



Escuela de Economía y Negocios

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

Optimización de Procesos

Autor: Vergara, Raúl Agustín

Tutor: Vignale, Jorge

Febrero

2025

RESUMEN

En este proyecto, se analiza la empresa con razón social Euro Packaging S.A., la cual lleva más de 25 años brindando soluciones de embalajes, donde su principal producto es el film stretch.

Se elige como objetivo general disipar las ineficiencias de la operación y como objetivos específicos mejorar la inconsistencia que se da entre las ventas generadas a principio de mes y las de finales de mes. Los vendedores, para lograr llegar al objetivo que actualmente es de un mínimo de 800 toneladas, realizan en el último periodo una gran cantidad de órdenes. Esta disparidad genera estrés estructural en sectores como producción, depósito y facturación, además de incrementar la posibilidad del error humano ya que la operación es llevada a cabo de manera manual, prácticamente sin procesos automatizados.

Se realiza una investigación cualitativa en la que se toman como referencia datos estadísticos de la gestión y la opinión de ciertos mandos medios y altos de la empresa para que puedan agregar valor a este análisis. En el mismo, podrá observarse que, con cierta previsibilidad ante la situación particular de cada cliente, el proceso puede fluir sin demasiadas complicaciones.

PALABRAS CLAVE

Optimización de procesos, mercado, digitalización, proyección de ventas, comunicación

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

“Pobre del que tiene miedo de correr riesgos. Porque ése quizá no se decepcione nunca, ni tenga desilusiones, ni sufra como los que persiguen un sueño”.

- Paulo Coelho

A Florencia, mi compañera de vida

A mi papá por el apoyo de siempre, a mis abuelos y a mi mamá que me cuidan desde el
cielo

A Donatello, Lula, Gaucho, Negrito, Chino, Simba y Toto.

Índice	
RESUMEN.....	2
PALABRAS CLAVE.....	3
Agradecimientos y dedicatorias	4
Introducción	7
Historia de la empresa	7
Visión, misión y valores	8
Planteamiento del tema	8
Punto de vista estratégico de mejora sobre el sector comercial	12
Reducción de kilos pendientes de entrega al final de cada mes	14
Reducción de notas de crédito	17
Diferencias de inventario.....	19
Punto de vista estratégico sobre las tareas operativas.....	21
Estrategias para la optimización de procesos administrativos ¹	23
Sistema de control interno como herramienta de optimización ²	25
Peligros en la toma de decisiones estratégicas ³	29
Predisposiciones del conocimiento	29
Pensamiento en grupo.....	30
Técnicas para mejorar la toma de decisiones ⁴	30
Implementación del cambio estratégico ⁵	31
Distintas etapas del cambio ⁶	31
El problema de las elecciones disfuncionales de las prioridades ⁷	32
Principales lecciones:	33
1. Gestión de tiempo y prioridades en la empresa:	34
2. Cultura organizacional basada en principios y valores:	34
3. Liderazgo efectivo:.....	34
4. Equilibrio entre las diferentes áreas de la vida y la empresa:	35
5. Trabajo en equipo y delegación efectiva:	35
6. Toma de decisiones estratégicas:.....	36
La teoría de las restricciones ⁸	36
Los cinco principios del pensamiento Lean ⁹	37
Eliminación de desperdicios ¹⁰	37
Estudios de caso ¹¹	38
Cambio cultural y organizacional ¹²	38

Cuestionar las normas tradicionales ¹³	38
Hacer más con menos ¹⁴	39
Construir una cultura empresarial sana ¹⁵	39
Marketing y comunicación simples ¹⁶	40
Adaptabilidad y enfoque en el presente ¹⁷	40
La estructura de un hábito: el bucle del mismo ¹⁸	40
Los hábitos clave y su impacto ¹⁹	41
Cómo cambiar un hábito	41
El poder de los hábitos en las organizaciones ²⁰	41
La importancia de los hábitos en la vida diaria ²¹	42
Líderes de Nivel 5 ²²	42
Las personas adecuadas en los roles adecuados ²³	42
La mentalidad del erizo ²⁴	43
La cultura de la disciplina ²⁵	43
El motor de impulso (Flywheel) ²⁶	44
La paradoja de Stockdale ²⁷	44
Cultura de la empresa	44
Organigrama y distribución de sectores	45
Detalle de la operación	46
Alta	46
Producción	46
Preparación	47
Facturación	47
Despacho	47
Cobranza	47
Modalidad de cobro	48
Productos que se comercializan	48
Unidad de negocio complementaria	49
SOE: Sistema de optimización de embalaje	49
Programa de reciclado de bujes	49
Proveedores	50
Formas de pago a proveedores	50
Principales competidores	50
Clientes	51
Canales de venta	51
Consumidores finales del bien	52

Logística	53
Formas de entrega	53
Stakeholders	53
Mapa de stakeholders	54
Stakeholders internos	55
Stakeholders externos	56
Análisis de riesgo: FODA	57
Diagrama de Ishikawa.....	58
Uso del diagrama dentro del TQC.....	58
Teorema de Pareto aplicado	61
Semaforización y alineamiento con el sistema de premios y castigos ²⁹	61
Conclusión final.....	65
Anexos.....	65
Referencias y bibliografía.....	73
Material de consulta	74

INTRODUCCIÓN

HISTORIA DE LA EMPRESA

Euro Packaging es una empresa argentina de insumos, equipos y servicios de embalaje para el sector industrial y logístico con más de 25 años de experiencia. Se mantienen en permanente desarrollo, incorporando innovación y mejoras en sus productos, servicios y soluciones, de manera de tener siempre disponibles las mejores alternativas para los clientes.

Hoy en día cuenta con 60 empleados y comercializa productos como cintas de diversos usos, cobertores de pallets y pluribol entre otros, pero como principal artículo cuenta con el film stretch para uso manual o automático. Como actividad complementaria, también provee las máquinas envolvedoras y su respectivo servicio de mantenimiento. Su predio de aproximadamente 30.000 m² se ubica en el Parque Industrial Tigre y lo subalquila a otras dos empresas. Luego de entablar conversaciones con stakeholders de la empresa, se han seleccionado objetivos los cuales serán tratados a lo largo del trabajo.

Para determinar la elección primero se realizó una planificación estratégica donde se determinaron los objetivos generales para profundizar luego en aquellos específicos, medibles, alcanzables y que puedan lograrse.

Los seleccionados fueron los que mayor importancia tenían para la empresa teniendo en cuenta algunos factores como: los recursos disponibles, las prioridades, el contexto externo y no olvidando que se buscan objetivos realistas y alcanzables que estén en línea con los de dichos stakeholders.

Se establecen, entonces, formas de medir los logros, así como maneras de monitorear los avances para poder ajustar los desvíos en caso de que surgieran. Es necesario establecer un orden de modo que se puedan asignar los recursos y el esfuerzo adecuado para lograrlos optimizando los procesos arcaicos que hoy en día acarrea la empresa.

VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

- **Visión:** ser la empresa líder de venta de insumos a nivel nacional, reconocida por su calidad, innovación y servicios excepcionales.
- **Misión:** proporcionar productos que cumplan con las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.
- **Valores:** calidad, servicio al cliente, sostenibilidad, integridad.

PLANTEAMIENTO DEL TEMA

Siendo una empresa con una importante injerencia en el mercado del embalaje industrial y con una proyección de venta ambiciosa, se busca minimizar los desajustes internos que ocasionalmente tienen repercusiones comerciales, proponiendo e implementando controles, automatizaciones del sistema y una planificación de venta centrada en la operatoria

recurrente de los clientes, evitando así que se estrese la estructura ante necesidades imperiosas de ventas.

Pregunta: ¿cómo puede mejorar el proceso de venta logrando una sinergia entre una planificación estratégica y un flujo operativo más eficiente?

Problema: estrés estructural por desorganización de caudal de pedidos y llegada al objetivo *mínimo* de ventas sumado a una operación arcaica y manual.

Hipótesis: un mayor seguimiento a cada cuenta junto con una clara y precisa planificación comercial generará, por un lado, mayor cantidad de ventas y por otro, fluidez en toda la operación, siempre y cuando existan automatizaciones y digitalización de tareas.

Se establecen las siguientes formas de medir los logros, como también así de monitorear los avances:

- **Optimizar el flujo de órdenes de facturación:** el objetivo es implementar una estrategia más equilibrada y eficiente para que las ventas se realicen a lo largo de todo el mes, en lugar de acumular todas las órdenes al final del periodo. Esto permitirá distribuir la carga de trabajo de manera más uniforme.
- **Establecer metas realistas y alcanzables:** es importante revisar y ajustar las metas establecidas por los jefes en relación con las toneladas pedidas. Se debe trabajar en conjunto con el sector comercial para establecer objetivos realistas y alcanzables que no requieran el envío masivo de órdenes al final del mes.
- **Implementar un sistema de seguimiento y monitoreo:** establecer mecanismos de seguimiento y monitoreo para supervisar el flujo de órdenes de facturación a lo largo del mes. Esto permitirá identificar posibles desviaciones o problemas en el proceso y tomar medidas correctivas de manera oportuna.
- **Mejorar la comunicación interna:** se debe fomentar una comunicación más fluida y efectiva entre el sector comercial y el de facturación. Esto implica establecer canales

de comunicación claros y abiertos para facilitar la coordinación, el intercambio de información y la resolución de problemas de manera más ágil.

- **Capacitar al personal:** brindar capacitación adecuada al personal del sector comercial y de facturación es fundamental para garantizar una comprensión clara de los objetivos, procesos y mejores prácticas. Esto ayudará a mejorar la eficiencia y la calidad en el manejo de las órdenes de facturación.
- **Establecer políticas claras de registro de ventas:** implementar una política que establezca que las ventas se registren cuando en verdad ocurren y no para llegar a los objetivos de ventas pedidos por los jefes. Implementar un sistema de seguimiento para garantizar que las entregas se realicen dentro del mes correspondiente y evitar incongruencias.
- **Realizar análisis de ventas mensuales:** realizar un análisis detallado de las ventas mensuales para identificar discrepancias y ajustar cualquier registro incorrecto o inconsistente.
- **Automatización:** invertir en la implementación de lectoras láser para la preparación de pedidos y así evitar el error humano y las diferencias de inventario.
- **Sistema de aprobación:** crear un reporte en el que las órdenes puedan ser aprobadas por disponibilidad de stock, precio y condición de venta.
- **Establecer políticas claras de registro de ventas:** implementar una política que establezca que las ventas se registren cuando en verdad ocurren y no para llegar a los objetivos de ventas pedidos por los jefes. Implementar un sistema de seguimiento para garantizar que las entregas se realicen dentro del mes correspondiente y evitar incongruencias.
- **Mejorar la comunicación entre el sector de ventas y el sector de entrega:** establecer una comunicación fluida y efectiva para coordinar las fechas de entrega y

evitar el envío de venta con más de 7 días de entrega (salvo excepciones contempladas o pedido por el cliente).

