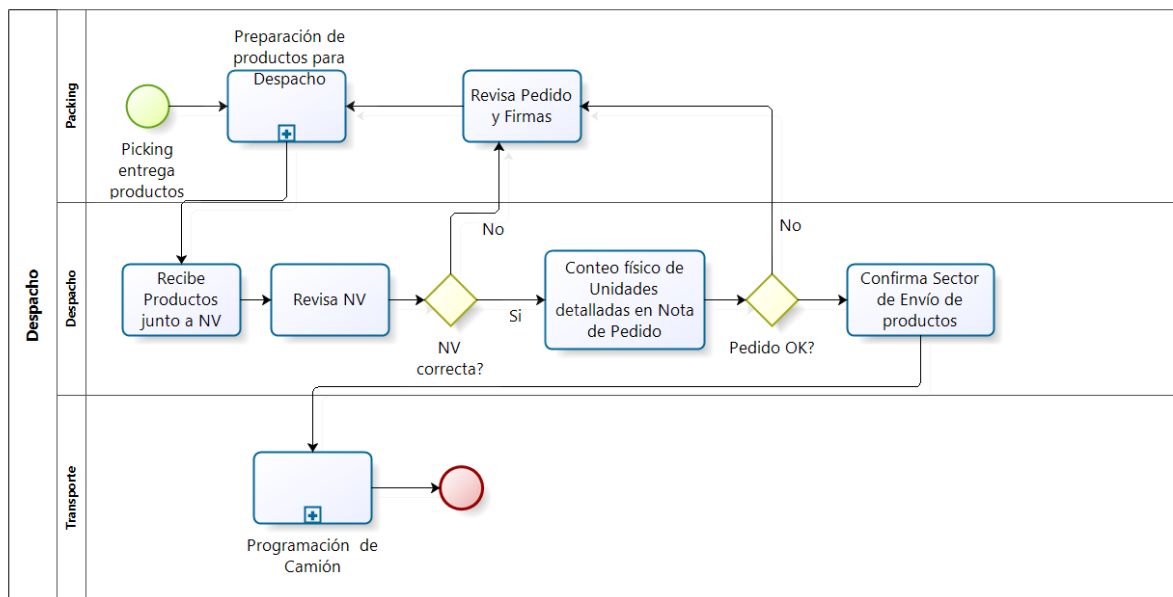
Posteriormente se realiza un conteo físico de los paquetes detallados en el pedido, además de verificar que todas contengan los datos del pedido y la cinta de embalaje correspondiente al sector de envío.

El proceso continúa en conjunto con el personal de transporte, quien revisa si la carga coincide con factura, de ser así firma y aprueba la carga del camión, además recibe una Hoja de Ruta con información de número de guía y cantidad de bultos por pedido.

Transporte realiza la ruta programada. Despacho se encarga de revisar a su regreso si todas las entregas fueron realizadas, en caso de existir pedidos sin entrega, éstos serán reprogramados por Despacho para el día siguiente. Si algún pedido fue rechazado por el cliente se realiza el Procedimiento de Devolución de Productos.

Por último, se realiza una comparación entre el resumen del libro de ventas y la quinta copia de factura con recepción conforme del cliente; y se envía la cuarta copia a cobranza.

Ilustración 30 Proceso de Despacho



12.10.2. Despacho Empresa Mayorista

Esta área cuenta con 14 personas, las que se encargan tanto de preparar pedidos como de descargar camiones, entre otros.

En primer lugar se recibe la Picking List desde Supervisor de Picking, con lo que se procede a entregar a pickeador, quien prepara el pedido apilando los productos seleccionados en un lugar específico de la bodega.

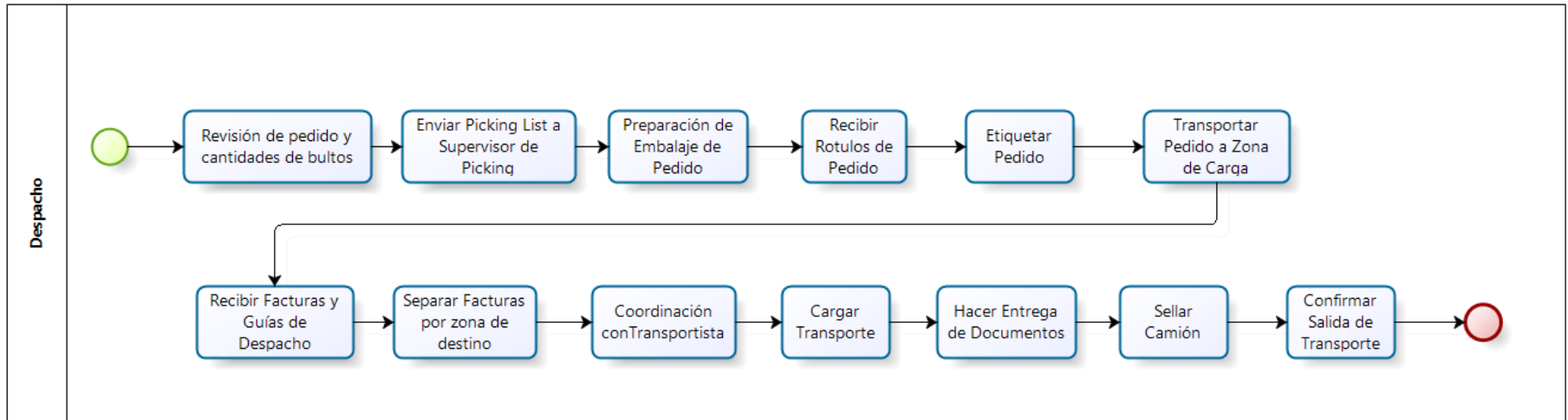
Una vez terminado el pedido se procede a revisar el pedido y su correcta selección, realizando el conteo físico de las cajas, a continuación se entrega la Picking List al Supervisor de Picking con los datos completados, quien a su vez envía una copia a Supervisor de Etiquetado. Paralelamente, el pedido se empaca según las especificaciones del cliente (dimensiones del pallet o simplemente a piso).

A continuación, se rotulan las cajas del pedido con la información correspondiente, nota de venta, número de bultos, dirección, rut del cliente, entre otros. Con el etiquetado completo, se procede a transportar el pedido a la zona de carga de camiones, la que es determinada por el sector de envío del pedido.

Posteriormente se separan las facturas por dirección de destino y se programa el envío por sector con el transportista adecuado para el volumen de bultos a despachar.

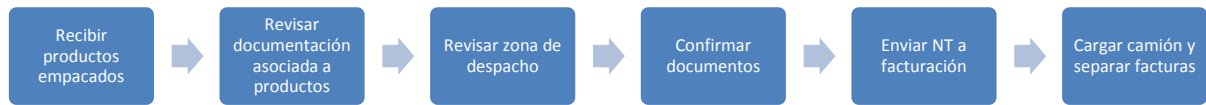
Se procede a cargar el transporte y se entrega la mercadería con todos los documentos y sello correspondiente, también se emite un memo para salida de camión el cual debe ser firmado por supervisor de bodega o en su ausencia basta con corroboración vía teléfono.

Ilustración 31 Proceso de Despacho



12.10.3. Despacho Integrado

Ilustración 32 Análisis Despacho



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Descripción

- Proceso netamente operativo
- Revisión de documentos y bultos

Este proceso tiene por misión revisar la documentación que acompaña a cada pedido por lo que se limita a trabajo operativo de revisión de papeles y bultos, los que en caso de fallas serán devueltos. Tampoco existe un uso de sistemas pues se remite a recibir la factura o nota de venta y alertar en casos de existir diferencias con el pedido que se despachará.

Posible

- Preparación de pedidos más expedita
- Integración de equipos
- Alta reutilización de personal

En el caso de los procesos de Packing y Despacho se prevé que al ser trabajos de índole operativa, la integración de los equipos traería en primer lugar un aumento de la capacidad para cargar camiones y mover pedidos empacados desde una área a otra.

Por otra parte, un beneficio que traería es que se podría realizar la preparación y acomodación de pedidos de manera más expedita y beneficiaría así el uso de los andenes de recepción y envío de las bodegas del centro de distribución.

En caso de integrarse el personal, se podría generar mejor administración de cargas de trabajo y una alta posibilidad de reutilizar personal en caso de que una de ambas empresas requiera más trabajadores un tiempo determinado.

12.11. Cobranza

12.11.1. Cobranza Empresa Retail

Esta área está conformada por 5 personas: 3 ejecutivos telefónicos, 1 recaudador y la Jefa del Área.

Los ejecutivos telefónicos se encargan de realizar la gestión de aclaración de pagos, para que posteriormente el recaudador retire cheques o bien entregue facturas.

