

Año II, No. 03 Enero-Junio 2014

ISSN: 2395-9029

PROYECTOS INSTITUCIONALES Y DE VINCULACIÓN



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FIME

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

REDISEÑO DE LA CADENA DE SUMINISTRO INTERNA EN UNA EMPRESA ENFOCADA A SERVICIOS

Ing. Alan Dasaev López Manzano, M.A. Lucero Cavazos Salazar, Dr. Tomas Eloy Salais Fierro,

RESUMEN

La presente investigación está enfocada al análisis de una empresa del ramo de telecomunicaciones que se encuentra mal administrada en cuanto a procesos de proyectos; el objetivo de este trabajo es que mediante la implementación de un modelo se mejore el flujo de información de la cadena de suministro para optimizar el margen de ganancia en la ejecución de proyectos.

El método de estudio contempla diferentes modelos y análisis como el Ciclo Deming, análisis FODA, modelo Score e indicadores de gestión. En base a estos modelos se podrá llegar a implementar una herramienta que permite optimizar tanto los recursos humanos como los operativos dentro de la organización.

Al implementar este modelo se busca el mejoramiento de la forma de trabajo por proyectos de la empresa; si no se implementan mejoras a corto plazo la empresa seguirá teniendo contratiempos e inclusive podría comenzar por tener más problemas de los actuales.

La desarrollar los indicadores y la forma en cómo se dirige la empresa es algo que se debe de buscar debido a la falta de eficiencia y eficacia. No se está siendo eficiente ni con el personal humano ni con las herramientas utilizadas dentro de la empresa.

Se pretende implementar mejoras en cierto periodo de tiempo con el objetivo de que el personal se vuelva más eficiente para poder tener una buena gestión de trabajo en las áreas involucradas, así como el cumplimiento de proyectos y la satisfacción al cliente.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo se propone un rediseño de la cadena de suministro enfocado en una empresa de servicio cuyo objetivo es mejorar los procesos y los canales de comunicación para involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones.

La problemática surge en una compañía de telecomunicaciones que se divide en 2 unidades de negocio SSR (Servicios Satelitales Recurrentes) y PI (Proyectos De Integración). En donde se manejan servicios satelitales que tiene un tiempo promedio de operación que pueden tardar 50 minutos mientras que un PI se puede tardar meses. Las 2 unidades de negocio se manejan de la misma forma y esto hace que sea una tarea larga.

La mayor problemática se presenta a la hora de ejecutar un proyecto, ya que todos los departamentos se involucran en las compras y tareas de ejecución; no se persigue un proceso para seguimiento al cliente. Se crean cuellos de botellas con la información y hay diferentes personas que se comunican con el cliente creando diferentes acuerdos cada uno. Lo que hace que no allá una comunicación efectiva.

Las métricas que se muestran son métricas basadas en objetivos en cada departamento y no como secuencia de procesos que no muestran los verdaderos errores. En esta organización cada departamento se basa en los resultados de otros departamentos involucrados, y no se tiene organizada la cadena de suministro interna. El seguimiento con el cliente no es el adecuado hay detalles en envío de propuestas y atención, esto hace que el cliente no se sienta respaldado.

JUSTIFICACIÓN

Es importante tener la información al alcance de todos debido a que se manejan diferentes sucursales a lo largo de la república, se necesita que la persona que requiera un material o equipo esté enterada del estatus de este.

Existen diferentes departamentos que no se relacionan, sin embargo los procesos que maneja la organización son obsoletos y redundantes y se tardan demasiado en el cumplimiento de objetivos ya que duplican la información en los procedimientos volviendo repetitivo; se trabaja de esta forma porque se cumplen los objetivos, pero se tardan demasiado y algunas veces se trabaja 2 veces o más el mismo procedimiento.

METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA

Se rediseñara la cadena de suministro buscando mejorar el flujo en el área de proyectos, enfocándose en el área de logística y a su vez integrar el desarrollo de los departamentos que lo integran para que el flujo de información sea constante y se siga un ciclo operacional.

Los objetivos que se buscan son los siguientes:

- Crear indicadores reales de desempeño
- Mejorar tiempos de ejecución de proyectos
- Mejorar tiempos de ejecución de compras
- Mejorar margen de ganancia
- Ver mejoras a corto plazo.
- Personal capacitado en el uso de herramientas y procesos internos.