- **Realizar análisis de ventas mensuales:** realizar un análisis detallado de las ventas mensuales para identificar discrepancias y ajustar cualquier registro incorrecto o inconsistente.
- **Procesos de revisión y verificación:** establecer procedimientos y controles más rigurosos para revisar y verificar la documentación antes de ser enviada al sector de facturación.
- **Comunicación y coordinación efectivas:** mejorar la comunicación y la coordinación entre el sector de ventas y el sector de facturación para garantizar una transmisión adecuada de la información. Establecer canales claros de comunicación, compartir instrucciones claras y asegurarse de que ambos sectores estén alineados en cuanto a los procedimientos y los plazos.
- **Capacitación y desarrollo del personal:** brindar capacitación adicional al personal involucrado, con el objetivo de mejorar su conocimiento y habilidades. Esto incluye aspectos como la correcta interpretación de órdenes de venta, la utilización de sistemas o herramientas adecuadas, y la gestión de la documentación de manera eficiente.
- **Mejoras en los sistemas y herramientas:** evaluar y actualizar, si es necesario, los sistemas y herramientas utilizados en el proceso.
- **Implementar un sistema de conteo semanal del inventario físico:** establecer un programa regular de recuentos físicos del inventario para comparar y conciliar con los registros del sistema. Esto permitirá identificar discrepancias y tomar medidas correctivas de manera oportuna.
- **Mejorar la exactitud en el registro de las transacciones de inventario:** implementar controles más estrictos en el registro de entradas y salidas de

inventario en el sistema, asegurándose de que se reflejen con precisión todas las transacciones realizadas. Realizar observaciones y análisis para identificar tendencias, patrones o áreas problemáticas recurrentes

- **Mejorar la capacitación y conciencia del personal**: proporcionar capacitación adecuada al personal involucrado en la gestión de inventario, tanto en los procedimientos de conteo físico como en la correcta entrada de datos en el sistema. Fomentar la conciencia de la importancia de mantener un inventario preciso y la responsabilidad individual en el proceso.

Para la elección de los objetivos, se toma como base que el mismo se considere S.M.A.R.T.

PUNTO DE VISTA ESTRATÉGICO DE MEJORA SOBRE EL SECTOR COMERCIAL

S (específico): reorganizar el sector comercial para mejorar el flujo de órdenes de facturación y evitar el colapso al final del mes mediante cambios en la forma de trabajo del área de ventas, metas, seguimiento, comunicación y capacitación.

M (medible): el éxito del objetivo se puede medir a través de la reducción del 20% del colapso en el sector de facturación alcanzando una distribución más uniforme de las órdenes de ventas enviadas a lo largo del mes.

A (alcanzable): el objetivo es alcanzable mediante la implementación de cambios en las prácticas y procesos del sector comercial, la colaboración entre los diferentes departamentos y la capacitación del personal.

R (relevante): El objetivo es relevante ya que aborda un problema crítico en los sectores involucrados y busca mejorar la eficiencia de la empresa

T (tiempo): Se planea que los cambios se implementen en el período de 3 meses y se mantengan a largo plazo, con una evaluación mensual de los resultados y posibles ajustes en el proceso.

Indicadores

- **Acumulación de órdenes de ventas a fin de mes:**

$$\frac{\text{Órdenes de ventas recibidas a principio de mes}}{\text{Total de órdenes del mes}} \times 100$$

- **Órdenes de ventas recibidas a principio de mes:**

$$\frac{\text{Órdenes de ventas recibidas a fin de mes}}{\text{Total de órdenes del mes}} \times 100$$

- **Número de quejas o reclamos relacionados con la acumulación a fin de mes:**

$$\sum \text{Total reclamos del sector de facturación}$$

Métricas

-La acumulación de pedidos tiende a ser superior en los días cercanos al cierre de cada mes, generando estrés en la estructura que debe cumplir con la totalidad de las órdenes.

-Inversamente proporcional, el principio de cada mes llega con un bajo caudal de pedidos, donde pueden estar incluidos algunos de la última semana del mes anterior. La baja de la operación es notoria.

-La previsión comercial para con sus clientes puede generar un caudal paulatino de pedidos, evitando un colapso estructural donde existe mayor propensión al error humano.

-Se establecerían objetivos semanales de toneladas por vendedor, donde la preocupación no sea únicamente para terminar el mes por encima de la meta a cualquier costo.

Diccionario de indicadores

- **Acumulación de órdenes de ventas a fin de mes:** este indicador nos mide el porcentaje de ordenes de ventas en el último periodo en comparación a el total del mes. Un menor porcentaje nos indicará una reducción en esta situación crítica.

- **Ordenes de ventas recibidas a principio de mes:** nos va a permitir calcular el porcentaje de ventas que se recibe a principio de mes en relación con el total del mes. Un mayor porcentaje indica una distribución más equitativa de las órdenes de venta a lo largo del tiempo.
- **Número de quejas o reclamos del sector de facturación relacionados con la acumulación a fin de mes:** una disminución de este indicador nos indica una mejora en la distribución y la reducción de problemas relacionados.

Conclusiones

Se puede ver en el anexo A una mejora tomando tres meses de operaciones, en donde en el último se realizaron los cambios propuestos anteriormente, haciendo que las ventas se manejen de forma más eficiente, con cierta programación y llegando al objetivo de ventas de todas formas:

Lo que se concluye es que efectivamente es posible cumplir con lo enunciado en la hipótesis, pero dichos resultados sólo podrían mantenerse en el tiempo si el seguimiento de los sectores altos y medios se sigue viendo reflejado y si la fuerza de ventas puede modificar los hábitos que muestran cierta desidia a la hora de completar los procedimientos correspondientes.

REDUCCIÓN DE KILOS PENDIENTES DE ENTREGA AL FINAL DE CADA MES

S (específico): el objetivo es que al finalizar el cierre mensual no se carguen en el sistema ventas que aún no fueron entregadas o tienen una entrega mayor a cinco días sólo por el hecho de llegar a los objetivos de ventas estipulados por los jefes de varios departamentos. Esto mejorará el funcionamiento de la empresa, así como la relación entre los distintos sectores y dejará en claro el real volumen de ventas del mes.

M (medible): lograr reducir un 20% los pedidos pendientes de entrega en un periodo de 12 meses.

A (alcanzable): implementar un proceso de planificación, control y seguimiento de las fechas de entrega para garantizar la alineación de las ventas reales del mes, eliminando esta modalidad de trabajo que entorpece la gestión.

R (relevante): proporcionar información precisa y actualizada sobre las ventas mensuales, evitando distorsiones causadas por ventas realizadas con el objetivo de alcanzar metas.

T (tiempo): lograr la mejora en un plazo de 6 meses y mantener un seguimiento continuo para asegurar la consistencia en el futuro.

Indicadores

- **Porcentaje de cumplimiento de entrega:**

$$\frac{\text{K entregados}}{100} \times \text{K solicitados}$$

- **Porcentaje de reducción de kilos pendientes de entrega:**

$$\frac{[\text{Kilos pendientes de entrega inicial} - \text{Kilos pendientes de entrega final}]}{\text{Kilos pendientes de entrega inicial}} = \times 100$$

- **Días de atraso de entrega de kilos pendientes:**

$$[\text{Días transcurrido desde que se realizó el pedido} - \text{Días que se demora en la entrega habitualmente}] =$$

Métricas

-Mantener el promedio de entrega por debajo o igualando los tiempos establecidos (96 horas).

-Generalmente se terminan facturando una cantidad de kilos redonda para cerrar el mes, momento donde probablemente la mercadería ni siquiera ha sido pedida al proveedor. Esta facturación redonda siempre difiere del pesaje real una vez que el pedido fue armado, generando la emisión de más comprobantes electrónicos (notas de crédito; facturas complementarias).

-Con el diferimiento y la carga de movimientos posteriores a la fecha de la factura, puede ocurrir que se genere algún error de inventario, por eso es tan importante poder modificar estas cuestiones.

-Ciertos inconvenientes suelen aparecer por la diferencia entre la fecha de la factura y la fecha de entrega, pudiendo afrontar rispideces con el cliente a la hora de gestionar el cobro.

Diccionario de indicadores

- **Porcentaje de cumplimiento de entrega:** Este indicador mide la efectividad en la entrega de los kilos solicitados por los clientes en relación con los kilos planificados o prometidos.
- **Porcentaje de reducción de kilos pendientes de entrega:** Nos va a permitir saber el porcentaje de mejoras que tuvimos y el progreso en la reducción de los kilos pendientes de entrega a lo largo del tiempo.
- **Días de atraso de entrega de kilos pendientes:** Este indicador mide la eficiencia en la entrega de los kilos pendientes, es decir, el tiempo promedio que transcurre desde que un pedido está pendiente hasta que se completa su entrega.

Conclusiones

Estos kilos pendientes de entrega, que se facturan en un mes y se entregan al otro, podrían evitarse llevando a cabo algunos cambios en la modalidad de programación de recepción de mercadería y previsión de abastecimiento a los clientes con tal de evitar esa facturación redonda que luego genera notas de crédito o facturas complementarias que retrasan los tiempos de cobros.

Se propuso que ante los pedidos de un volumen mínimo (diez pallets), el mismo proveedor realice la entrega. Teniendo la información del remito que será entregado, se efectúa el ingreso de la mercadería en el sistema y se genera un remito y una factura con valores precisos. Este segundo remito refleja el kilaje contemplando el peso de los bujes, siendo el

primero un número teórico y uniforme por cada artículo, teniendo algunas diferencias con el peso físico de la mercadería.

Se percibió un aumento de este tipo de ventas, que representan un mayor volumen en kilos, prácticamente nulas facturas redondas, menores costos logísticos, pero, asimismo, una rentabilidad inferior en esos artículos.

REDUCCIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO

S (específico): el objetivo se centra en la reducción de las notas de crédito generadas por errores en el envío masivo de documentación entre ventas y facturación.

M (medible): se establece un objetivo cuantitativo específico de que el total de las notas de crédito generadas, sea menos del 5% sobre el total facturado mensualmente.

A (alcanzable): el objetivo es alcanzable mediante la implementación de medidas de mejora en los procesos de envío de documentación, la comunicación efectiva y la capacitación del personal.

R (relevante): la reducción de las notas de crédito contribuirá a mejorar la eficiencia y la calidad del proceso de facturación, minimizar los costos asociados y mejorar la satisfacción del cliente.

T (tiempo): se establece el plazo de un año fiscal para lograr este objetivo.

Indicadores

- **Tasa de notas de crédito:**

$$\frac{\text{Cantidad de notas de crédito}}{\text{N° total de facturas}} \times 100$$

- **Índice de devoluciones:**

$$\frac{\text{Proporción de productos devueltos por el cliente}}{\text{ventas totales}} \times 100$$

- **Costo de las notas de créditos:**

$$\sum \text{Total NC emitidas}$$

- **Retroalimentación del sector de atención al cliente:** Evaluar y analizar los informes y comentarios del sector de atención al cliente, para identificar los cambios en las quejas y consultas relacionadas con problemas de entrega.