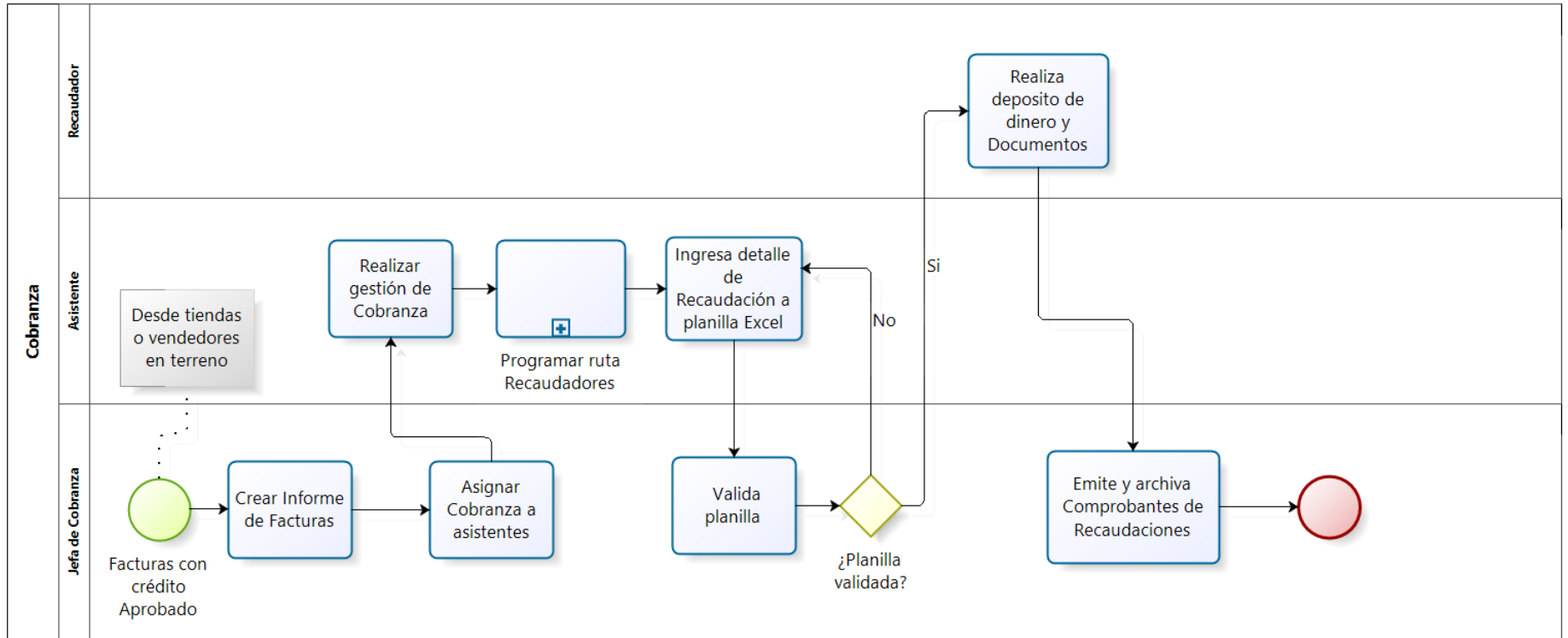
Proceso de Cobranza

El proceso se limita a realizar las gestiones de pagos realizados y de los créditos otorgados a los clientes por lo que en primer lugar se distribuye la carga - del total de facturas - para cada uno de los ejecutivos telefónicos, en segundo lugar estos realizan llamadas a los clientes y se coordina la visita del recaudador a sus dependencias, con el informe del recaudador, se ingresan los detalles de la recaudación a una planilla, que es validada por la Jefatura del Área, posteriormente se realizan los giros y depósitos de la recaudación para finalmente terminar con la emisión de comprobantes de recaudación.

El proceso de cobranza se inicia desde el área de ventas, ya que estos al realizar cualquier tipo de venta con pago a plazo, deben incurrir en crédito otorgado por la empresa, una vez recibidas todas las facturas emitidas durante el día, se crea un Informe de Facturas, las que son asignadas a las asistentes de cobranza.

Las asistentes de cobranza tienen por objetivo obtener una fecha para retiro de cheques, la que se agenda para posterior retiro de dinero por parte del recaudador.

Ilustración 33 Proceso de Cobranza



Proceso de Programar ruta de recaudadores

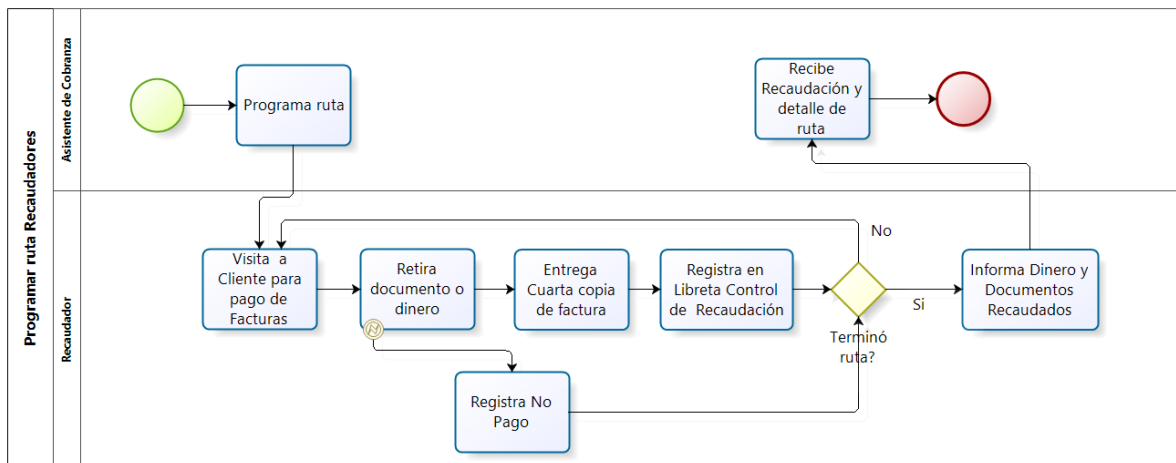
Una vez que el recaudador retira los cheques acordados para la fecha, debe traspasarlos a las asistentes quienes los ingresan a una planilla de detalles de recaudación, la que posteriormente es validada por la jefa del área, con la planilla validada, es el recaudador nuevamente quien realiza los depósitos de los cheques y documentos, para que finalmente la jefa del área emita y archive los comprobantes de los depósitos realizados en sistema saga.

Dentro de este proceso se programa la ruta de recaudadores, la que se inicia una vez identificados los cheques y documentos que deben ser retirados en cierta fecha, se programa una ruta y es el recaudador quien debe visitar las dependencias de los clientes.

Una vez reunido con el cliente éste debe retirar cheque, documento (vale vista) o bien efectivo, este último en menor número de casos para evitar robos. Con ello también el recaudador entrega la cuarta copia de factura para trámites legales e ingresa los datos de la recaudación en la libreta de control de recaudación, en caso de que el cliente no efectúe pago alguno debe registrar el no pago de todas maneras.

Posteriormente debe continuar su ruta, cliente por cliente. Una vez terminada la ruta, informa el dinero y documentos recaudados, los cuales son traspasados a la asistente de cobranza correspondiente.

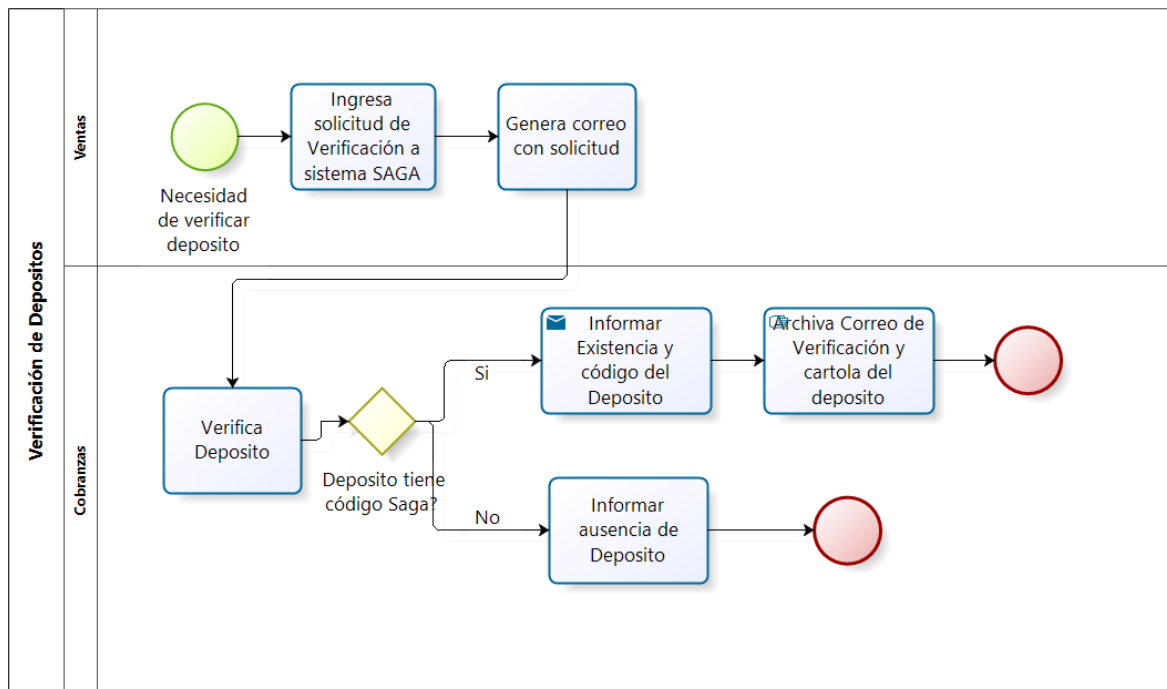
Ilustración 34 Proceso de Programar Ruta Recaudadores



Proceso de verificación de depósitos

Por otra parte se encuentra el proceso de verificación de depósito el cual es iniciado por el área de ventas para confirmar que la venta que realizó haya sido cancelada, esto puede ser solicitado para realizar una nueva venta o bien con otros fines, relacionado con sus propias metas.

Ilustración 35 Proceso de Verificación de Depósitos



Este proceso se inicia desde el área de ventas, para verificar el estado del pago de un cliente, para ello ingresa la solicitud de verificación de depósito en sistema Saga, la que automáticamente envía un correo de confirmación al área de cobranza donde, se verifica la existencia del depósito, tanto en registros (papel) como en sistema Saga, una vez verificada la existencia o no del pago se informa al solicitante de ventas.

Proceso de Aseguramiento de Cheques

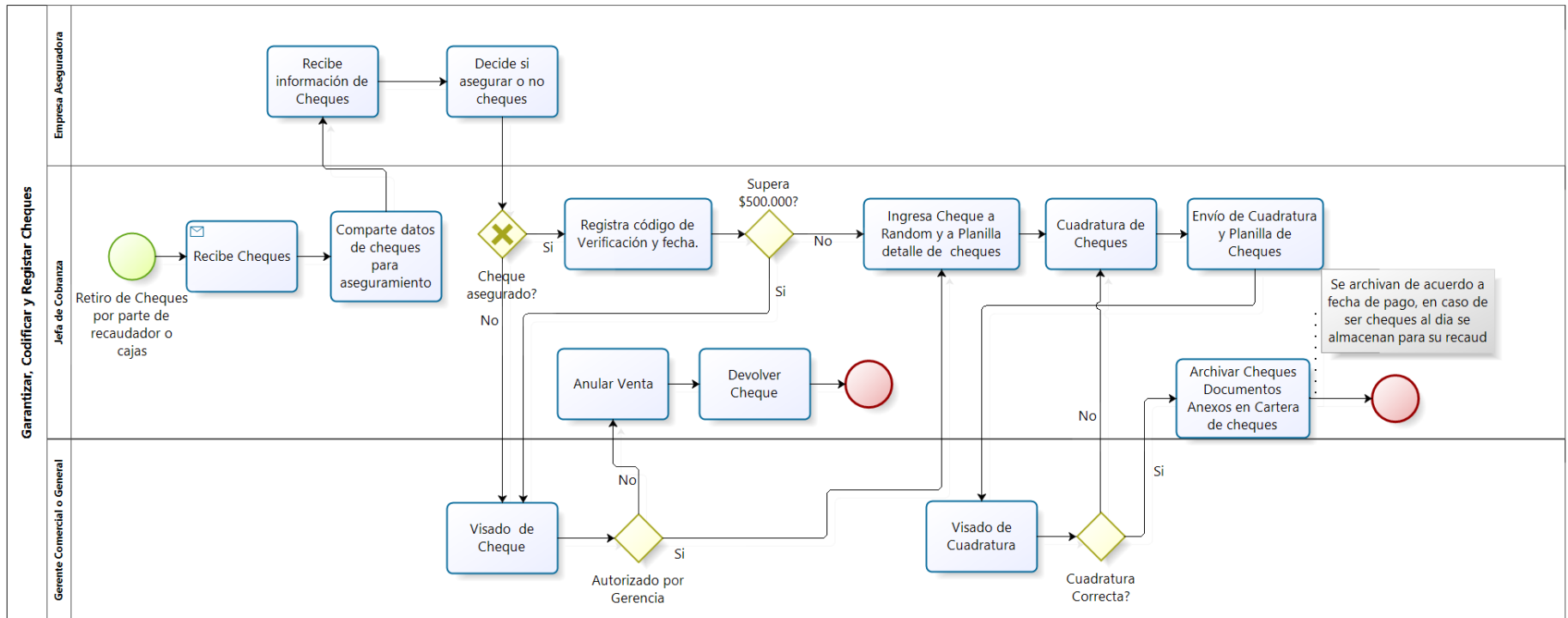
Otros de los procesos realizados por el área de cobranza tiene relación con el medio de pago de los clientes, de manera de reducir las pérdidas por no pago, es por esto que esta unidad se dedica a realizar revisión de los cheques emitidos por sus clientes, en conjunto con una empresa externa de aseguramiento y con la Gerencia Comercial, lo que termina por ingresar los cheques al sistema (tener respaldo del cheque) y archivar los cheques de acuerdo a su fecha de cobro.