MÉTODOS EMPLEADOS

Implementación de análisis FODA

Tomando como base el análisis FODA se inicia la investigación para poder analizar y verificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. La investigación se enfocara en las áreas de ventas, operaciones, preventa y compras, al implementar este análisis se plasmaran las áreas de oportunidad.

En base al análisis de situaciones dentro de la empresa se elaboró un análisis FODA que se sustentó con la elaboración de encuestas, donde resaltan ideas de personal de otros departamentos que no habían sido tomados en cuenta.

Tabla 1.0 se expresa el análisis toda obtenida en la investigación en base a encuestas hechas a los departamentos involucrados.

Análisis FODA	
Fortalezas	Oportunidades
Disposición para ver nuevas formas de trabajo Apoyo entre áreas Aportaciones de ideas	Flujo de información Mejora continua Relación con proveedores Indicadores de gestión
Debilidades	Amenazas
Falta de capacitación incapacidad para ver errores capital de trabajo mal utilizada Deficientes Habilidades gerenciales	pérdida de clientes desentendimiento de áreas perdida de capital

Al tener el análisis FODA plasmado y real de la empresa se busca fijar los indicadores en base a las áreas de oportunidad plasmadas en la investigación.

IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES

Con las evaluaciones de actividades realizadas por departamentos, se llegó a la conclusión de que si se están duplicando las actividades para la realización de diferentes tareas. Los indicadores obtenidos tendrán como principal función destacar las principales tareas a gestionar; se tendrá que asegurar que la información plasmada sea realmente la que se desea medir forzando las tareas y conectar las áreas desde los indicadores deseados haciendo que estos se afecten entre sí, logrando que las áreas trabajen en conjunto.

El cuadro plasmado a continuación ayudara a configurar los indicadores, así como los objetivos y pasos a seguir en el proceso de implementación de indicadores, para este cuadro se tomaron en cuenta la misión, visión de la empresa ya que los objetivos que se desean mejorar deben de estar en conjunto con lo que busca la empresa a futuro.

Los indicadores estarán formados de manera estratégica, tomando en cuenta las necesidades requeridas y las tareas a desarrollar (como se explicaran a continuación individualmente).

Tabla 1.1 la tabla mostrada explica el desarrollo de los indicadores que se implementaran para la medición de tareas dentro de cada departamento.

Pasos	Formulación de indicadores de desempeño		
Planificación	Identificar misión y objetivos	Definir medidas de desempeño	Delimitar responsabilidades
Elaboración	Establecer objetivos a alcanzar	Verificar procesos (rediseñar)	Recopilar información
Evaluación	Validar indicadores	Analizar resultados	
Comunicación	Informar, revisar		

PLANIFICACIÓN

Se llega a la forma de plantear rutas más viables para la elaboración de actividades y el llevado de un mejor control de información que se concentre por áreas y sea informada en las ya planificadas juntas quincenales de la empresa. Buscando así un perfeccionamiento en el proceso de elaboración del trabajo por áreas y conjuntamente el ciclo de proyectos. A continuación se elaborara el plan estratégico donde se indican los problemas, objetivo específico (objetivos que se desean mejorar en los departamento), objetivo general (objetivo que desea en la empresa) y misión.

LOS PROBLEMAS

Responsabilidades por área

- Deficiencia en seguimiento de tareas (retrasos en las compras, proyectos, asignación de personal, entrega de documentación, etcétera,)
- Falta de capacitación en uso de herramientas internas de la empresa
- Rotación de personal del área operativa

Objetivos específicos; se define lo que se quiere lograr de manera inmediata

- Mejorar procesos de trabajo
- Mejorar el flujo de información
- Asignar responsabilidades

El objetivo general de la investigación se centra en aplicar una “herramienta para la gestión de proyectos dentro de las áreas involucradas; con el fin de optimizar los tiempos, el recurso humano y herramientas internas de la empresa”. La misión (este paso muestra cual es el objetivo que tiene la empresa) se enfoca en; buscar la eficiencia y productividad de nuestros clientes al brindarles servicios y soluciones tecnológicas de conectividad remota terrestre, Marítima y aeronáutica así como las aplicaciones especializada para el monitoreo de procesos.

CASO DE STEVENS

El modelo de Stevens ayuda a estructurar la investigación mediante objetivos generales de la empresa y objetivos del departamento asimismo el uso de herramientas para poder alcanzar los objetivos esperados. Moderando el uso de las herramientas internas como el CRM, ERP y correo electrónico.

La implementación de este modelo ayudo a ver las áreas y tareas necesarias a revisar asimismo como se integran en la cadena de suministro.