Métricas

Los errores se producen por diferentes motivos, siendo el más predominante, errores en la carga del pedido.

-Se genera un reporte donde se identifican los sectores implicados, los motivos, clientes, fechas y repercusión en la facturación mensual.

-Se amplifican los controles de cada pedido y se intenta mejorar el curso del proceso con instancias de aprobación y mayor comunicación entre sectores.

Diccionario de indicadores

- **Tasa de notas de crédito:** este indicador nos mostrará la proporción de notas de créditos emitidas en relación con el total de ventas. Un descenso sostenido en la tasa de NC a lo largo del tiempo indicará una mejora en la efectividad de los sectores.
- **Índice de devoluciones:** nos va a medir la proporción de productos devueltos por los clientes en relación con las ventas totales. Una disminución de este índice nos muestra una mejora en la precisión de las entregas.
- **Costo de las notas de créditos:** el seguimiento al costo asociado a las notas de crédito puede ayudar a evaluar el impacto financiero de los problemas de entrega. Si este costo disminuye significa que se están tomando medidas efectivas para reducir los problemas y los gastos asociados.
- **Retroalimentación del departamento de atención al cliente:** considera la retroalimentación tanto de los clientes como del equipo interno. Si los clientes

expresan una mayor satisfacción y el equipo interno informa de una disminución en los problemas y en la emisión de notas de crédito, es un indicativo de que se están cumpliendo los objetivos.

Conclusiones

Al no poder evitarse siempre los errores de carga, la revisión y capacitación sobre ciertas tareas como la emisión de pedidos debería reducir el riesgo y que las equivocaciones provengan únicamente por despistes. Dicho esto, mantener y afinar aún más los filtros previos a la facturación van a mantener una tasa baja de notas de crédito a causa de errores involuntarios.

DIFERENCIAS DE INVENTARIO

S (específico): identificar y resolver las discrepancias entre el inventario físico y el inventario registrado en el sistema de manera oportuna y precisa.

M (medible): establecer un sistema de seguimiento para registrar y cuantificar las diferencias de inventario en términos de cantidad y valor monetario. Lo que se buscará es que la diferencia de kilos sea menor al 2%.

A (alcanzable): implementar procedimientos y controles efectivos para realizar recuentos periódicos y conciliaciones entre el inventario físico y el inventario registrado en el sistema.

R (relevante): mantener un inventario preciso y confiable es fundamental para una gestión eficiente de los recursos y para brindar un servicio de calidad a los clientes.

T (tiempo): reducir las diferencias entre el inventario físico y el inventario registrado en el sistema en un plazo de 6 meses, implementando acciones correctivas y preventivas de manera continua, agregando implementaciones de sistema como pistola lectora de código de barras.

Indicadores

- **Diferencia de inventario:**

$$[\text{Inventario inicial} - \text{Inventario final}] =$$

- **Porcentaje de reducción de la diferencia de inventario:**

$$\frac{[\text{Inventario inicial} - \text{Inventario final}]}{\text{Inventario registrado inicial}} \times 100$$

- **Rotación de inventario:**

$$\frac{\text{CMV}}{\text{Promedio del inventario}} =$$

Métricas

-El primer día hábil del mes se realiza el conteo de stock donde se valida lo físico con lo registrado en sistema y se intenta buscar una explicación o error en las diferencias encontradas.

-Una vez hecho el análisis, se cuantifica esa diferencia al costo previamente establecido por el sector de administración y finanzas.

-Con la implementación de lotes, códigos de barra y pistolas lectoras, se busca marcar una mayor trazabilidad desde el momento en el que la mercadería es ingresada hasta que es despachada.

Diccionario de indicadores

- **Diferencia de inventario:** indicará la diferencia que consiste entre la mercadería existente en el sistema y la física contemplando todos los movimientos del período.
- **Porcentaje de reducción de la diferencia de inventario:** este indicador permite medir el progreso en la reducción de la diferencia entre el inventario registrado y el inventario físico.
- **Rotación de inventario:** este indicador mide la frecuencia con la que el inventario se agota y se repone dentro de un período de tiempo determinado. Una mayor

rotación de inventario indica una gestión más eficiente y una menor diferencia de inventario.

Conclusiones

Al evaluarse las condiciones en las que se realizan los conteos rutinarios, el foco se centra en la poca efectividad y previsión en lo que respecta con las preparaciones de pedidos y sus posteriores despachos, sumado a que la implementación códigos de barras que identifiquen las posiciones de los pallets junto con una pistola que los escanee y esté sincronizada con el sistema, reducirían considerablemente las diferencias que tengan que ver con un conteo humano equívoco.

PUNTO DE VISTA ESTRATÉGICO SOBRE LAS TAREAS OPERATIVAS

S (específico): automatización de tareas, prescindir de papeles escritos a mano por varios sectores.

M (medible): es medible achicando, prácticamente en su totalidad, los errores por el tratamiento manual que conlleva. Los pedidos pueden tener modificaciones en el transcurso de la operación, siendo que el sector de preparación de pedidos no es informado a tiempo de dichos cambios. Además, los pesajes, la baja de mercadería y la sumatoria pallets dejarían de ser tan propensos al error humano.

A (alcanzable): el objetivo es alcanzable mediante la implementación de mejoras en el sistema que puedan abarcar aquellas tareas operativas que hoy en día son inminentemente manuales y la capacitación del personal.

R (relevante): el objetivo es altamente relevante. La pérdida de eficiencia de la empresa en las vicisitudes operativas es uno de los escollos más preponderantes a la hora del análisis.

T (tiempo): lo óptimo sería que los cambios se implementen en el período de 6 meses y se mantengan a largo plazo, con una evaluación mensual de los resultados y posibles ajustes en el proceso.

Indicadores

- **Generación de notas de crédito por errores:**

$$\frac{\text{Notas de crédito} \times 100}{\text{Total de pedidos del mes}}$$

- **Variaciones de costos logísticos:**

Δ de costo debido a contrataciones extras y errores en direcciones

- **Número de reclamos de depósito (despacho, preparación de pedidos y producción):**

$$\sum \text{Total de reclamos}$$

Métricas

-La generación de notas de crédito al existir cambios en los precios tiende a ser por mala comunicación, ya sea porque escasea o porque es con unos pocos correos electrónicos.

-Demora de los tiempos de despacho ante inconsistencias entre lo preparado y lo remitido.

-Cualquier modificación con la documentación (remitos, precios, generación de notas de crédito), datos faltantes (órdenes de compra, protocolos), eventualmente desembocan en un retraso en la cobranza.

Diccionario de indicadores

- **Generación de notas de crédito por errores:** si bien el indicador muestra cierta ineficiencia sobre el total de los comprobantes emitidos (a excepción de lo generado por resolución comercial o por problemas de calidad), se puede identificar clara, inmediata y precisamente cuando una nota de crédito se genera por errores en la confección del pedido (precio, razón social, tipo de cambio, moneda, condiciones), por errores de preparación o por errores involuntarios (y manuales) a la hora de la emisión.

- **Variaciones de costos logísticos:** muestra que se generan mayores costos y menor eficiencia ante inconvenientes fácilmente detectables de antemano, como contemplar pedidos con condiciones de pago contado a la hora de la contratación del transporte para la distribución, la omisión de solicitudes de turno de entrega, errores en las direcciones de destinos finales, obviar documentación que acompañe la mercadería como remitos, protocolos de calidad o discriminación de pallets.
- **Número de reclamos de depósito (despacho, preparación de pedidos, producción):** este indicador suele tener picos en momentos puntuales como en los cierres de mes o en controles de inventario. Más allá de que por algunas horas se para la operación, sigue llegando mercadería del principal proveedor y los pedidos del día siguiente aún no están preparados, desligándose absolutamente desde el sector logístico de la implicancia que tiene el conteo de stock. Se termina estresando la estructura ya que se empuja a trabajar como un día “normal” con varias horas menos de la jornada y el despacho del día siguiente termina siendo demorado.

Conclusiones

Teniendo una mayor planificación de ventas, de compras de material y mejorando la comunicación intersectorial, es posible en poco tiempo lograr una fluidez de la operación que optimice costos, aminore los tiempos de cobranzas y permita un mayor caudal de pedidos

ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS¹

Un estudio realizado en la Universidad Tecnológica Autónoma del Pacífico en Cali, Colombia, se presentan diferentes estrategias en la búsqueda de un aumento en la eficiencia organizacional, donde se puntualizan:

1. **Mejora continua:** este enfoque se basa en la identificación constante de oportunidades de mejora y la implementación de cambios graduales en los procesos

administrativos. Implica la revisión regular de procedimientos y la recopilación de retroalimentación de empleados y clientes para optimizar la eficiencia y la calidad de las operaciones.

2. **Estandarización de procesos:** establecer procedimientos claros y consistentes para llevar a cabo tareas específicas ayuda a reducir la variabilidad en la ejecución, mejorando así la calidad y la eficiencia. Esto también facilita la capacitación del personal y la identificación de áreas de mejora.
3. **Implementación de tecnología:** la adopción de sistemas de gestión empresarial, software de automatización de procesos y herramientas de colaboración en línea puede simplificar y agilizar los procedimientos administrativos, reduciendo errores y costos, y mejorando la comunicación entre departamentos.
4. **Metodologías específicas:** la aplicación de metodologías como Lean Management o Six Sigma se centra en la identificación y eliminación de desperdicios, mejora de la calidad y reducción de la variabilidad en los procesos, lo que puede llevar a mejoras significativas en la eficiencia y efectividad.
5. **Colaboración y trabajo en equipo:** involucrar a los empleados en la identificación de problemas y en la búsqueda de soluciones puede generar un mayor compromiso y aceptación de los cambios, así como ideas innovadoras para mejorar los procesos.

Estas estrategias, cuando se implementan de manera integral y centrada en el cliente, pueden mejorar la eficiencia, calidad y competitividad de las organizaciones en el mercado.

La eficiencia organizacional tiene un impacto significativo en el rendimiento de las empresas en varios aspectos:

1. **Competitividad:** la eficiencia operativa es un factor determinante para la competitividad de las organizaciones. Al optimizar procesos administrativos, las empresas pueden reducir costos y mejorar la calidad de sus productos o

servicios, lo que les permite destacarse en un mercado cada vez más competitivo.

2. **Adaptabilidad:** una mayor eficiencia permite a las organizaciones adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado. Esto es crucial en un entorno empresarial caracterizado por la velocidad del cambio y la creciente complejidad, ya que las empresas eficientes pueden responder mejor a las necesidades de los clientes y a las tendencias del mercado.
3. **Satisfacción del cliente:** al simplificar y agilizar los procesos, las empresas pueden mejorar su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se traduce en una mejor experiencia del cliente, lo que puede aumentar la lealtad y la retención de clientes.
4. **Uso óptimo de recursos:** la eficiencia organizacional implica utilizar de manera óptima los recursos disponibles, incluyendo tiempo, dinero y talento humano. Esto no solo mejora el rendimiento financiero, sino que también permite a las empresas alcanzar sus objetivos de manera más efectiva.
5. **Innovación y mejora continua:** las organizaciones que fomentan la eficiencia tienden a estar más abiertas a la innovación y a la mejora continua. Esto puede llevar a la implementación de nuevas tecnologías y prácticas que mejoren aún más el rendimiento organizacional.