Este proceso por su parte, inicia con el retiro de cheques por parte del recaudador, los que son traspasados a su Jefatura, una vez recibidos los cheques estos deben pasar por una aseguradora externa Orsan, quien mediante la entrega de datos del emisor del cheque (telefónicamente) decide si asegurarlo o no.

Por una parte, si el cheque es asegurado se registra el código de aseguramiento y fecha, en caso de que el cheque supere la cifra de \$500.000, este debe ser revisado por la gerencia comercial, al igual que los cheques no asegurados.

La gerencia puede autorizar o no los cheques, si no lo autoriza se anula la venta y se devuelve el cheque al emisor. Si se autoriza el cheque, se ingresa al sistema Random (Planilla de Detalles de Cheque), para su posterior cuadratura, la que es enviada a Gerencia Comercial, quien revisa los datos declarados. En caso de encontrar algún error o faltar datos es devuelta para reingreso de datos, de lo contrario se autoriza, se archivan todos los cheques y documentos anexos en la cartera de cheques, donde son archivados según fecha de pago.

Ilustración 36 Proceso de Garantizar, Codificar y Registrar Cheque



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Proceso de Validación de crédito

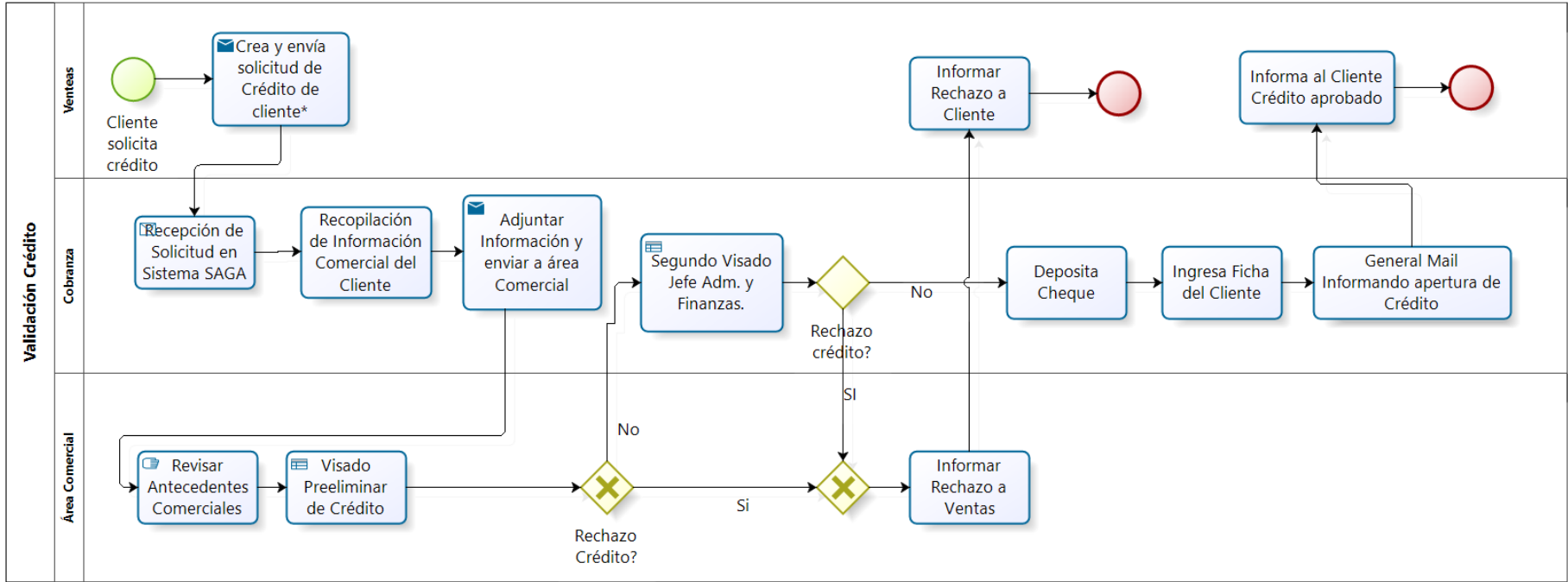
Por último, se encuentra el proceso de otorgamiento de crédito para clientes nuevos o ya existentes, puesto que toda venta con pago mediante cheque o a plazo debe tener respaldo de que se cancelará en un futuro.

Este proceso es iniciado una vez que se está realizando una venta con pago a plazo, para ello debe solicitar crédito de la empresa, la cual es ingresada y creada por el personal de Ventas, esta solicitud es Recibida por el personal de Cobranza, quienes recopilan información comercial del Cliente, como por ejemplo Dicom, SII, etc. Todos estos datos son enviados a Gerencia Comercial, quien revisa los antecedentes y realiza un visado preliminar del crédito.

Si el crédito es aprobado por la Gerencia Comercial, pasa a un segundo visado por parte del Jefe de Administración y Finanzas. En cualquiera de ambos rechazos se comunica la decisión a Ventas quien informará del rechazo al cliente.

Por otra parte, si el crédito es aprobado por ambas Jefaturas, se deposita documento de la compra realizada y se Ingresa a la ficha del Cliente (Random) para aumentar el cupo de crédito y plazo por el que será habilitado, lo que genera automáticamente un correo informando al vendedor a cargo de la cuenta.

Ilustración 37 Proceso de Validación de Crédito



12.11.2. Cobranza Empresa Mayorista

El Área cuenta con 4 trabajadores, una Jefa y 3 asistentes de cobranza, quienes también cumplen el rol de recaudadores.

En primer lugar el proceso se inicia con la recepción de documentos del tipo recibo de factura, el que debe venir con firmas correspondientes a los clientes. En su defecto este proceso también se realiza ingresando las facturas emitidas a grandes tiendas al Sistema que ellos definan, por ejemplo subir las facturas al sistema de Cencosud.

Una vez que se reciben estos documentos, se verifica los datos y son archivados según procedencia, Santiago: grandes tiendas y pequeñas, y regiones. También se clasifican según la fecha de vencimiento del cobro.

Estos documentos son recibidos por cada uno de los asistentes, quienes según el orden procedente del archivero de recibos de factura, debe realizar llamados telefónicos a los clientes, identificándose, corroborando con quiénes se está comunicando desde la empresa cliente y obteniendo el pago o una promesa de pago (fecha de pago).

Al obtener estas fechas de pago, cada uno de los asistentes de cobranza utiliza la jornada de la tarde para cumplir su rol de recaudador, retirando los cheques de los clientes.

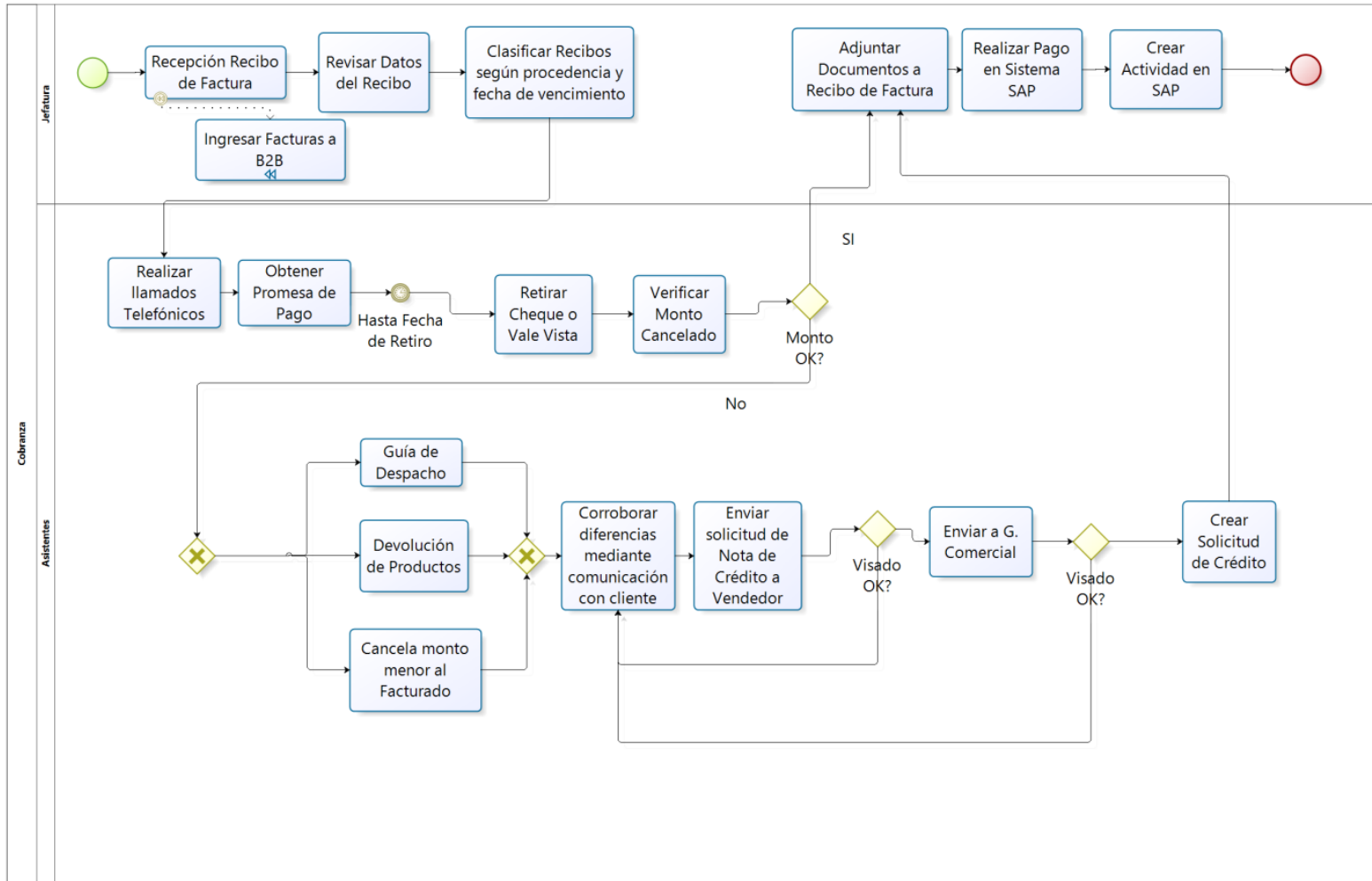
Una vez que recibe el cheque, debe verificar que el monto que cancela sea igual al monto de la factura emitida, en caso de no serlo se realiza el procedimiento de solicitud de Nota de Crédito. Este procedimiento comienza al verificar que no se canceló el monto total de la factura, por lo que se verifica si existe guía de despacho, con los productos devueltos, o no, puesto que en algunos casos los clientes cancelan menos.