De manera muy básica se manejan las planeaciones estratégicas tácticas y operativas de manera que se trataran de tener a futuro una planeación más real en base a esta investigación.

IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DEMING

Al implementar la solución a la problemática se tomara en cuenta el ciclo Deming para la mejora continua esto dará como resultado definir bien los objetivos, ajustar los indicadores con revisiones a lo objetivos y las tareas a medir.

Al implementar el Deming se pretende mediante auditorias verificar si el indicador es factible, debe desaparecer o mostrar un avance con la información y trabajos realizados en las diferentes áreas, asimismo se pretende realizar las evaluaciones correspondientes en conjunto con los resultados y de ser necesario volver a rediseñar la cadena de suministro y dar seguimiento del uso de las herramientas implementadas. El ciclo Deming permitirá la objetividad si se están utilizando los indicadores de forma correcta.

Implementación del ciclo Deming

Planificación: Programar las actividades que se comprenderán, analizar e identificar las áreas de mejora.

Hacer: implementar el indicador, trabajar y recolectar información según lo planeado, comentarios que se tengan, etc.

Verificar: En este paso se plasmara si los indicadores cumplen el objetivo propuesto, si se muestra un avance de los indicadores con el transcurso e implementación correcta, si realmente las tareas crean impacto en el indicador y la relación de información en el departamento.

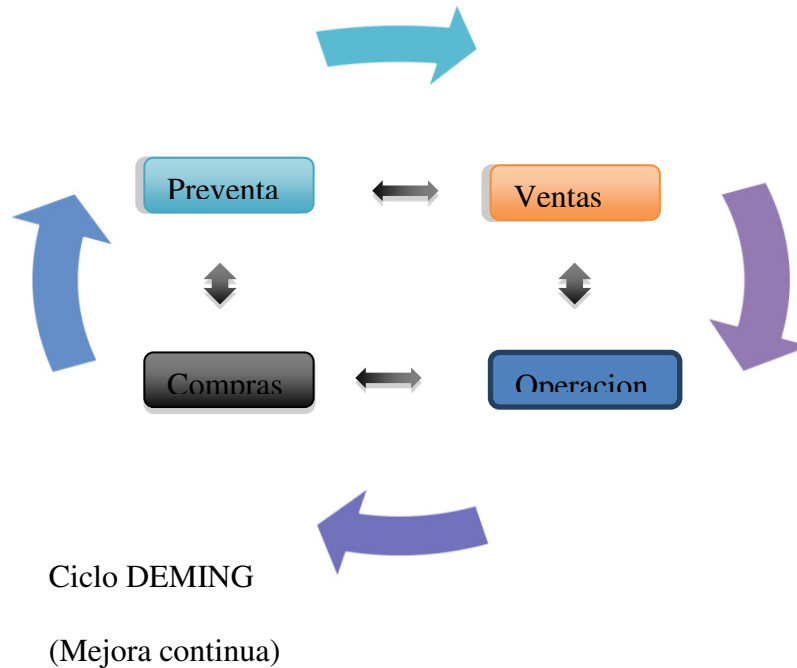
Actuar: llevar a cabo los cambios necesarios para el mejoramiento, cambiar objetivos de ser necesarias y a su vez rediseñar las actividades de indicador.

El ciclo Deming me ayudara a estar dando revisiones a los paso implementados anteriormente buscando siempre redefinir mis objetivos en caso de ser necesarios y buscar solucionar problemas futuros que vayan surgiendo con las revisiones.

Al implementar el ciclo Deming busco la mejora continua esto se tiene planeado a la forma de ejecutar auditorias se hagan capacitaciones en general en la empresa para que todo el personal esté capacitado y sepa porque se hace.

Modelo implementado en la investigación

Imagen 1.0 este es el modelo que se plasmó para el rediseño de la cadena de suministro.



En base a este modelo se mejoró principalmente las áreas operativas enfocadas en la realización de proyectos y se mejoró el flujo de información ya que se trabajó en conjunto y cada departamento ejercía la responsabilidad que le correspondía.

La investigación se derivó de acuerdo a la falta del flujo de información así como la falta de responsabilidades de las diferentes áreas de compras operaciones, preventa y ventas tratando de tener una medición real de las diferentes áreas asimismo buscar la mejora contante y busca de objetivos que ayuden a mejorar el flujo logístico dentro de la empresa.