En resumen, la eficiencia organizacional no solo mejora el rendimiento financiero de las empresas, sino que también fortalece su posición en el mercado, su capacidad de adaptación y su relación con los clientes.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE OPTIMIZACIÓN²

Un estudio que toma como base la empresa Austroseguridad Cía. Ltda., explora cómo un sistema de control interno puede mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos

financieros en la mencionada empresa. Los autores, Germán Oswaldo Calle-Álvarez, Cecilia Ivonne Narváez-Zurita y Juan Carlos Erazo-Álvarez, comparten sus valiosas perspectivas y hallazgos sobre este tema crucial para la gestión empresarial.

Los principales beneficios de implementar un sistema de control interno en una empresa incluyen:

1. **Eficiencia y eficacia:** un control interno bien aplicado proporciona eficiencia y eficacia en las decisiones operacionales, lo que se traduce en un manejo óptimo de los recursos, tanto públicos como privados.
2. **Confiability de la información financiera:** ayuda a asegurar la fiabilidad de la información financiera, lo que es crucial para la toma de decisiones informadas y para el cumplimiento de las normativas vigentes.
3. **Prevención de fraudes y corrupción:** un sistema de control interno efectivo contribuye a combatir la corrupción y a prevenir fraudes, protegiendo así los activos de la empresa.
4. **Logro de objetivos:** Facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales y mejora la rentabilidad, al asegurar que los procesos se realicen de manera adecuada y conforme a las políticas establecidas.
5. **Mejora continua:** permite la identificación de controles débiles o innecesarios, lo que genera apoyo a la gerencia para realizar mejoras continuas en los procesos.
6. **Minimización de riesgos:** Ayuda a reconocer y minimizar riesgos en los procesos operacionales, lo que contribuye a la estabilidad y sostenibilidad de la entidad.
7. **Responsabilidad compartida:** fomenta una cultura de responsabilidad compartida entre todos los integrantes de la organización, ya que el control interno es un proceso que involucra a todos.

Estos beneficios resaltan la importancia de un sistema de control interno como una herramienta fundamental para la gestión y optimización de los procesos en cualquier tipo de organización.

Los autores utilizaron una metodología mixta para llevar a cabo su investigación, que incluye los siguientes enfoques:

1. **Diseño no experimental:** la investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, lo que significa que la información obtenida no fue manipulada, permitiendo observar los fenómenos en su contexto natural.
2. **Enfoque mixto:** se aplicaron tanto métodos cualitativos como cuantitativos:
 - **Fase cualitativa:** se llevó a cabo mediante la recolección de datos relacionados con la evaluación del control interno a través de entrevistas. Este enfoque permitió mantener un orden y continuidad en un esquema estructurado.
 - **Fase cuantitativa:** consistió en el levantamiento de información relacionada con las variables de estudio mediante encuestas, basadas en un cuestionario de evaluación de control interno.
3. **Métodos específicos:**
 - **Método inductivo-deductivo:** este método se utilizó para identificar la problemática derivada de los procesos administrativos y financieros, y para la posterior exposición e interpretación de los resultados obtenidos.
 - **Método analítico-sintético:** este método facilitó el análisis del sistema de control interno en los procesos, permitiendo una comprensión más profunda de los hallazgos.

Esta combinación de métodos y enfoques permitió a los autores realizar un análisis exhaustivo y obtener conclusiones específicas sobre la optimización del control interno en la empresa estudiada.

Los autores ofrecen varias recomendaciones para mejorar los procesos financieros en Austroseguridad Cía. Ltda., que incluyen:

1. **Implementación de evaluaciones permanentes:** se sugiere establecer un sistema de evaluación continua del control interno para identificar y corregir debilidades de manera oportuna.
2. **Desarrollo de procedimientos y políticas:** es fundamental crear y documentar procedimientos y políticas claras en las áreas administrativas y contables, lo que contribuirá a un control interno más efectivo.
3. **Capacitación del personal:** se recomienda capacitar a los empleados en temas relacionados con el control interno y la gestión financiera, para asegurar que todos comprendan su importancia y cómo aplicarlo en su trabajo diario.
4. **Comunicación efectiva:** fomentar una comunicación fluida entre los diferentes niveles de la organización, especialmente entre la gerencia y el personal operativo, para asegurar que todos estén alineados con los objetivos y procedimientos establecidos.
5. **Establecimiento de un plan de mejoramiento:** los autores sugieren la creación de un plan de mejoramiento continuo que contemple acciones específicas para abordar las debilidades identificadas en el sistema de control interno.
6. **Monitoreo y Seguimiento:** implementar un programa de trabajo que incluya el monitoreo y seguimiento de las acciones correctivas y mejoras propuestas, asegurando que se lleven a cabo de manera efectiva.

Estas recomendaciones están diseñadas para fortalecer el sistema de control interno y optimizar los procesos financieros de la empresa, contribuyendo así a su eficiencia y efectividad.

PELIGROS EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS³

PREDISPOSICIONES DEL CONOCIMIENTO

La racionalidad de los seres humanos que toman decisiones está limitada por sus propias capacidades cognoscitivas. Por lo tanto, se tiende a recurrir a ciertos métodos prácticos o heurísticos cuando se toman decisiones. Sin embargo, en ocasiones, estos métodos también conducen a errores sistemáticos y graves en el proceso de toma de decisiones. Los mismos parecen surgir de una serie de predisposiciones del conocimiento en la forma como las personas toman determinaciones, procesan la información y toman decisiones. Estas predisposiciones del conocimiento, representadas por cinco predisposiciones, han sido verificadas, de manera que se puede estar razonablemente seguro de su existencia y de la tendencia de todas las personas hacia ellas:

Predisposición a la hipótesis: se refiere al hecho de que quienes toman decisiones poseen firmes creencias previas sobre la relación entre dos variables, tienden a tomar decisiones con base en sus propias convicciones, aunque se les presente la evidencia de que sus creencias son erróneas.

Intensificación del compromiso: ésta ocurre cuando las personas toman decisiones, habiendo ya comprometido recursos significativos en un proyecto, comprometen aún más recursos, aunque la retroalimentación recibida les indique que el proyecto está fracasando. Esta actitud puede ser considerada irracional. Una respuesta más lógica sería abandonar el proyecto en lugar de intensificar el compromiso.

Razonamiento mediante analogías: involucra el uso de analogías simples con el fin de hallarles sentido a los problemas complejos. El peligro de utilizar tales analogías consiste en que, al simplificar excesivamente un problema complejo, estas pueden engañar.

La representatividad: se fundamenta en la tendencia a generalizar a partir de un pequeño ejemplo, o incluso de una simple anécdota vivida. Sin embargo, generalizar a partir de pequeños ejemplos viola la ley estadística de las grandes cantidades, lo cual plantea lo inapropiado de generalizar a partir de un pequeño ejemplo, y aún más si se parte de un caso único.

Ilusión del control: es la tendencia a estimar excesivamente la capacidad de alguien para controlar los sucesos. Los gerentes de alto nivel, en particular, parecen tener una fuerte tendencia hacia esta predisposición.

PENSAMIENTO EN GRUPO

Las anteriores predisposiciones mencionadas son de carácter individual. Sin embargo, la mayoría de las decisiones estratégicas son tomadas por grupos, donde naturalmente el contexto dentro del mismo es una obvia variable para determinar si las predisposiciones del conocimiento afectan de manera adversa los procesos de toma de decisiones estratégicas. El pensamiento en grupo ocurre cuando un conjunto encargado de tomar decisiones se aventura en un curso de acción sin cuestionar los presupuestos inherentes. Por lo general, el grupo se une alrededor de una persona o política. Este ignora o filtra la información que se puede utilizar para cuestionar la política y desarrollar racionalizaciones después de los hechos de acuerdo con sus decisiones. Por tanto, el compromiso se basa en una evaluación emocional, no objetiva, del correcto curso de acción. Las consecuencias pueden ser decisiones erróneas.

TÉCNICAS PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES⁴

Ante la existencia de predisposiciones del conocimiento y de un pensamiento de grupo, conlleva la dificultad de efectuar en el mecanismo de toma de decisiones, la información esencial con la que, de tal manera que las decisiones estratégicas hechas por la empresa

sean realistas y se basen en una evaluación. Existen dos técnicas para contrarrestar las predisposiciones del conocimiento y el pensamiento de grupo: el “abogado del diablo” (un miembro perteneciente al grupo presenta todos los argumentos que podrían hacer inaceptable la propuesta, de modo que aquellos destinados a la toma de decisiones puedan concientizarse de los posibles riesgos de la acción recomendada) y el “estudio dialéctico” (involucra la generación de un plan y su antítesis, para que luego quienes toman las decisiones desarrollen un debate que da como resultado una conceptualización nueva y más completa del problema, convirtiéndose en el plan final, es decir, una síntesis).

IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO⁵

Por lo general, los cambios se producen en forma gradual, pero también existen casos en los que esos cambios son de transformación. Naturalmente, resulta más ventajoso para la empresa que los cambios se realicen de manera gradual.

De esta forma, se busca la armonización que produzcan los mismos o que los miembros de las organizaciones se adapten al cambio.

DISTINTAS ETAPAS DEL CAMBIO⁶

Un cambio significativo presupone distintas situaciones, a saber:

1. Mecanismo para el cambio

En esta primera etapa, surgen los diferentes desafíos y preguntas, donde también surgen las primeras señales del cambio

2. Anticipos de organización

Es la instancia donde aparecen las presiones para evitar efectuar los cambios y el énfasis de la organización de proceder ante la necesidad de cambiar.

3. Flujo de la organización

En el tercer escalón se enfrentan las distintas visiones sobre las causas de los problemas que tratan de conciliarse.

4. Creación de información

Se recoge y se acepta la información que tiene lugar dentro del cambio.

5. Experimentación

Finalmente se comprueban las nuevas ideas para ver si se mantiene dicho cambio o se estudia una nueva implementación desde el punto de vista estratégico.

EL PROBLEMA DE LAS ELECCIONES DISFUNCIONALES DE LAS PRIORIDADES⁷

En su libro “Primero, lo primero”, Stephen Covey se enfoca en la gestión del tiempo y la productividad personal, pero lo hace desde una perspectiva más profunda: cómo tomar decisiones que estén alineadas con nuestros valores y metas a largo plazo, en lugar de simplemente reaccionar a las urgencias del día a día.

El concepto central del libro es la importancia de priorizar lo que es más significativo para nosotros. Covey introduce un sistema basado en **la matriz de la administración del tiempo**, que divide las actividades en cuatro cuadrantes:

1. **Cuadrante I: urgente e importante** – Estas son las crisis, problemas, y tareas que requieren nuestra atención inmediata.
2. **Cuadrante II: no urgente pero importante** – Aquí se encuentran las actividades que contribuyen a nuestros objetivos a largo plazo y crecimiento personal, como la planificación, la preparación, la reflexión y el establecimiento de relaciones.
3. **Cuadrante III: urgente pero no importante** – Son actividades que parecen urgentes pero que no aportan valor significativo, como interrupciones constantes o reuniones innecesarias.