El procedimiento continúa con llamadas telefónicas al cliente obteniendo información acerca de los productos descontados, una vez verificado esto se envía una solicitud al Vendedor quien da el visto Bueno a la Nota de Crédito.

Reunidos todos los documentos se envía a gerencia comercial quienes autorizan la emisión de nota de crédito para el cliente.

Cabe señalar que las formas de pago disponible para los clientes son: Depósito, Cheque o Vale Vista, documentos con los cuales se crea un Comprobante de Pago, para respaldo de los clientes, además se adjuntan facturas y se realiza una "Actividad" en Sistema SAP Business One, para procesos posteriores. Por su parte, se realiza el Pago dentro del Sistema SAP, o en su defecto pago con canje.

Ilustración 38 Proceso de Cobranza.



12.11.3. Cobranza Integrada

Ilustración 39 Análisis Cobranza



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Descripción

- Uso medio de sistemas
- Registro en planillas genéricas
- Trabajo de gestión documentaria
- Importante dentro del negocio

Este proceso es importante para las empresas pues a partir de este se vislumbran las ganancias efectivas de las ventas realizadas.

Durante la cobranza, los sistemas se utilizan solo a nivel medio pues queda rezagada a la parte final del proceso donde se almacenan y registran los pagos de clientes en los módulos contables de cada uno. Por su parte durante este proceso existe gestión genérica/manual que se realiza en ambas partes y también existen planillas de Microsoft Excel que ayudan a organizar de mejor manera la información. Este es un proceso de alta gestión documentaria pues empieza con la documentación de ventas y termina con el ingreso de cheques y vales vistas en los sistemas de las empresas.

Posible

- Aumentaría capacidad de equipo
- Distribución de cargas de trabajo
- Mejor administración de información y trabajadores
- No reduce tiempo de gestión pero se puede tener mejoras en cumplimiento de metas temporales

En cuanto a la integración de esta área y sus posibles beneficios se tiene en primer lugar un aumento de la capacidad del equipo, esto es se podría estar llamando a un mayor número de clientes simultáneamente, hecho que puede ser beneficioso en caso

de no existir topes de alta demanda, en cuyo caso la productividad no presentaría mejoras.

En segundo lugar y producto de mayor número de personal se puede ejercer una mejor distribución de cargas de trabajo, lo que beneficiaría el actuar del área en caso de existir alzas y bajas periódicas en gestión de pagos.

De esta manera al tener un mayor número de personal, se puede mejorar operativamente en la administración de la información a partir de la inclusión de más personal, lo que beneficia el ciclo productivo de cobranza y evaluación de crédito para clientes.

A pesar de lo mencionado anteriormente, la integración del personal de esta área no traería una disminución del tiempo de gestión, ya que el llamado y gestiones posteriores durarán lo mismo, pero si puede verse reflejado en mayor capacidad para cumplir con metas asociadas a algunos clientes pues se dedica más personal a esa tarea en específico.

13. Análisis de Integración y Resultados

A fin de analizar que procesos presentan mayores y mejores beneficios al integrarlos, se plantea un cuadro resumen del análisis ya realizado, el cual evaluará para todos los procesos anteriores cuanto contribuye a la integración de estas empresas.

Para poder observar todos los procesos bajo la misma evaluación, se desplegarán los resultados en base a 6 criterios de evaluación:

- Sinergia: unión integra de procesos, personas y áreas, se puede gestionar labores a cada persona, puntos de vista amplios.
- Administración de información: si produce una mejora en que dos o más personas estén analizando la información que reciben.
- Baja Incidencia sistema: que tan prescindible dentro del proceso es la parte sistémica.
- Desfase de alta demanda: periodos de alta demanda durante periodos distintos.
- Reduce costo: logra reducir en algún monto los costos.
- Reduce tiempo: reduce tiempo o parte de este, ayuda al cumplimiento de fechas límites.

Cabe señalar que los criterios de evaluación que se utilizarán, fueron elegidos de manera que mientras más presencia del criterio en la integración del proceso más aporte realizará a la sinergia general de estas empresas. Cada criterio puede ser evaluado en tres categorías: baja (0), media (1) o alta (2). Por ejemplo si el criterio de baja incidencia en sistema presenta evaluación en 2, significa que este proceso

realmente tiene un bajo uso de sistemas por lo que la integración no tendría un tope importante en esta área; por otra parte si está evaluado con un 0, entonces la parte sistémica dentro del proceso es de gran magnitud por lo que resulta difícil integrar un proceso de esa índole.

Tabla 3 Resumen de Evaluación de Procesos

	G. de Administración y Finanzas			Gerencia Comercial		Gerencia de Logística				
	Contabilidad	Cobranza	Comercio Exterior	Venta en Terreno	Facturación	Recepción de Productos	Inventario	Picking	Packing	Despacho
Sinergia		1	1			1	1	1	1	1
Administración de información	2	2	2		1	2	1			
Baja Incidencia sistema		1	1	1			2	1	2	2
Desfase de alta demanda			1			2		1		2
Reduce costos			2			1				1
Reduce tiempo		1				2		2	2	1
Total	2 / 12	5 / 12	7 / 12	1 / 12	1 / 12	8 / 12	4 / 12	5 / 12	5 / 12	7 / 12

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

En definitiva y producto del análisis realizado se puede observar que aunque el resultado de la evaluación sea el mismo, dos pares (procesos, criterio) distintos tengan una evaluación idéntica, el fruto final que es la contribución a la integración de procesos es distinta dependiendo del criterio y del proceso del que se esté hablando, es por esto que se plantearán ponderadores de la importancia/incidencia en la integración a fin de arrojar resultados más concluyentes en propuestas y su implementación.

En primer lugar al intentar cuantificar un ponderador para cada proceso resulta difícil poder señalar cual tiene mayor importancia dentro del quehacer general pues independientemente del proceso del que se hable se realiza dado que cada uno tiene una finalidad dentro del negocio y sin él, el accionar de la empresa se ve afectado.

Por otra parte, recordando que los principales objetivos de esta integración es buscar eficiencia en costos, tiempos y mejoras administrativas, estos criterios deben pesar más del 50% de la importancia, por lo tanto a fin de resaltar la importancia se asignará un 60% a estos 3 criterios por lo que cada uno tendrá alrededor de un 20%, por otra parte criterios como sinergia, incidencia sistema y desfase de alta demanda, perciben un menor nivel de importancia siendo en total un 40%, 13,3% aproximadamente para cada uno.

De esta manera, cabe señalar porque un 60% y no un 55%, o quizás un 75%, estos porcentajes fueron señalados arbitrariamente, pero se evaluará como cambia la decisión cuando se varía el porcentaje de atribución a estos grupos de criterios. Con respecto a que criterio debe recibir mayor ponderación dentro de cada categoría se asignó la siguiente escala de prioridad:

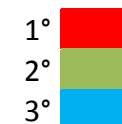
Tabla 4 Orden de Prioridad de Criterios

Categoría A	Categoría B
1.- Reduce costo	1.-Sinergia
2.- Reduce tiempo	2.-Baja incidencia sistema
3.- Administración de Información	3.-Desfase alta demanda

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Tabla 5 Resumen de evaluación de procesos con ponderadores de criterios

	G. de Administración y Finanzas			Gerencia Comercial		Gerencia de Logística					Ponderador			
	Contabilidad	Cobranza	Comercio Exterior	Venta en Terreno	Facturación	Recepción de Productos	Inventario	Picking	Packing	Despacho	50/50	55/45	60/40	75/25
Reduce costos			2			1				1	17%	20%	21%	26%
Reduce tiempo		1				2		2	2	1	17%	18%	20%	25%
Administración de información	2	2	2		1	2	1				17%	17%	19%	24%
Sinergia		1	1			1	1	1	1	1	17%	16%	15%	10%
Baja Incidencia sistema		1	1	1			2	1	2	2	17%	15%	13%	8%
Desfase de alta demanda			1			2		1		2	17%	14%	12%	7%
Total 1 (50/50)	0,33	0,83	1,17	0,17	0,17	1,33	0,67	0,83	0,83	1,17				
Total 2 (55/45)	0,34	0,83	1,19	0,15	0,17	1,34	0,63	0,81	0,82	1,12				
Total 3 (60/40)	0,38	0,86	1,20	0,13	0,19	1,38	0,60	0,80	0,81	1,06				
Total 4 (75/25)	0,48	0,91	1,25	0,08	0,24	1,48	0,50	0,75	0,76	0,91				



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Por lo tanto, los tres procesos con más importancia en la integración según los criterios antes mencionados son: Recepción de productos, Comercio Exterior y Despacho, los cuales serán detallados más adelante.

13.1. Análisis complementario de implementación de ERP

A fin de realizar un análisis lo más completo posible cabe mencionar la posibilidad de implementar un mismo sistema de gestión en ambas empresas en vista de lo cual se produciría una mayor complementación del personal y de procesos.