CONCLUSIÓN

La empresa presentaba muchas fallas en la organización, no se contaba con una medición real de los departamentos, ni de las tareas que correspondían a cada área; asimismo la falta de seguimiento de tareas y la poca retroalimentación de departamentos era muy deficiente. Esto hacía que los proyectos presentaran demasiados atrasos. Y se desperdiciaran recursos humanos como recursos materiales dentro de la empresa.

Al implementarse el modelo se reflejaron mejoras en el flujo de información y la medición de los departamentos. Esto beneficio a reducción de tiempos y saber el estado que presentaba cada proyecto. Anteriormente los departamentos se medían de manera individual siendo que al ejecutarse un proyecto se maneja una cadena de tareas que se afectan entre sí.

En la solución se fijaron objetivos claves de los departamentos en la empresa, esto beneficio a que se trabajara sobre puntos clave que se querían mejorar haciendo más fácil la implementación del modelo.

Al entrelazar los indicadores se vieron beneficiados los departamentos ya que al afectarse uno con otro beneficio a que el siguiente nivel se ejecutara de mejor manera. Asimismo el siguiente nivel del modelo fue a acomodar las áreas dependiendo la forma en cómo se pasa la información. Y la forma de cómo se manejara la retroalimentación dado que se necesita estar en constante comunicación por cambios que pueda haber.

Este modelo ayudo a que la empresa estuviera en mejora continua constantemente y se actualizarán los objetivos de la empresa, igualmente se buscaran nuevas áreas de oportunidad haciendo más eficiente el trabajo día a día.

Las mejoras que se reflejaron fueron evidentes ya que no se tenía un control de los procesos no de las áreas. Se tiene un control de las tareas además de en qué áreas se encuentra más conflictos a la hora de ejecutar los proyectos.

El modelo solo se implementó en el área de proyectos pero también se busca hacer lo mismo con las áreas en las que se involucra toda la cadena de suministro; esto beneficiara haciendo más eficiente los procesos de la empresa y de cómo se miden los departamentos. A su vez da la flexibilidad de modificar la forma en cómo recolectar la información además de educar al empleado con capacitaciones a corto plazo para el uso de los ERP, CRM e indicadores a llenar.

El tener un buen control de las áreas, el flujo de información junto con las herramientas de comunicación de la empresa ayudara a sacarle provecho a lo que ya está instalado optimizando recursos e invirtiendo muy poco para las mejoras haciendo más atractivo rediseñar la cadena de suministro

Al desarrollar este modelo el principal objetivo era buscar mejorar la cadena de suministro, pero conforme fue avanzando la investigación salieron diferentes deficiencias dentro de la compañía de tal modo que primero se tenía que tener una medición real de los departamentos que integran a la empresa. Para poder definir bien las áreas a trabajar.

Al ser una empresa de servicio el flujo de la información en tiempo y forma es indispensable para poder trabajar de la mejor manera, asimismo mejorar los tiempos de entrega y operación.

BIBLIOGRAFÍA

- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago, Chile: ILPES Naciones Unidas.
- Gaviria Álvarez, G. (2009). Control total de la cadena de suministro. *Revista de Logística*, 752-754.
- Campos Naranjo, J. I., Cruz Reyes, C. M., & Sánchez Rodríguez, J. C. (2012). Diagnóstico basado en el Modelo Scor para la cadena de suministro de la empresa Matecsa S.A. *Imbiòmed*, 95-101.
- Càrdenas Llanas, C. L., Martínez Matheus, M., & Rodríguez Ibagué, L. F. (2009). *Indicadores de gestión de los programas académicos de campo (pac)*. Bogotá: Indicadores de gestión de los programas académicos de campo (pac) de la universidad de rosario.
- Errasti Opakua, A., & Poler Escoto, R. (2006). *Mejora de la Cadena de Suministro basada en la metodología GRAI: un estudio empírico*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Fernández Hatre, A. (2013). *Indicadores de gestión y cuadro de mando Integral*. Llanera: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- Fontalvo Herrera, T., de la Hoz Granadillo, E., & Cardona Rojas, D. (2010). Diseño de un plan de mejoramiento para la cadena de suministro de la empresa Drolitoral. *Revista Soluciones de Posgrado EIA*, 33-53.
- Mary Walton, W. D. (2004). *El método Deming en la práctica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Sambrano Barrios, A. (2006). *Planificación estratégica y control de la gestión pública*. Caracas: universidad católica Andrés bello.
- Soret los Santos, I. (2004). *Logística Comercial Empresarial*. España: ESIC Editorial.