4. **Cuadrante IV: no urgente y no importante** – Son actividades triviales que no nos acercan a nuestras metas.

Covey subraya que la mayoría de las personas tienden a pasar mucho tiempo en el **Cuadrante I** (gestionando crisis) y en el **Cuadrante III** (respondiendo a demandas urgentes, pero no importantes), pero el verdadero éxito y bienestar provienen de invertir tiempo en el **Cuadrante II**. Al centrarse en actividades que no son urgentes, pero sí esenciales, como la planificación, el cuidado de la salud, y el desarrollo personal, podemos mejorar nuestra productividad, reducir el estrés y alcanzar nuestras metas más importantes.

PRINCIPALES LECCIONES:

1. **El poder de lo proactivo:** Covey resalta la importancia de actuar con intención y no ser reactivo a las circunstancias. El autoliderazgo y la toma de decisiones basadas en valores personales son claves para gestionar el tiempo de manera efectiva.
2. **La diferencia entre lo urgente y lo importante:** es vital aprender a distinguir entre tareas urgentes que requieren nuestra atención inmediata y aquellas que, aunque no urgentes, son fundamentales para nuestro bienestar a largo plazo.
3. **Establecer prioridades:** Un tema central es la necesidad de tener claridad sobre nuestras metas y lo que realmente importa. Esto ayuda a saber qué priorizar y qué dejar de lado.
4. **La gestión del tiempo basada en principios:** Covey enfatiza que, para ser efectivos en nuestra vida personal y profesional, debemos alinear nuestras acciones con principios fundamentales como la integridad, la honestidad y el equilibrio entre las diferentes áreas de la vida.

Los conceptos y principios del libro no sólo se dirigen al ámbito personal, sino que también pueden ser utilizados para mejorar la gestión de equipos, organizaciones y el rendimiento de las empresas en general.

Luego de la introducción ya realizada, podemos ver cómo los conceptos clave del libro pueden ser aplicados en el entorno empresarial:

1. GESTIÓN DE TIEMPO Y PRIORIDADES EN LA EMPRESA:

- Las empresas, al igual que los individuos, suelen enfrentarse a un constante flujo de tareas urgentes. Sin embargo, como señala Covey, las crisis y los problemas urgentes no siempre son los más importantes para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- La **matriz de administración del tiempo** (Cuadrantes) también es útil para los líderes empresariales. Las empresas pueden enseñar a sus equipos a identificar lo que es urgente e importante (Cuadrante I) y diferenciarlo de lo que es **importante pero no urgente** (Cuadrante II). Las actividades que caen en el Cuadrante II son las que realmente impulsan el crecimiento a largo plazo: planificación estratégica, desarrollo de productos, relaciones con los clientes, innovación y formación continua.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN PRINCIPIOS Y VALORES:

- Covey enfatiza la importancia de trabajar de acuerdo a **principios sólidos y valores** fundamentales. En el ámbito empresarial, esto se traduce en la creación de una cultura organizacional ética, que valore la integridad, la transparencia y la responsabilidad.
- Las empresas que logran alinear sus acciones y decisiones con estos principios fundamentales, como la honestidad, el respeto y la equidad, no solo obtienen un mejor rendimiento, sino que también ganan la lealtad y la confianza de los empleados, clientes y otros stakeholders.

3. LIDERAZGO EFECTIVO:

- El libro promueve un estilo de liderazgo basado en la **proactividad** y la **gestión intencionada**. Los líderes empresariales pueden adoptar este enfoque para ser más

estratégicos y menos reactivos. En lugar de estar constantemente apagando incendios, los líderes deben tomar decisiones alineadas con la visión a largo plazo de la empresa, anticipándose a los desafíos y oportunidades.

- La idea de **liderazgo proactivo** es fundamental para evitar que la empresa simplemente reaccione ante las circunstancias, y en su lugar, actúe de acuerdo a una visión y misión claramente definidas.

4. EQUILIBRIO ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA VIDA Y LA EMPRESA:

- Covey también aborda el equilibrio entre la vida personal y profesional, y este concepto puede ser utilizado para promover un entorno empresarial que valore el bienestar de los empleados. Al fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal, las empresas pueden reducir el agotamiento, aumentar la satisfacción laboral y mejorar la productividad.
- El bienestar de los empleados es un factor clave en la productividad y el éxito de la empresa. Por lo tanto, aplicar los principios del libro puede ayudar a crear un ambiente de trabajo más saludable y comprometido.

5. TRABAJO EN EQUIPO Y DELEGACIÓN EFECTIVA:

- En el contexto empresarial, la gestión del tiempo también implica aprender a delegar adecuadamente. Covey sugiere que muchas veces las personas (y las empresas) tienden a ocuparse de tareas que no son realmente importantes o que pueden ser manejadas por otros.
- La delegación efectiva puede liberar tiempo para que los líderes y equipos se enfoquen en las actividades que realmente agregan valor y que están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

6. TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS:

- Aplicando los principios de "*Primero, lo primero*", los líderes empresariales pueden tomar decisiones que estén alineadas con los valores y la visión a largo plazo de la empresa. Esto significa ser menos reactivos y más reflexivos y estratégicos en cuanto a los proyectos, las iniciativas de negocio y la asignación de recursos.
- Además, la toma de decisiones basada en lo que es verdaderamente importante (y no solo en lo urgente) puede mejorar la eficiencia y permitir que la empresa se enfoque en lo que realmente la hará crecer a largo plazo.

LA TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES⁸

En el libro "La Meta" de Eliyahu Goldratt, detalla que toda organización tiene al menos una restricción o cuello de botella que limita su capacidad para alcanzar sus metas. Identificar y gestionar estas restricciones es clave para mejorar el desempeño. Traído a este caso de estudio, podemos ver cómo se cumplen a la hora de los atascos en la operación por volúmenes irrisorios que deben resolverse en un tiempo muy limitado (sobre todo, los días de controles de inventario) o cuando las preparaciones de pedidos son acumuladas o postergadas para el final de la jornada.

- **Identificar la restricción:** puede ser un recurso físico (máquina, personal) o una política organizacional.
- **Explotar la restricción:** maximizar el rendimiento del cuello de botella, asegurando que no haya tiempos muertos.
- **Subordinar el sistema:** ajustar las demás operaciones para que apoyen el desempeño de la restricción.
- **Elevar la restricción:** incrementar su capacidad mediante inversión o cambios estratégicos.

LOS CINCO PRINCIPIOS DEL PENSAMIENTO LEAN⁹

El libro propone un marco basado en cinco principios fundamentales que ayudan a las empresas a eliminar desperdicios y maximizar el valor para los clientes:

- **Definir valor desde la perspectiva del cliente:** entender qué considera valioso el cliente y diseñar productos o servicios que lo satisfagan. Un punto que se ve claramente al estar netamente a disposición de las preferencias del cliente (negociación de condición de pago, formatos de productos específicos, documentación requerida, entregas realizadas de manera particular en días y horarios específicos).
- **Identificar el flujo de valor:** analizar todos los pasos necesarios para crear el producto o servicio, eliminando aquellos que no generan valor.
- **Crear flujo continuo:** asegurar que las actividades productivas fluyan sin interrupciones, minimizando tiempos de espera y acumulaciones.
- **Establecer un sistema Pull:** producir únicamente lo que el cliente demanda, evitando el exceso de inventarios.
- **Perseguir la perfección:** adoptar una mentalidad de mejora continua, buscando eliminar defectos y optimizar los procesos constantemente.

ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS¹⁰

El pensamiento Lean se enfoca en identificar y eliminar los "desperdicios", definidos como cualquier actividad que no agrega valor al cliente. Los desperdicios más comunes son:

- Sobreproducción.
- Esperas.
- Transporte innecesario.
- Procesos redundantes.

- Inventarios excesivos.
- Movimientos innecesarios.
- Defectos en productos o servicios.

ESTUDIOS DE CASO¹¹

El libro incluye ejemplos reales de empresas que implementaron Lean para mejorar su eficiencia:

- **Toyota:** se destaca por ser pionera en el enfoque Lean, con su Sistema de Producción enfocado en minimizar desperdicios y maximizar calidad.
- **Porsche:** implementó Lean para reducir tiempos de fabricación y costes, logrando aumentar su rentabilidad.
- **Danaher Corporation:** mejoró significativamente la calidad de sus productos al aplicar los principios de flujo y pull.

CAMBIO CULTURAL Y ORGANIZACIONAL¹²

Un aspecto clave del pensamiento Lean es que requiere un cambio de mentalidad tanto a nivel de liderazgo como de trabajadores.

- Los líderes deben convertirse en facilitadores del cambio, promoviendo la colaboración y la innovación.
- Los equipos deben adoptar una filosofía de mejora continua (*Kaizen*) y asumir responsabilidad por los resultados.

CUESTIONAR LAS NORMAS TRADICIONALES¹³

En el libro “Reinicia (Rework)”, los autores critican muchas de las prácticas empresariales convencionales y proponen un enfoque más ágil y realista.

- **Menos planificación, más acción:** afirman que los planes a largo plazo suelen ser irreales y sugieren centrarse en lo inmediato, ajustándose sobre la marcha.
- **Reuniones mínimas:** las reuniones se ven como grandes destructores de tiempo; solo deben realizarse si son realmente necesarias y siempre con una duración limitada.
- **No al perfeccionismo:** es mejor lanzar un producto imperfecto y mejorarlo en función del feedback que perder tiempo buscando la perfección inicial.

HACER MÁS CON MENOS¹⁴

El libro destaca que no es necesario tener grandes presupuestos ni recursos ilimitados para tener éxito.

- **Equipos pequeños, grandes logros:** equipos reducidos son más eficientes, ya que las decisiones se toman más rápido y la comunicación es más fluida.
- **Elimina lo innecesario:** abogan por simplificar productos y procesos, enfocándose solo en lo esencial para satisfacer al cliente.
- **Trabaja con lo que tienes:** aprovechar al máximo los recursos disponibles puede ser más efectivo que esperar a tener "lo ideal".

CONSTRUIR UNA CULTURA EMPRESARIAL SANA¹⁵

Los autores recomiendan crear un ambiente de trabajo que sea productivo, pero también sostenible.

- **Evitar el "burnout":** animan a las empresas a valorar el equilibrio entre vida personal y trabajo, evitando horarios excesivos o presión innecesaria.
- **Contrataciones cuidadosas:** es mejor contratar lentamente y asegurarse de que cada incorporación encaje bien con la cultura y objetivos de la empresa.

- **Confianza y autonomía:** fomentan delegar tareas y confiar en los empleados para tomar decisiones.

MARKETING Y COMUNICACIÓN SIMPLES¹⁶

El libro sugiere que la mejor forma de atraer clientes es siendo auténtico y directo.