Según lo señalado anteriormente, la implementación de un mismo sistema de gestión, apunta a la mejora de los procesos, y también a la integración de estas dos empresas comunicándose bajo un mismo sistema informático, por lo que se vería modificado el cuadro resumen de evaluación de procesos en los criterios de sinergia, baja incidencia de sistema, reduce tiempo y finalmente administración de información. Estos criterios de verán modificados de la siguiente manera:

- Baja incidencia sistema: este criterio queda evaluado con un 2 al generar cero restricciones a la integración una vez que ambas empresas posean el mismo sistema, no existirán excusas para la potencial integración de equipos.
- Sinergia: este criterio por su parte, aumentará en todos los procesos un punto, esto es, si antes tenía 0 ahora tiene un 1, si tenía un 1 cambia por 2. Debido a que la implementación de un mismo sistema trae consigo mejora en la comunicación y organización de tareas operacionales.
- Reduce tiempo: al adquirir ambas partes un mismo sistema, se puede gestionar de mejor manera las labores a realizar, haciendo una optimización de la distribución de cargas en post de conseguir alguna meta en el menor tiempo posible.
- Administración de información: este criterio queda modificado pues ahora ambas partes pueden gestionar y proponer mejoras dentro del proceso y de los flujos de información.

Aclaradas las modificaciones realizadas al cuadro de evaluación inicial, se observa la potencial oportunidad generada a partir de este nuevo escenario, donde cada proceso puede obtener como máximo una evaluación de 2, con lo que se obtiene un nuevo cuadro resumen que tiene los siguientes resultados:

Tabla 6 Resumen de evaluación de procesos con la implementación de un mismo sistema de gestión.

	G. de Administración y Finanzas			Gerencia Comercial		Gerencia de Logística					Ponderador			
	Contabilidad	Cobranza	Comercio Exterior	Venta en Terreno	Facturación	Recepción de Productos	Inventario	Picking	Packing	Despacho	50/50	55/45	60/40	75/25
Reduce costos			2			1				1	17%	20%	21%	26%
Reduce tiempo	1	1			1	2		2	2	1	17%	18%	20%	25%
Administración de información	2	2	2	1	2	2	2	1		1	17%	17%	19%	24%
Sinergia	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	17%	16%	15%	10%
Baja Incidencia sistema	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	17%	15%	13%	8%
Desfase de alta demanda			1			2		1		2	17%	14%	12%	7%
Total 1 (50/50)	1,00	1,17	1,50	0,67	1,00	1,83	1,00	1,33	1,00	1,50				
Total 2 (55/45)	0,98	1,14	1,50	0,63	0,98	1,80	0,96	1,29	0,98	1,45	1			
Total 3 (60/40)	0,99	1,14	1,48	0,60	0,99	1,79	0,94	1,27	0,96	1,40	2			
Total 4 (75/25)	0,99	1,09	1,43	0,50	0,99	1,74	0,84	1,17	0,86	1,25	3			

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Los resultados arrojados del análisis señalan que persisten los procesos de: Recepción de productos, Comercio Exterior y Despacho como los que más aportan a la integración de estas empresas, por lo que se reafirma la preocupación por integrar estos procesos en el mediano plazo.

Finalmente, los resultados obtenidos de este análisis observan notables mejoras en el resultado de la evaluación, generando así un nivel más alto de integración a nivel general, por lo que se realizó el cálculo de la variación con respecto al escenario anterior y también su variación porcentual, para lo cual se utilizaron las siguientes formulas:

$$\text{Variación Nominal} = N_f - N_i$$

$$\text{Variación \%} = \frac{N_f - N_i}{N_i}$$

Tabla 7 Variación Nominal de la evaluación de procesos

Variación Nominal	G. de Administración y Finanzas			Gerencia Comercial		Gerencia de Logística				
	Contabilidad	Cobranza	Comercio Exterior	Venta en Terreno	Facturación	Recepción de Productos	Inventario	Picking	Packing	Despacho
Total 1 (50/50)	0,67	0,33	0,33	0,50	0,83	0,50	0,33	0,50	0,17	0,33
Total 2 (55/45)	0,64	0,31	0,31	0,48	0,81	0,46	0,33	0,48	0,16	0,33
Total 3 (60/40)	0,61	0,28	0,28	0,47	0,80	0,41	0,34	0,47	0,15	0,34
Total 4 (75/25)	0,51	0,18	0,18	0,42	0,75	0,26	0,34	0,42	0,10	0,34

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Tabla 8 Variación Porcentual de la evaluación de procesos

Variación Porcentual	G. de Administración y Finanzas			Gerencia Comercial		Gerencia de Logística				
	Contabilidad	Cobranza	Comercio Exterior	Venta en Terreno	Facturación	Recepción de Productos	Inventario	Picking	Packing	Despacho
Total 1 (50/50)	200%	40%	29%	300%	500%	38%	50%	60%	20%	29%
Total 2 (55/45)	188%	37%	26%	320%	476%	34%	52%	59%	20%	29%
Total 3 (60/40)	161%	33%	23%	362%	421%	30%	57%	59%	19%	32%
Total 4 (75/25)	106%	20%	14%	525%	313%	18%	68%	56%	13%	37%

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Los resultados expuestos arrojan el potencial que se puede obtener producto de una implementación de sistema de gestión, lo que puede resultar costoso en términos de tiempo y adaptación de las personas pero que resulta beneficioso para la integración de estas empresas y los procesos que ocurren dentro de ellas.

14. Propuestas

Las propuestas serán presentadas en base al horizonte temporal de cumplimiento, brindado así una visión global de la empresa y su actuar durante los próximos años. De acuerdo a los análisis realizados se señalarán cuales procesos se pueden y deben integrarse para posteriormente analizar otras propuestas que creen valor para estas empresas.

14.1. Paso 1

La primera de las propuestas tiene relación con un horizonte temporal temprano/corto, dentro del cual se puede obtener beneficios sin modificar en gran medida el actuar de los trabajadores, sino más bien unificar esfuerzos a fin de que se produzca integración y mejor utilización de los recursos disponibles.

De esta manera, producto del análisis realizado los procesos a integrar son Recepción de productos, comercio exterior y despacho, los que serán integrados para brindar los beneficios descubiertos.

Recepción de Productos:

Este proceso al ser de carácter esporádico, ya que no se realiza durante todo el día sino más bien cierto número de veces por semana, y cuya labor se encarga de renovar stocks en las bodegas debe ser realizado en el menor tiempo posible, de manera que libere rápidamente los espacios para recepción de camiones.

En la práctica, este proceso es realizado por personal específico de cada una de las empresas, por lo que la propuesta aquí es unir el personal de ambas empresas en la descarga de productos importados de manera que se reduzca el tiempo entre la recepción y la posterior disponibilidad en stock del producto recibido.

Además de reducir el tiempo de acción, también se produce una disminución de la información a revisar pues ahora se tendría un solo espacio para recepción el que sería atendido por el doble de personas que en el caso actual.

Comercio Exterior:

Este proceso que parte producto de las necesidades identificadas por compras, puede debe ser realizado en conjunto a fin de aprovechar las oportunidades de integración de un pedido a un mismo productor, a fin de obtener mejores precios producto del volumen de los pedidos en total.

De esta manera al incorporar este equipo se observarán mejoras en la gestión puesto que existirá coordinación entre ambas personas que corroboraran el correcto cumplimiento de plazos y de traspaso de pagos e información.

Esta ventaja de adquisición se puede extender a lo que es bodega y mediante una recepción integrada, la que permite obtener mayores márgenes de venta en ambos casos.

Despacho:

Producto de la sobreutilización de transporte bajo distintas urgencias, cuyo porcentaje de utilización del camión es menor a la capacidad total, se debe integrar este proceso, a fin de coordinar las entregas de diferentes clientes de modo, que se puedan reducir costos en despacho a clientes.

La manera de integrar este proceso, es finalmente el disponer del pedido, independientemente de cuál empresa se está sirviendo, en un área específica de despacho, dividida por sector de envío, en cuyo caso se dispondrá de camiones específicos a cada zona identificada.

Al realizar la unión física de pedidos provenientes de ambas empresas, se coordinará y se analizarán la mejor manera de utilizar el espacio dentro de cada camión y finalmente se realizará la ruta planificada por sistemas.

14.2. Paso 2

Al analizar la posible integración de los procesos cuya evaluación prosigue a los seleccionados anteriormente, se observa que los beneficios y contribución al proceso de integración es relativamente bajo por lo que en contraposición de la sinergia buscada se producirían mayores topes y problemas de implementación.

De esta manera, no se puede realizar la implementación de integración de más procesos pues no se estaría realizando integración bajo la búsqueda de beneficios, sino se estaría realizando la integración a ciegas.

Por lo antes mencionado, entonces se propone la posibilidad de implementar un mismo ERP a ambas empresas, a fin de unificar la manera de trabajar para que posteriormente se integren equipos en los procesos analizados.

A fin de crecer operativa y administrativamente, se observa que la posibilidad de instalar un mismo ERP declina de parte de SAP Business One, puesto que en primer lugar ya dispone de mejor funcionamiento y soporte frente a problemáticas, por lo demás este ERP, presenta mayor usabilidad y su orientación que es de sistema de escala mundial brinda mayor seguridad a la información y a los procesos que existen dentro.

Por lo tanto, la implementación de un nuevo ERP en la empresa Minorista, tardaría alrededor de 8 meses, plazo tras el cual se podrían seguir implementando los procesos restantes, a fin de finalizar la integración de procesos de estas empresas.

Este proceso de implementación de ERP es clave, puesto que la utilidad de la integración sin realizar este se ve reducida a beneficios de índole operativo, en contra de los beneficios administrativos que son buscados. La verdadera integración que se planea realizar, queda limitada entonces a estas tareas y procesos señalados anteriormente.

14.3. Paso 3

Una vez unificado el sistema de gestión se planea integrar los procesos restantes, definiendo además cuales procesos no pueden ser integrados, donde cada uno debe ser administrado por sus propias metas.

Picking

Este proceso al quedar un mismo erp unificado debe implementarse en los siguientes pasos, pues es de vital importancia en medio de la recepción y despachos en conjunto.

Con la integración de sistemas se reducen las restricciones a la integración, lo que brinda oportunidades de crecer y de gestionar documentos y pedidos expeditamente. Por lo que finalmente la integración de equipos de picking resulta menos tensa, en términos de posibilidad de accionar en post de los sistemas utilizados.

Packing

Al quedar implementada la integración del proceso de picking solo restaría integrar packing para obtener la integración de la Gerencia de Logística, proceso para el cual sólo es necesario integrar las zonas de despacho y de acomodación de pedidos, ya que se trata de un proceso netamente operativo, el que aportaría valor en la reducción de colas de espera del empaque de pedidos.