- **Habla con claridad:** evitar el lenguaje técnico innecesario o las exageraciones en la comunicación.
- **Muestra, no cuentes:** demuestra el valor de tu producto a través de acciones concretas, como ofrecer ejemplos o casos reales.
- **Construye una audiencia:** crear contenido útil y valioso para los clientes potenciales es una forma efectiva de establecer credibilidad y atraer seguidores.

ADAPTABILIDAD Y ENFOQUE EN EL PRESENTE¹⁷

Un mensaje recurrente es no “sobrecomplicarse” con el futuro ni con problemas hipotéticos.

- **Resuelve problemas cuando surjan:** no inviertas tiempo en planificar para todas las posibles contingencias; enfócate en el ahora.
- **Sé ágil y flexible:** los cambios no deben ser vistos como fracasos, sino como oportunidades para mejorar.

LA ESTRUCTURA DE UN HÁBITO: EL BUCLE DEL MISMO¹⁸

Duhigg explica que los hábitos están formados por un ciclo de tres etapas:

- **Señal (o disparador):** Es el estímulo que inicia el comportamiento automático. Puede ser un lugar, una hora del día, una emoción, etc.
- **Rutina:** Es la acción o comportamiento en sí, que puede ser físico, mental o emocional.

- **Recompensa:** Es el beneficio o placer obtenido tras completar la rutina, que refuerza el hábito.

Este ciclo es clave para entender cómo funcionan los hábitos y cómo pueden cambiarse.

LOS HáBITOS CLAVE Y SU IMPACTO¹⁹

Algunas rutinas, llamadas *hábitos clave*, tienen un efecto dominó, generando transformaciones en otras áreas de la vida o en una organización.

- Un ejemplo es el hábito de hacer ejercicio regularmente, que no solo mejora la salud, sino que también puede llevar a mejores decisiones alimenticias y mayor productividad.
- En el ámbito empresarial, Duhigg destaca el caso de Alcoa, donde el CEO se centró en mejorar la seguridad laboral, lo que impulsó la eficiencia y el rendimiento en toda la compañía.

CÓMO CAMBIAR UN HáBITO

Para modificar un hábito, no se trata de eliminarlo, sino de rediseñarlo:

- **Identificar la señal y la recompensa:** Analizar qué activa el hábito y qué lo mantiene.
- **Sustituir la rutina:** Cambiar el comportamiento negativo por otro más positivo, manteniendo la misma señal y recompensa.
- **Creer en el cambio:** La creencia, ya sea en uno mismo o en el apoyo de un grupo, es fundamental para que el cambio sea sostenible.

EL PODER DE LOS HáBITOS EN LAS ORGANIZACIONES²⁰

Duhigg analiza cómo los hábitos colectivos definen la cultura empresarial y cómo pueden transformarse para mejorar el rendimiento organizacional.

- Las empresas exitosas suelen identificar hábitos clave que, al modificarse, impulsan el cambio en toda la estructura.
- Ejemplo: Starbucks utiliza hábitos para entrenar a su personal en la gestión de situaciones difíciles, mejorando la experiencia del cliente.

LA IMPORTANCIA DE LOS HÁBITOS EN LA VIDA DIARIA²¹

El libro concluye que gran parte de nuestras decisiones diarias no son conscientes, sino automáticas, guiadas por hábitos.

- Ser consciente de esto permite a las personas tomar el control y redirigir esos patrones hacia resultados positivos.
- Cambiar hábitos no es fácil, pero el esfuerzo tiene un impacto significativo en el éxito personal y profesional.

LÍDERES DE NIVEL 5²²

Collins identifica a los *líderes de nivel 5* como un factor clave para que las empresas pasen de ser buenas a excepcionales.

- **Características principales:**
 - Humildad personal combinada con una voluntad profesional férrea.
 - Centran su atención en el éxito a largo plazo de la organización, no en su propio reconocimiento.
- Estos líderes no buscan el protagonismo y están dispuestos a tomar decisiones difíciles para garantizar el crecimiento sostenible de la empresa.

LAS PERSONAS ADECUADAS EN LOS ROLES ADECUADOS²³

Un mantra central del libro es: "Primero quién, luego qué".

- En lugar de definir una estrategia antes de contratar, las empresas exitosas priorizan construir un equipo de personas comprometidas y talentosas.
- Una vez que tienen las personas adecuadas a bordo, pueden definir mejor los objetivos y el rumbo a seguir.
- Además, las empresas excepcionales son rigurosas al tomar decisiones sobre personal: no dudan en hacer cambios si alguien no encaja en el equipo.

LA MENTALIDAD DEL ERIZO²⁴

Inspirado en la parábola del erizo y el zorro, Collins señala que las empresas exitosas adoptan una estrategia simple y enfocada:

- **Tres círculos principales:**
 1. **Poder ser el mejor del mundo.**
 2. **Lo que impulsa tu motor económico** (es decir, cómo generas ingresos).
 3. **Lo que realmente te apasiona.**
- La intersección de estos tres círculos define la misión principal de la empresa y permite mantener el enfoque en lo esencial.

LA CULTURA DE LA DISCIPLINA²⁵

El libro enfatiza la importancia de una disciplina sólida en todos los niveles organizacionales:

- **Disciplina en las personas:** Equipos que operan con autonomía, pero dentro de un marco claro de objetivos.
- **Disciplina en el pensamiento:** En lugar de reaccionar impulsivamente, las empresas exitosas toman decisiones basadas en datos y análisis cuidadosos.

- **Disciplina en la acción:** Implementar consistentemente las estrategias diseñadas sin desviarse del objetivo principal.

EL MOTOR DE IMPULSO (FLYWHEEL)²⁶

Collins utiliza la metáfora del "motor de impulso" para describir el proceso de transformación de una empresa:

- Los grandes logros no se producen de manera repentina; son el resultado de esfuerzos acumulativos y consistentes en la dirección correcta.
- Una vez que el motor está en movimiento, la empresa entra en una espiral de éxito autosostenida.
- Por el contrario, las empresas fracasadas tienden a buscar atajos o iniciativas de "gran impacto" que no tienen continuidad.

LA PARADOJA DE STOCKDALE²⁷

Este concepto se basa en las experiencias de James Stockdale, un oficial militar que sobrevivió a años de cautiverio.

- Las empresas exitosas enfrentan las realidades difíciles con honestidad, sin perder la fe en que lograrán el éxito final.
- La combinación de realismo y optimismo es esencial para superar los desafíos y mantenerse en el camino hacia la grandeza.

CULTURA DE LA EMPRESA

Generalmente a las pymes se les atribuyen cierto tipo de características en lo que respecta a los cambios y las mejoras de procesos, siendo bastante trabajosos llevarlos a cabo.

Ya sea por no querer detener ni un día la operación (independientemente de si las entregas se atrasan o se acumulan para un siguiente día) o por resistencia al cambio organizacional que presentan aquellos mandos más antiguos, sucede lo que filosóficamente explica

Stephen Covey como “afilarse la sierra”²⁸, hábito de mejora continua, aprendizaje y pone énfasis en la capacidad de producción. La entropía o tendencia al desorden impide que los procesos tengan esa mejora que podría significar la diferencia entre una mayor eficiencia y un sistema arcaico.

Por citar un ejemplo, la empresa tiene como rutina realizar controles de inventario el primer día hábil de cada mes. Esto tiene un impacto bastante grande en las áreas de facturación (son parte del conteo), producción (no se produce ni se ingresa material hasta finalizar el inventario), preparación de pedidos (no prepara hasta la finalización) y logística (es parte del conteo). Se utiliza algo más de la mitad de la jornada entre el conteo en sí y la comparación de anotaciones. Sin embargo, en cuanto a la cantidad de pedidos programados y camiones contratados, la logística diagrama como si de un día normal se tratase, llevando a un cuello de botella principalmente al área de preparación y al área de facturación.

Este estrés estructural termina siendo causante de algunos errores manuales y generando ciertas rispideces entre los sectores mismos. Inclusive, generando un cierto desfasaje con la carga del inventario.

Afilarse la sierra en cuestiones como éstas, generaría un mejor clima, reduciría la posibilidad de errores y evitaría un estrés estructural que termina siendo crónico.

ORGANIGRAMA Y DISTRIBUCIÓN DE SECTORES

El organigrama que presenta la empresa Euro Packaging (anexo C) es el siguiente:

Directorio: conforman el directorio sus dos dueños.

Administración y finanzas: dentro del área, se encuentran colaboradores de distintos sectores, los cuales son facturación, créditos y cobranzas, compras, pago a proveedores, tesorería y análisis contable.

Ventas: el equipo comercial se distribuye entre carteras de todo tipo de volúmenes. Existe también la parte de atención al cliente, a quienes se les derivan nuevas cuentas o clientes

de menor envergadura para liberar a su ejecutivo, como también está la parte de desarrollo de nuevos negocios, quienes se encargan de entablar relación con empresas multinacionales de primer nivel.

Depósito: sector que abarca tanto la parte de expedición y logística como la de preparación de pedidos, mantenimiento, preparación de pedido y producción, contando con máquinas fraccionadoras, envolvedoras y montacargas.

SOE: conjunto de técnicos y encargados de gestionar los servicios de las máquinas que son alquiladas.

DETALLE DE LA OPERACIÓN

ALTA

El proceso de venta conlleva diferentes pasos. El inicio del mismo se realiza dando de alta al cliente (si es nuevo) en el sistema (Tango Gestión). Se informan datos crediticios, condiciones y empresas de referencia que trabajen con el cliente y si el veredicto es positivo, el sector de créditos y cobranzas da la habilitación para el alta.

PRODUCCIÓN

El paso siguiente es la carga del pedido, que, para cumplir con los estándares de la empresa, debería entregarse 96 horas después de ser aprobado por el sector comercial, el de créditos y el logístico. La producción de los materiales está sujeto en parte a: volúmenes, disponibilidad de stock, compra al proveedor. Lo que analiza es el pendiente de entrega de pedidos y en base a eso, se realizan las compras detallando qué corresponde a cada cliente. Si el material debe rebobinarse en el formato específico que necesita cada cliente (peso, tamaño de buje, etc.), entra al sector de producción donde se configuran las máquinas para el material solicitado. Si es material que no se rebobina, ingresa al depósito hasta su fraccionamiento y/o despacho.

PREPARACIÓN

Una vez que el material se encuentre en stock y el pedido aprobado, se realiza el armado a manos del sector de preparación. El material se pesa y en la hoja de armado se especifican los detalles de bobinas, peso, lotes, etc. Se realiza un movimiento interno en el sistema, dejando la mercadería lista para ser remitida y la hoja de armado pasa al sector de facturación.