14.4. Paso 4

Una vez implementada la integración de la Gerencia de Logística, resta analizar que procesos son posibles de integrar y cuáles no a fin de definir un término al proyecto planteado. Dentro de los procesos con posibilidades de integrar donde se produzcan beneficios están Cobranza, Contabilidad y Facturación, procesos que gracias a la implementación de sistema perciben más beneficio al proyecto. Dentro de los procesos que no perciben mayor beneficio de integración se encuentran ventas en terreno y toma de inventario, pues ambos equipos deben participar bajo unidades de negocio distintas y que toma de inventario es un proceso de control genérico que no percibe valor extra para la integración.

Cobranza

Este proceso se puede integrar en la medida que todos pueden realizar gestiones de llamadas y ahora que se realizó la implementación de sistema todos pueden ingresar datos de pagos y de retiros. Esta integración traerá una mejor distribución de cargas de trabajo lo que puede incidir en el cumplimiento de metas temporales, y a la administración de la información, creando así mayor usabilidad de los recursos humanos a fin de disminuir los fuertes efectos de estacionalidad presentes.

Contabilidad

Con la implementación de sistemas se produce una integración completa, se analizó anteriormente que sin la unificación de sistemas se tendría a ambos equipos trabajando en su sistema correspondiente, con lo que se reduciría a cero el beneficio de unir las áreas.

Con la implementación de sistema se produce un equipo multidisciplinario, ambos equipos pueden trabajar en el desarrollo de tareas contables para cualquiera de las dos empresas ya que dispondrán de acceso a ambas cuentas y no tendrán límite de sistemas ni de información para preparar los estados financieros deseados.

Facturación

El proceso de facturación produce dos efectos en primer lugar al tener mayor capacidad se tendrá una reducción de colas de espera de pedidos a despachar y por otra parte al

disponer de dos puntos de vista distintos pueden administrar mejor las labores y la información que existe detrás.

Al integrar este proceso, que es genérico y hoy en día realizado por pocas personas dentro de cada empresa, reducirá la importancia del personal dentro del negocio, en términos de necesitar reemplazos o licencias, para brindar así estabilidad y disponibilidad ante urgencias y periodos críticos.

15. Propuestas con metas y horizontes temporales

A fin de crear un horizonte temporal para el cual el proyecto debe ser implementado se presenta el siguiente cuadro resumen de mecanismos de control:

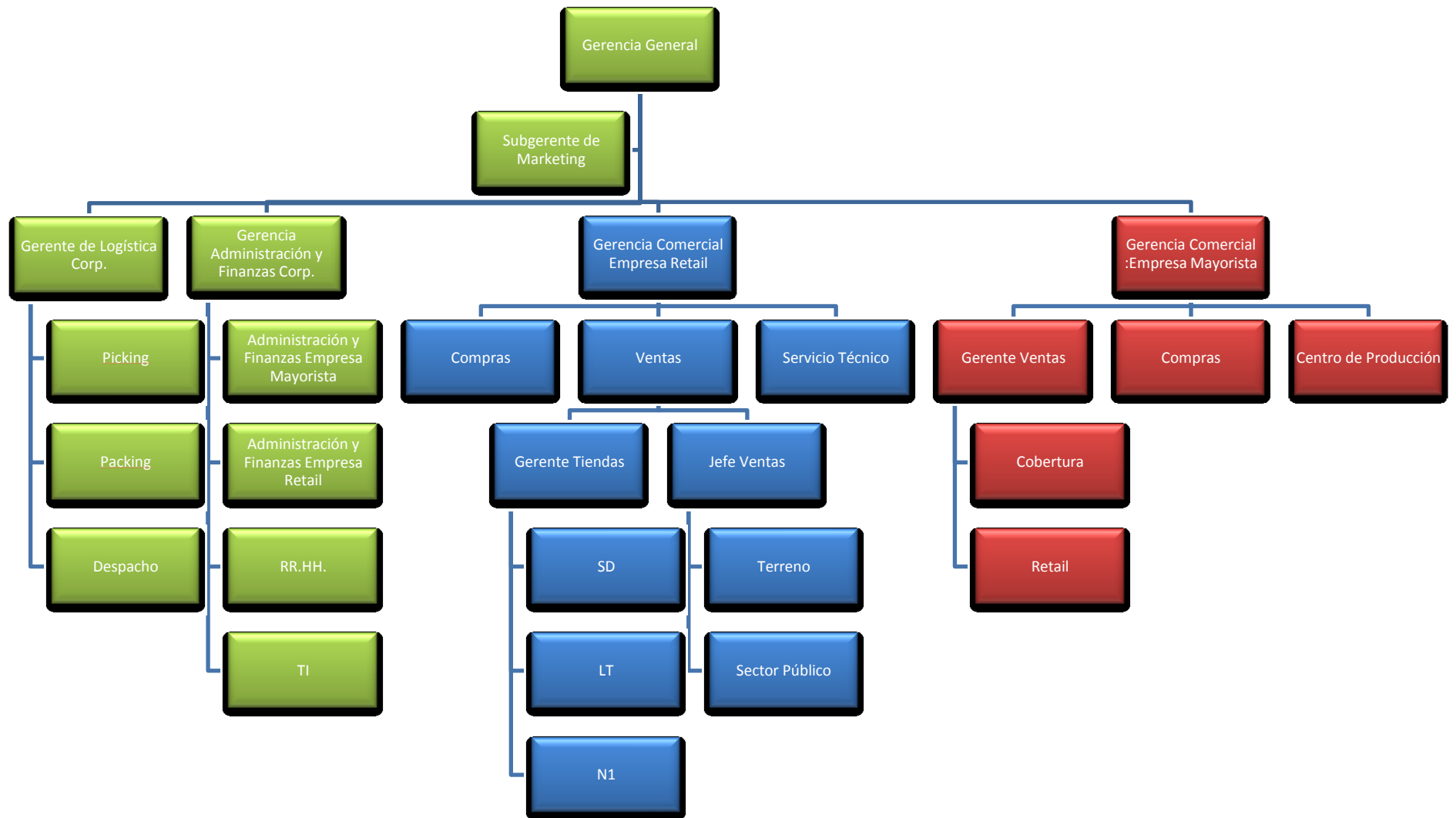
Tabla 9 Propuestas con metas y horizontes temporales

Paso del Proyecto	Hitos	Plazo temporal	Meta
Paso 1	Integrar Recepción de Productos	0 a 3 meses	Correcto funcionamiento de equipos en conjunto.
	Integrar Comercio Exterior	0 a 3 meses	Realizar pedidos en conjunto habitualmente.
	Integrar Despacho	0 a 3 meses	Realizar despacho de camiones con más del 80% de capacidad utilizada.
Paso 2	Implementación de ERP	6 a 8 meses	Realizar pedidos y pagos utilizando únicamente los nuevos sistemas de gestión.
Paso 3	Integrar Picking	0 a 2 meses	Despachar notas de pedido, independientemente del equipo de venta al que se responde.
	Integrar Packing	0 a 2 meses	Preparar pedidos en general, y habilitación de zonas de empaque según zonas de envío.
Paso 4	Integrar Cobranza	0 a 3 meses	Gestiones e ingreso de pagos en sistemas, coordinación de equipos basados en cargas de trabajo.
	Integrar Contabilidad	0 a 3 meses	Preparación de tareas contables, indistintamente de la empresa, en base a las urgencias detectadas.
	Integrar Facturación	0 a 2 meses	Realizar la entrega de facturas por zona de despacho (independiente del tipo de cliente)

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Finalmente, las empresas de seguir el cuadro señalado anteriormente, deberán conformar un organigrama como el que se presenta en la Ilustración 40, donde los cuadros en verde serán los de gobierno corporativo, los cuadros azules de Empresa Retail y los de cuadros rojos de Empresa Mayorista, como información adicional se encuentran los organigramas actuales de las empresas en anexos A y B.

Ilustración 40 Organigrama Post Implementación del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado

16. Potencialidades y Beneficios Integración de procesos

La integración de procesos, además de su proceso inicial de reimplementación de sistemas de gestión, influye directamente en la productividad del personal de estas empresas, retrasando su funcionamiento o bien acelerándolo en caso de las personas se adapten a las nuevas herramientas.

En primer lugar que se puede señalar que la implementación de un nuevo sistema de gestión toma alrededor de 8 meses, plazo tras el cual se comienzan a vislumbrar los beneficios de la implementación. Dentro de este punto es importante mencionar la paradoja de la productividad, la cual señala que los sistemas son implementados en post de obtener beneficios en productividad, hecho que si ocurre pero no en las dimensiones esperadas, al cabo de un año posterior a la implementación se observan mejoras en torno al 10% de productividad, las que al tercer año se ven reducidas al 5%, esto debido a los movimientos de la industria.

Previo a esos aumentos en productividad se observan bajas en productividad durante el periodo de implementación, hechos que se traducen en retraso en la generación de ventas, ya que como todo gran cambio dentro de una empresa trae consigo las siguientes etapas en las personas

Negación: donde rechazan el cambio en post de su seguridad y confort,

Resistencia: donde aflora la inconformidad y el disgusto contra el proyecto,

Exploración: cuando se reconoce que el proyecto es necesario e importante para la empresa,

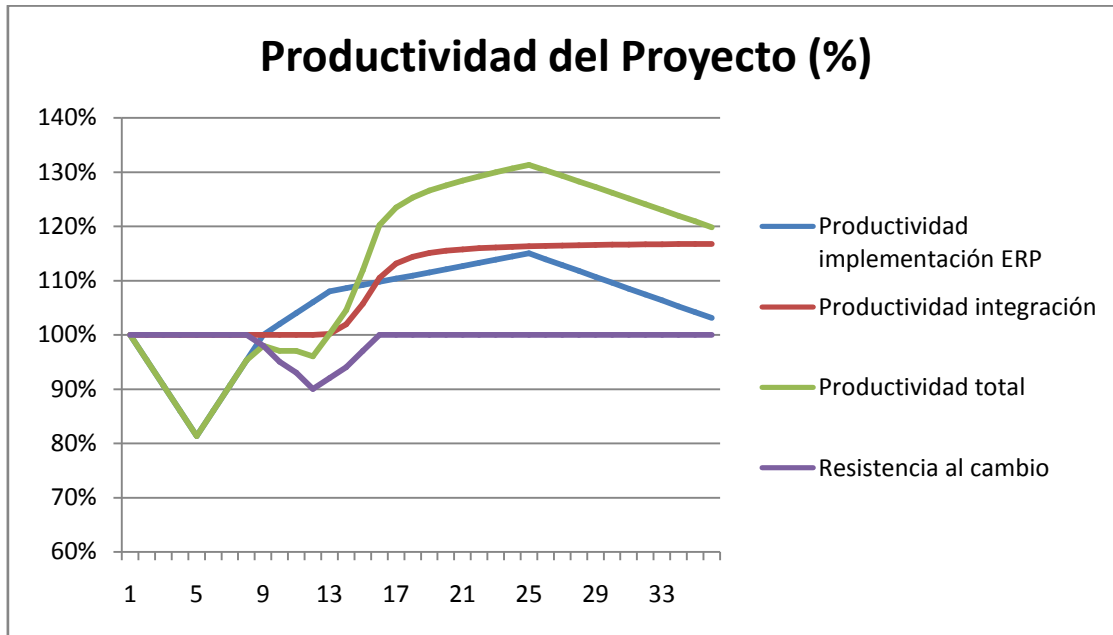
Compromiso: se decide adoptar el cambio en base a experimentación, adquiriendo así sensaciones de crecimiento y dominio del nuevo escenario.

Además este efecto se vuelve a producir luego de la implementación del nuevo sistema, pues después de esto se comienza la integración de equipos de trabajo en cada una de las áreas previamente señaladas.

A continuación se presentan las curvas de productividad estimadas para estos subproyectos:

Ilustración 41 Gráfico productividad durante 3 años comenzado el proyecto.

Ilustración 42 Gráfico de Productividad del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Este grafico está conformado por 4 curvas, 3 de las cuales son parciales, pues muestran que es lo que sucede frente a cada uno de los efectos que se describirán a continuación. La primera de las curvas parciales es la curva de productividad a causa de la implementación de un ERP, que fue calculada en base a datos del artículo “Efectos de la implantación de sistemas integrados de gestión (ERP) en las grandes empresas españolas, 2007”; donde se observa durante un periodo de 8 meses una baja y luego una subida que posteriormente se atenúa al 3er año.

La segunda de las curvas tiene relación con el proceso de Integración de las empresas solo durante el periodo de contribución positiva a la productividad, que comienza intensivamente pasado el año de implementación el cual se estanca en 117%, es decir, se incrementa 17% la productividad de estas empresas en el largo plazo.

La tercera de las curvas es el aporte negativo a la productividad causado por la resistencia al cambio que esta expresado entre el octavo mes y el primer año de implementado el proyecto, con un máximo de baja de 10% en productividad.

Finalmente la productividad total, es la suma de los incrementos y decrementos analizados en las curvas anteriores, específicamente sumando el aporte a productividad, por ejemplo se suma 17% en vez de 117%, lo que conforma el efecto final de la implementación de este proyecto.

Por último, dentro de los potenciales beneficios se tiene una mejor utilización de los descuentos por volumen, hecho que reducirá los costos de estas empresas en un 5%, siendo considerable el efecto debido al gran volumen de productos que estos

comercializan, dentro de este 5% también está incluido la reducción de costos debido a la mejor utilización de recursos.

17. Análisis Económico, Costos y Estimaciones de beneficios

La realización de una evaluación económica del plan táctico de procesos para estas empresas debe permitir dar lugar a la justificación de implementación o no del proyecto a fin de otorgar un análisis completo, permitiendo así traducir todos los beneficios y costos señalados anteriormente a parámetros cuantificables.

Dentro de los costos del proyecto se debe indicar la gran inversión necesaria para realizar la integración en términos de dinero, pues la implementación de un ERP puede variar dependiendo del número de usuarios y del tipo de ERP que se adquiera, además del pago al equipo de implementación durante un periodo prolongado.

Otro aspecto importante de los costos es la reducción de la operatividad de las personas pues al estar utilizando un nuevo sistema de gestión, se reducirá la productividad de estos lo que puede traer menores ingresos en el corto plazo.

Otro aspecto considerado importante en este proyecto es la resistencia al cambio que puede presentar el personal de estas empresas, generando así aumento en la cantidad de tiempo a invertir para la implementación de este proyecto y reduciendo la productividad durante un periodo más prolongado del previsto.

Al querer realizar la integración de áreas de estas empresas, cabe señalar que sucederá en relación al espacio físico, resultando que estas empresas pueden destinar sus edificios para una u otras áreas integradas sin repercusiones en el funcionamiento pues sus dependencias distan a poca distancia (100 metros), por lo que no existirá mayor inversión en términos de espacio o de movimiento de personal. Tampoco se prevé un aumento de personal debido a la integración de estas empresas, por lo que no se tendrá nuevas contrataciones que impliquen mayor gasto, en cambio si puede verse una pequeña reducción de personal (pago indemnizaciones), dejando a cargo a las jefaturas idóneas para cada área integrada.

Por su parte, dentro de los beneficios cuantificables se prevé una reducción de costos de productos debido a las posibilidades de descuento por volumen reduciendo así entre un 3% y 5% los precios. Además de la mejor utilización de los descuentos por volumen, se cuenta con reducción de costos en transporte o bien en términos logísticos debido a la posibilidad de despachar pedidos en conjunto, aprovechando así las economías de escala en pedidos y en producción.

También se debe considerar los beneficios a causa de la implementación de un mismo ERP, que mejoraran la comunicación entre ambas empresas y que considera también

aumento en productividad y mejor actualización de las bases de datos, lo que se traduce en mejor credibilidad de stock, el que permite anticipar creación de pedidos a proveedores, y reducir la fuga de clientes por no disponibilidad de productos.

Un efecto interesante, es el de la deducción de impuestos que queda sujeta a la legislación futura, pues hasta ahora se prevé que los sueldos de las áreas integradas sean dispuestos como gasto que reduzca las utilidades, pues se tendrá externalizado como pago a una “tercera empresa” y por ende reducirá el monto que se paga en impuestos, que se calcula por sobre el 20% de las utilidades después de gastos.

Finalmente los beneficios que se esperan de la integración son aumento en productividad, adicional al efecto de la implementación de un nuevo ERP, ya que se tendrá personal especializado en cada una de las partes de un proceso dentro de un área, además se tendrá una mejor distribución de cargas de trabajo, pues cada jefatura tendrá más personal con el cual suplir el cumplimiento de metas. Por último, se tiene mayor holgura en relación a la repartición de cargas de trabajo, pues antes existían unidades trabajando a capacidad completa y cuya labor en caso de ausencia de algún personal resultaba en grandes colas de espera.

A continuación se presenta la tabla de costos y beneficios esperados, donde todos los aspectos señalados anteriormente se cuantifican para poder concluir la conveniencia de la implementación de este proyecto.

Tabla 10 Costos del Proyecto Año 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ERP	65340000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instalación ERP	65340000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipo de Implementación	5000000	5000000	5000000	5000000	5000000	5000000	5000000	5000000	0	0	0	0
Baja de productividad	0	26162704	66040075	96809087	133889162	85502424	76426685	35439103	0	0	0	0
Resistencia al Cambio	0	0	0	0	0	0	0	0	31021599	66446534	35395468	0
Pago indemnizaciones	27500000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Totales	163180000	31162704	71040075	101809087	138889162	90502424	81426685	40439103	31021599	66446534	35395468	0

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Tabla 11 Costos del Proyecto Año 2

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
ERP	65340000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instalación ERP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipo de Implementación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baja de productividad (\$\$)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resistencia al Cambio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago indemnizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Totales	65340000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Tabla 12 Costos del Proyecto Año 3

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
ERP	65340000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instalación ERP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipo de Implementación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baja de productividad (\$\$)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resistencia al Cambio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago indemnizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Totales	65340000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Tabla 13 Beneficios del proyecto año 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reducción de jefaturas	0	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000
Economías de Escala	3486145 9	4396853 1	3662138 8	3742532 6	3613683 2	4146342 0	3105713 3	3402953 3	4097840 1	3877673 3	3660453 2	4616695 7
Aumento de Productividad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1328930 7	2831637 4	3099965 1
Reducción de fuga de clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deducción de impuestos.	1068000 0	1068000 0	1068000 0	1068000 0	1068000 0	1068000 0	1068000 0	1068000 0	1068000 0	1068000 0	1068000 0	1068000 0
Beneficios Totales	4554145 9	6014853 1	5280138 8	5360532 6	5231683 2	5764342 0	4723713 3	5020953 3	5715840 1	6824604 0	8110090 6	9334660 9

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Tabla 14 Beneficios del proyecto año 2

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Reducción de jefaturas	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000
Economías de Escala	35212874	35985890	34746954	39868673	29862628	32720705	39402308	37285320	35196666	44391305	33858532	34601818
Aumento de Productividad	59870558	75746665	11096301 9	13004561 7	19775821 8	19874067 4	17314824 5	19132891 7	20918867 9	16125029 2	22835911 3	22914144 3
Reducción de fuga de clientes	13680000 0	13680000 0	13680000 0	13680000 0	13680000 0	13680000 0	13680000 0	13680000 0	13680000 0	13680000 0	13680000 0	13680000 0
Deducción de impuestos.	10680000	10680000	10680000	10680000	10680000	10680000	10680000	10680000	10680000	10680000	10680000	10680000
Beneficios Totales	24806343 2	26471255 5	29868997 2	32289429 0	38060084 6	38444137 8	36553055 4	38159423 7	39736534 4	35862159 7	41519764 5	41672326 1

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Tabla 15 Beneficios del proyecto año 3

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Reducción de jefaturas	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000
Economías de Escala	36310566	41662763	31206446	34193136	41175412	38963160	36780516	46388914	35382166	36158899	37944542	43537588
Aumento de Productividad	223498136	183867941	238917509	213636558	167783990	172928431	176965287	123293119	168543929	157376106	142304481	112878062
Reducción de fuga de clientes	136800000	136800000	136800000	136800000	136800000	136800000	136800000	136800000	136800000	136800000	136800000	136800000
Deducción de impuestos.	10680000	10680000	10680000	10680000	10680000	10680000	10680000	10680000	10680000	10680000	10680000	10680000
Beneficios Totales	412788703	378510705	423103955	400809694	361939402	364871590	366725802	322662033	356906095	346515006	333229023	309395649

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Además, se destaca que los beneficios y costos arrojan un van positivo, el cual debe evaluarse en un horizonte temporal de 3 años, debido a la alta inversión realizada en el inicio del proyecto. La tasa de descuento a partir de la cual se evaluó es la tasa utilizada habitualmente en las empresas.

Tabla 16 Resumen Análisis Económico

Tasa de Descuento	9%
Van	\$ 1.103.247.090
TIR	21%

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

Analizando uno a uno los costos presentados en las tablas anteriores se tiene en primer lugar la gran inversión realizada en la instalación de un nuevo ERP, calcula en base a información de partners de los desarrolladores donde el valor depende del número de usuarios que se va a disponer (costo de instalación USD\$ 990 por usuario). Además del pago de la instalación del nuevo sistema se deben pagar licencias anuales, que depende también del número de usuarios, (USD\$ 990 por usuario).

Para llevar a cabo este proyecto de gran envergadura se necesita un equipo de expertos, específicamente de Ingenieros de Proyectos, los cuales se espera completen la implementación del nuevo sistema y del proyecto de integración en un plazo de 15 meses.

Además, se tiene dos efectos que reducirán los ingresos de estas empresas, en primer lugar la baja de productividad debido a la implementación de un nuevo sistema de gestión, hecho que afecta durante los primeros 8 meses. Posterior a este efecto se tiene una segunda baja de productividad debido a la integración de empresas y de equipos, lo que demora 7 meses.

La productividad se ve afectada primero en reducción lenta hasta alcanzar el máximo déficit momento en que se pasa a la aceptación de los proyectos y se contribuye a la implementación de estos. Estas contribuyen de manera negativa a van del proyecto pues se multiplica la bajada de productividad (porcentualmente) por el margen entre ventas menos costos de los productos, denotando así el costo de la baja de productividad.

Finalmente, el último de los costos identificados es las indemnizaciones pagadas a las jefaturas vacantes, pues se decidió en conjunto con la gerencia de la empresa que se mantendría solo un jefe por área integrada, cuyos sueldos se estiman en \$600.000 en promedio por 9 personas, donde el promedio de años trabajados es 5 años.

En cuanto a los beneficios analizados, se tiene en primer lugar una reducción de gastos en sueldos debido a la reducción del personal, lo que resulta en salvar dinero que antes se utilizaba en pagar sueldos.

Otros de los efectos es la oportunidad de obtener descuentos por volumen debido a la integración de pedidos, reduciendo así el costo medio por producto y su transporte desde el productor a las bodegas de las empresas. También se encuentra una reducción de los costos debido a la integración del despacho de productos, pues se puede utilizar de mejor manera el transporte propio hacia las dependencias de clientes.

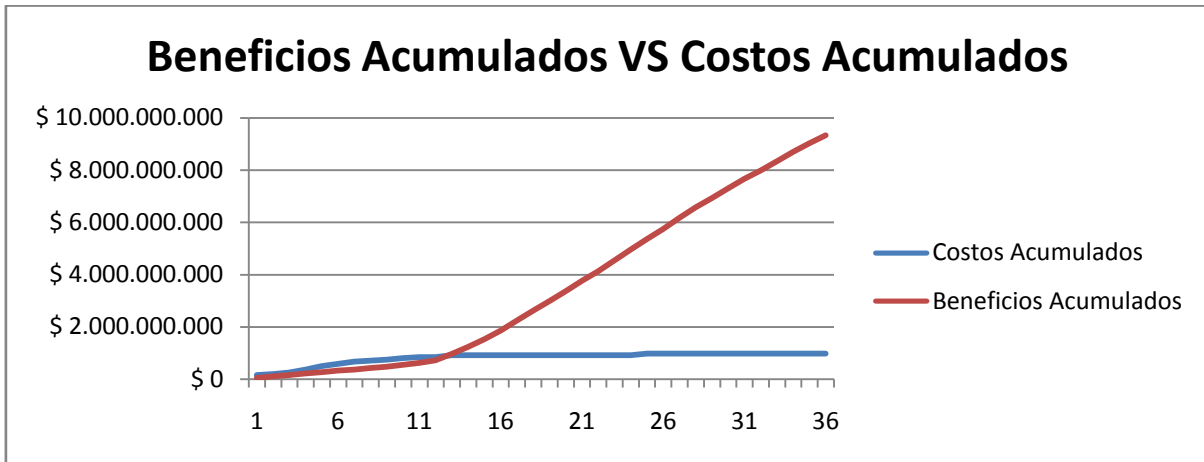
Al igual que en la sección de costos, se observa cambios en la productividad, causados por la aceptación del nuevo sistema de gestión y además de la acomodación de los nuevos equipos de trabajo que se traduce en variaciones positivas de la productividad. Analizando específicamente, el efecto producto de la implementación de un nuevo sistema queda relegado a un incremento máximo del 15%, el que se reduce a 4% al final del 3er año de implementación, y por su parte la integración de áreas alcanza una asíntota de 17%, es decir no superará ese valor de productividad, pero se acercará lo más posible a ese valor.

Un beneficio que se prevé de la mejor administración de la información y también una mejor actualización de los stocks, es que se satisfagan pedidos conforme a lo estipulado por el cliente, de manera de vender los productos que estos exijan y no anular la compra por falta de stock o de incorrecta información en sistemas; estos errores muchas veces hacían que el cliente se retire de las tiendas anulando el pedido 20% de los clientes que ingresan a las tiendas (fuga de clientes), lo que se verá reducido, incrementando el nivel de ventas un 9,5%.

La deducción de impuestos se tendrá 10 MM de pesos aprox. Los que son calculados entre la diferencia entre los impuestos antes de la consideración menos los impuestos que se cancelan después de la inclusión de sueldos de las áreas como gasto, cifra que se estima en 53,4 MM de pesos.

A continuación se presenta la curva de beneficios y costos acumulados:

Ilustración 43 Gráfico de Beneficios y Costos Acumulados



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo desarrollado.

De esta gráfica se puede señalar que los beneficios de la implementación de un proyecto de esta envergadura se comienzan a visibilizar pasado los 12 meses de operación, momento en el cual los beneficios siguen incrementando y los costos se mantienen prácticamente constantes, debido a la alta inversión inicial requerida para implementar este proyecto, que después del año no posee mayores costos.

Finalmente, la implementación de este proyecto trae grandes beneficios a estas empresas, los que son aprovechados para crear ventaja competitiva en la industria en la que se desempeñan.

18. Conclusiones

Los resultados obtenidos a partir del análisis de los procesos realizados en cada una de estas empresas, permite comprender las posiciones que cada una de estas ocupan en sus mercados, además de determinar y realizar un diagnóstico de los procesos involucrados a fin de realizar una evaluación de la integración o no de estas empresas.

Los procesos analizados uno a uno fueron la base de todo el trabajo de memoria realizado sin los cuales no podría haberse determinado las direcciones y limitaciones de cada una de las integraciones.

El estudio realizado de las Fuerzas de Porter y el análisis FODA permitieron comprender como se estructuran las empresas y la industria que existe detrás, todo lo

que permite señalar que pasos seguir y bajo que foco se realizará la integración de las empresas.

Los resultados del análisis fueron determinantes en la toma de decisiones al momento de crear las propuestas, si bien existen limitantes para la implementación de un proyecto como este, es imperativo que se realice parte de este a fin de sustentar el crecimiento proyectado en otras decisiones gerenciales.

Con respecto al proyecto de memoria la metodología empleada de rediseño de procesos se adaptaba al problema, excepto por la parte estratégica, es decir, la visión a más largo plazo, para lo cual se utilizaron herramientas de dirección estratégica a fin de crear criterios de evaluación de procesos que definieran correctamente el enfoque del proyecto y las propuestas a generar.

Finalmente las propuestas obtenidas, fueron generadas a partir de la evaluación de procesos realizada, y se estima puedan cumplir con la integración de estas empresas en un plazo de 16 meses aproximadamente. Además el proyecto es rentable produciendo un Van de \$1.100 MM y una TIR de 21%, que indican los beneficios de la implementación de este proyecto.

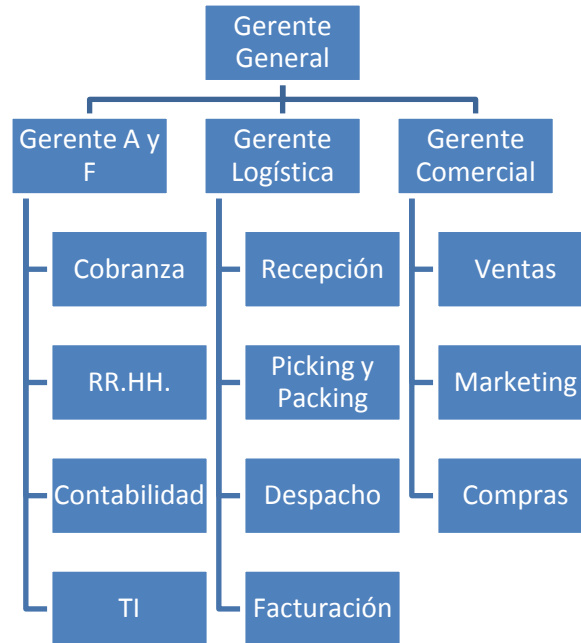
19. Bibliografía

- Benvenuto, Angelo; Implementación de Sistemas ERP, su impacto en la gestión de la empresa e integración con otras TIC. Universidad de Concepción, 2006.
- BizAgi. "Business management process notation". 2002. [en línea] www.bizagi.com [consulta: 20 de Julio de 2013].
- C.K. Prahalad & G. Hamel; The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, may.june 1990.
- Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R., "Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización".
- Castillo, Rolando; Diseño de un modelo de negocio para el crecimiento de una empresa familiar. Universidad de Chile, Junio 2013.
- Lorca, Pedro y Suarez; "Efectos de la implantación de sistemas integrados de gestión (ERP) en las grandes empresas españolas. Universidad de Oviedo, 2007.
- Osterwalder & Y. Pigneur; Business Model Generation, John Wiley & Sons, Inc., 2010.

- W. Chan Kim & R. Mauborgne; Blue Ocean Strategy: How to Create Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard Business School Publishing Corporation, 2005.
- Weske, Springer-Heidelberg, Libro "Business Process Management", 2007.
- <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-industriales/indice-de-produccion-y-ventas-industriales/> [Fecha de consulta: 5-09-2013]
- <http://psicologiayempresa.com/etapas-del-proceso-de-decisiones.html> [Fecha de consulta: 4-10-2013]
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Horizonte-De-Planeacion/2514933.html> [Fecha de consulta: 8-11-2013]
- Estrategias para el cambio https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2012/1/IN5101/1/material_docente/bajar?id_material=608195 [Fecha de consulta: 26/02/2014].
- Estrategias para el cambio, definición etapas <http://managemententerprises.blogspot.com/2013/02/la-curva-del-cambio.html> [Fecha de consulta: 26/02/2014].
- La influencia de las TIC en la productividad de la empresa http://www.informatica-juridica.com/trabajos/La_influencia_de_las_TIC%C2%B4s_en_la_productividad_de_la_empresa.asp [Fecha de consulta: 26/02/2014].
- Productivity, Business Profitability, and Consumer Surplus: Three Different Measures of information Technology Value http://www.nada.kth.se/kurser/kth/2d1622/03_04/hitt.pdf [Fecha de consulta: 27/02/2014].
- Impuesto de primera categoría http://www.sii.cl/portales/inversionistas/imp_chile/impuesto_primera.htm [Fecha de consulta: 28/02/2014].

20. Anexos

Anexo A: Organigrama Empresa Retail



Anexo B: Organigrama Empresa Mayorista