FACTURACIÓN

A este sector le llegan las hojas de armado y en base a ese detalle, se modifica el pedido (se cargan con números redondos y los pesajes siempre varían) con los kilos y las bobinas exactas, además de sumar los lotes y de pesificar al tipo de cambio correspondiente (cotización dólar billete o divisa). La excepción son los pedidos que directamente se facturan en dólares. Una vez completa la modificación, se emite el remito y posteriormente la factura, que puede ser con talonarios de venta o propia o talonarios de venta en comodato. Si el pedido se encuentra en la distribución, con los datos del camión que lo transporte, se emite y adjunta el C.O.T. correspondiente. También se les agregan protocolos de calidad si así lo requiriese el cliente.

DESPACHO

Desde depósito, cargan con tres clarks los camiones contratados para los envíos del día, que pueden rondar entre tres y trece. Chequean que la mercadería física corresponda con el total remitido y en caso de que exista algún error, lo comunican al sector de facturación para su enmendamiento.

COBRANZA

Se maneja un análisis de focos y se realiza la gestión dividiendo carteras completas de vendedores a los analistas. También se arman archivos para emisión de notas de débito por diferencia de cambio o por incumplimiento en condiciones de pago previamente pactadas.

Dichos archivos se comparten con el sector de facturación para la generación de los comprobantes.

MODALIDAD DE COBRO

La mayoría de los clientes se manejan con cuentas corrientes que van desde los 15 días hasta los 90 (con entrega de valores a una cierta cantidad de días después de la emisión de la factura, según el caso). En este marco, hay una importante cantidad de variaciones teniendo en cuenta cliente, volumen y que puede modificarse de un pedido a otro. También se manejan pedidos de contado, contra entrega y por medio de transferencia bancaria. Analizando lo que va del año, podemos ver 35 condiciones de pago distintas (gráfico en anexo B):

El 74,26% se reparte entre 7 (20%) de las 35 condiciones:

- 1- CC 30 DÍAS FF (cuenta corriente)
- 2- CPD 30 DÍAS C/E 15 DÍAS FF (cuenta corriente con entrega de valores a los 15 días)
- 3- CONTADO
- 4- CPD 30 DÍAS C/E 7 DIAS FF (cuenta corriente con entrega de valores a los 7 días)
- 5- CPD 45 DÍAS C/E 15 DIAS FF (cuenta corriente con entrega de valores a los 15 días)
- 6- CPD 60 DÍAS C/E 15 DIAS FF (cuenta corriente con entrega de valores a los 15 días)
- 7- CPD 30 DÍAS C/E 10 DIAS FF (cuenta corriente con entrega de valores a los 10 días)

PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN

Euro Packaging se dedica a la comercialización de insumos y maquinarias, que optimizan los procesos de protección, embalaje, distribución y venta para las empresas.

Puede verse el detalle de los artículos que comercializa en el anexo D.

Si bien el portafolio de producto que se maneja es el indicado con anterioridad, los que realmente tienen incidencia por su volumen de ventas se mostrarán en el gráfico representando su participación en la empresa, con el film stretch liderando con un 74%.

El film stretch se comercializa en diferentes formatos, siendo los más importantes las bobinas de film automático (para quienes máquinas envolvedoras), film manual (para los operarios que aplican el film).

UNIDAD DE NEGOCIO COMPLEMENTARIA

SOE: SISTEMA DE OPTIMIZACIÓN DE EMBALAJE

Se brinda el servicio de alquiler de máquinas envolvedoras con el objetivo de optimizar el proceso de envoltura de pallets, ofreciendo a las empresas la posibilidad de realizar acciones comerciales que incluyan una mejora en el precio del kilo de film automático. Hay clientes que deciden contratar el servicio de varias de estas máquinas para repartir en sus diferentes plantas (Milkaut, Molinos Cañuelas, entre otros). Esto cuenta también con la cobertura de servicio técnico especializado, que se transportan con dos vehículos comerciales para realizar las diferentes visitas por mantenimiento.

En el anexo, se pueden ver algunas de las maquinarias mencionadas a modo de ilustración y un cuadro comparativo para que se puedan observar algunas de estas.

PROGRAMA DE RECICLADO DE BUJES

La empresa encontró una oportunidad creando un programa de reciclado de bujes, en el cual se les recompra los tubos a los clientes a un precio mucho menor en relación a lo que cuesta comprárselo al proveedor, siendo en promedio un 80% más barato. Este material es controlado por depósito para ver si efectivamente se pueden reutilizar o si es catalogado como cartón y se le paga un precio mucho menor y por kilos (si está en correctas condiciones, el precio es por unidad). Esta “recompra” se realiza imputando una nota de crédito en la cuenta del cliente.

La particularidad de este proceso es que aumenta considerablemente el porcentaje de notas de crédito mensuales (entre el 30% y el 40% del total de las notas de crédito), dificultando en cierta medida la concreción del objetivo de reducción de estos comprobantes.

PROVEEDORES

Debajo, se indica la participación de los proveedores con los que se cuenta en la actualidad.

Sin embargo, puede notarse claramente la importancia de Río Chico, siendo un factor determinante en el desarrollo de la empresa (anexo G). Con este mismo se encuentra firmado un contrato de exclusividad que impide que puedan tener relación comercial con otro cliente/proveedor. En el contrato se garantiza un precio preferencial para Euro Packaging por aceptar estas condiciones.

- Río Chico S.A.
- Papelera Berazategui SAICyF
- Famyca S.A.
- Bolsaterm S.A.
- Expopack S.A.

FORMAS DE PAGO A PROVEEDORES

La forma en que la empresa les abona a sus proveedores varía mínimamente de una empresa a otra.

Con aquellos proveedores detallados anteriormente que su porcentaje de compra es mínimo, en relación al volumen total, se realizan los pagos en plazos no mayores a 10 días, ya que no hay establecidos acuerdos comerciales con estas entidades que le brinden mejores condiciones de financiación.

Respecto a su principal proveedor (Río Chico S.A.), la mercadería es entregada a comodato y es abonada cada 15 días realizando una liquidación de productos vendidos.

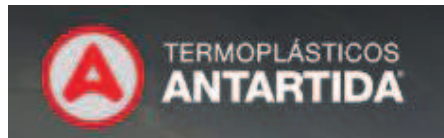
PRINCIPALES COMPETIDORES

La empresa cuenta con dos principales competidores, los mismos se encuentran en la provincia de Buenos Aires:

- **Urflex:** “Nuestro éxito se basa en la forma en la que hacemos negocios. Nuestros clientes nos valoran como un socio especializado que ofrece soluciones de alto rendimiento”.



- **Termoplásticos Antártida:** “La más alta e innovadora capacidad de producción”.



Hoy Euro Packaging tiene acaparado a un 25% del mercado. Para poder destacarse sobre la competencia y crecer en la industria, la empresa les ofrece un trato personalizado y diferencial a los clientes.

Lograr que éste se encuentre a gusto con la compañía es la principal norma en la relación cliente-empresa y hay una alta predisposición a la satisfacción del comprador. Respuesta rápida a sus pedidos y necesidades, envíos en plazos mínimos, políticas flexibles de pagos son, entre otras, estrategias para una óptima satisfacción, además de precios competitivos.

CLIENTES

CANALES DE VENTA

En los años que lleva vigente, la empresa ha ido adoptando canales de venta traídos por las nuevas tecnologías (LinkedIn, mailing, publicidad en redes sociales), pero mantiene fuertemente el canal de venta tradicional, ya sea por contacto telefónico o por medio de visitas con muestras sin cargo de por medio. El punto de fidelización es el fuerte que maneja el equipo comercial, constituido con las soluciones brindadas por todos los sectores involucrados en la operación ante cualquier eventualidad. Se está desarrollando la

ampliación de la cartera de grandes empresas aún no captadas o que no pudieron ser mantenidas en el tiempo.

CONSUMIDORES FINALES DEL BIEN

Los consumidores de los productos que comercializa Euro Packaging son empresas con volúmenes de producción tales como para paletizar mercadería, así como también suministra mercadería a pequeños distribuidores.

La empresa cuenta con una nutrida cartera de importantes clientes que manejan varias toneladas por mes, como, por ejemplo:



Los rubros son claramente variados, yendo desde electrodomésticos e industrias de la construcción, hasta productos alimenticios, laboratorios y consumo masivo, entre otros tantos.

LOGÍSTICA

FORMAS DE ENTREGA

Cada día suele dividirse en repartos de cuatro camiones fijos, de los cuales tres son contratados y uno es propio de la empresa. Cada camión tiene un límite específico de kilos y posiciones (pallets). La división se hace en base a los kilos que se pueda enviar a cada zona y se trata de respetar los puntos cardinales para que los viajes se manejen de manera eficiente. En caso de que el caudal de pedidos lo amerite, se contratan camiones extras, generalmente con acoplado.

También se dividen en días específicos para diferentes zonas (Ringuelet, Cañuelas, Junín) y hay una buena cantidad de entregas en transportes para su posterior redespacho.

La clave de la eficiencia de esta parte de la operación se debe a que minuciosamente se arman los camiones con la intención de completar cada kilo posible, para que, a la hora del cálculo, el costo del camión pueda prorratearse en cada kilo entregado. El costo logístico es hoy en día uno de los más eficientes, con el 0,8% del total de la estructura y contemplando que se realizan un promedio de 150 envíos por semana.

STAKEHOLDERS

Para determinar los stakeholders, se realizaron entrevistas a personas que tienen gran importancia dentro de la empresa, en este caso dialogamos con:

-Gerente de administración y finanzas: Guillermo Garcilazo

-Jefe de operaciones: Sebastián Urriel

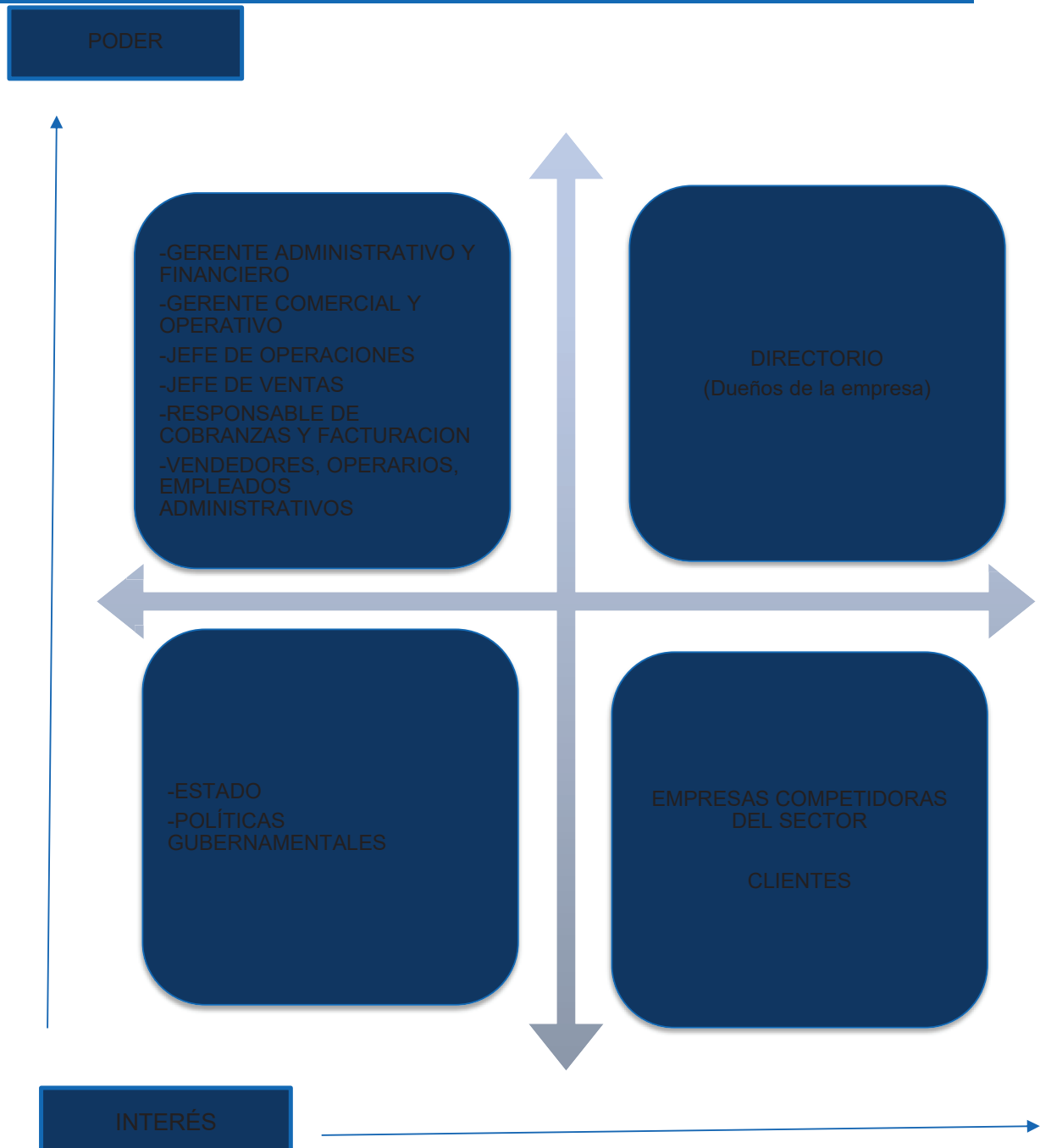
-Jefe de ventas: Christian Keenan

-Coordinador de facturación, créditos y cobranzas: Darío Torem

Luego se procede a interiorizarse sobre la empresa y el entorno que se relaciona con la misma. Se investiga la estructura, los objetivos, la misión y la visión, su modelo de negocio,

sus productos y servicios, su posición en el mercado y su estrategia empresarial. Se identifican los grupos de interés directos (aquellos que tienen una relación directa con la empresa y pueden verse afectados por sus operaciones) así como los grupos de interés indirectos (aquellos que pueden tener un interés o influencia en la empresa, pero su relación no es directa).

MAPA DE STAKEHOLDERS



STAKEHOLDERS INTERNOS

Directivos:

Luego de analizar los principales objetivos a tratar en la empresa, se observan a los directivos como un *stakeholder*. Estos tienen principal interés en obtener un beneficio financiero de la empresa y su postura en cuanto a la productividad es que la misma no sea menor a 800 toneladas. Por cálculos establecidos, esto hará que se obtengan resultados positivos para los dueños y generen reparto de dividendos prácticamente todos los meses.

Entendemos que se deben cumplir con determinados ingresos para cubrir los costos propios de la empresa, pero se establece un objetivo sin tener en cuenta variaciones del mercado o sin realizar un análisis del mismo de forma recurrente.

Empleados:

Los jefes de los sectores tienen como objetivo llegar a las toneladas que exige el directorio, con lo cual incitan a que se cumpla esta métrica, aun cuando las ventas no fueran exactamente de esas cantidades.

Observamos que, a fin de mes, el sector comercial se encuentra cargando ventas en un volumen altísimo, totalmente lo contrario que ocurre los primeros días. Muchas son ventas que envían a facturar, pero luego se entregarán en el mes entrante, con lo cual son más bien una estrategia o maniobra del sector que una realidad de la demanda. Sólo se efectúa de esta forma para llegar a los parámetros.

El área de facturación se sobrecarga en los últimos días con el triple de trabajo, esto produce un estrés entre los sectores, sumado a errores u omisiones en el sistema.

Se entiende que no están trabajando de la manera más beneficiosa para la empresa con lo cual los empleados serían un *stakeholder* interno.

STAKEHOLDERS EXTERNOS

Gobierno:

Las medidas que implementa el gobierno afectan de lleno a las operativas de la empresa.

Una de las principales son las políticas cambiarias, la empresa compra y vende sus productos atados al dólar con lo cual las variaciones del mismo, modifica todos sus resultados.

No son menos importantes los impuestos o tasas que puedan implementar el estado, las normativas en las importaciones o exportaciones, sindicatos o leyes hacia los trabajadores, o todos aquellos decretos que produzcan repercusión en una PYME.

Cliente:

Los clientes son uno de los principales puntos para el éxito y la sostenibilidad de la empresa, son la fuente de ingreso esencial. Estos influyen de forma positiva cuando la relación entre ambas partes es buena

Aunque también lo harán de forma negativa si, suspender sus comprar de forma repentina o dado el caso de que no estén satisfechos con la atención, precio de los productos, negociación o condiciones de ventas, tomen medidas como comentar a otras empresas sobre su mala experiencia o expresarse sobre esta de forma negativa y desprestigiarla frente a potenciales clientes.

Competidores:

Consideramos a las empresas del sector como un *stakeholder*, aunque pueden estas tener objetivos e intereses contrarios, las empresas competidoras comparten un espacio común en el mercado y tienen la capacidad de influirse mutuamente. Hay un cierto intercambio de los clientes, según la conveniencia que éstos manejen y se puede ver a la hora del reciclado de los bujes, donde ocasionalmente envían los tubos de algún competidor del rubro.

Parte de dichos competidores, se componen de productores y fabricantes. Es por eso que también es una posición muy importante la de Euro Packaging, al no ser productor del film.

ANÁLISIS DE RIESGO: FODA

Para realizar el FODA sobre Euro Packaging se utiliza información recopilada de la empresa como informes financieros y operativos, estudios de mercado, análisis de la competencia, charlas con empleados, entrevistas con personal de altos rangos, entre otras herramientas que fueron implementadas para poder confeccionar el análisis.

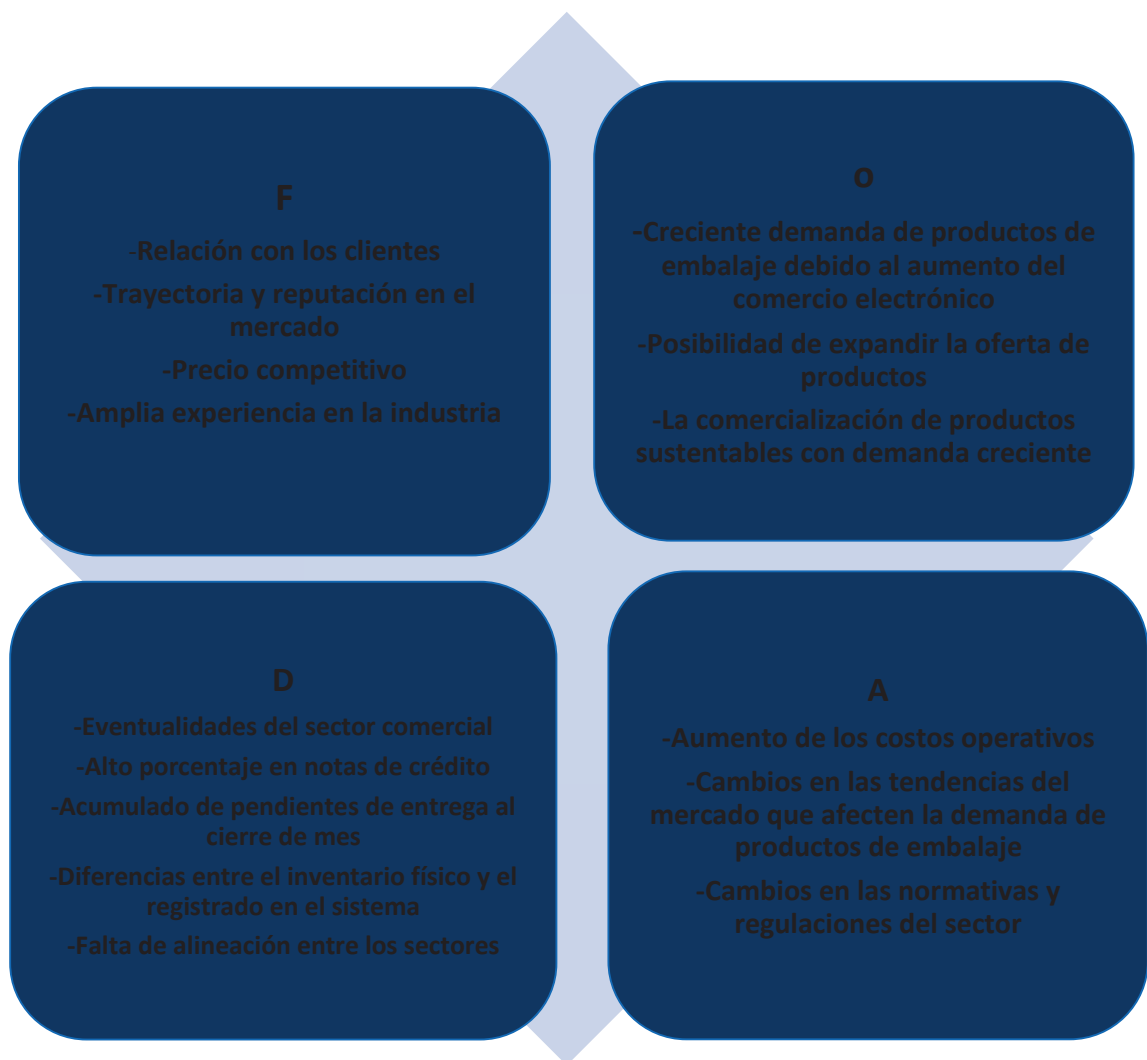


DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Ishikawa utiliza el diagrama como una herramienta dentro del marco más amplio del control de calidad ya que éste ayuda a identificar las causas principales de un problema mediante un análisis estructurado, promueve la colaboración y el pensamiento en equipo al construirlo en conjunto y facilita el enfoque en la mejora continua, uno de los pilares del control de calidad total (TQC).

El objetivo principal es encontrar las raíces de un problema para poder solucionarlo de manera efectiva, en lugar de abordar únicamente los síntomas.

- **Efecto:** representa el problema o resultado que necesita resolución.
- **Causas:** se dividen en categorías principales que se analizan para identificar los factores más críticos.

En el caso de Euro Packaging, se podrían identificar las causas de varios de los objetivos antes mencionados, con la intención de focalizar y tratar de filtrar aquellos inconvenientes que terminan atentando contra la realización de un flujo de trabajo constante y eficiente.

USO DEL DIAGRAMA DENTRO DEL TQC

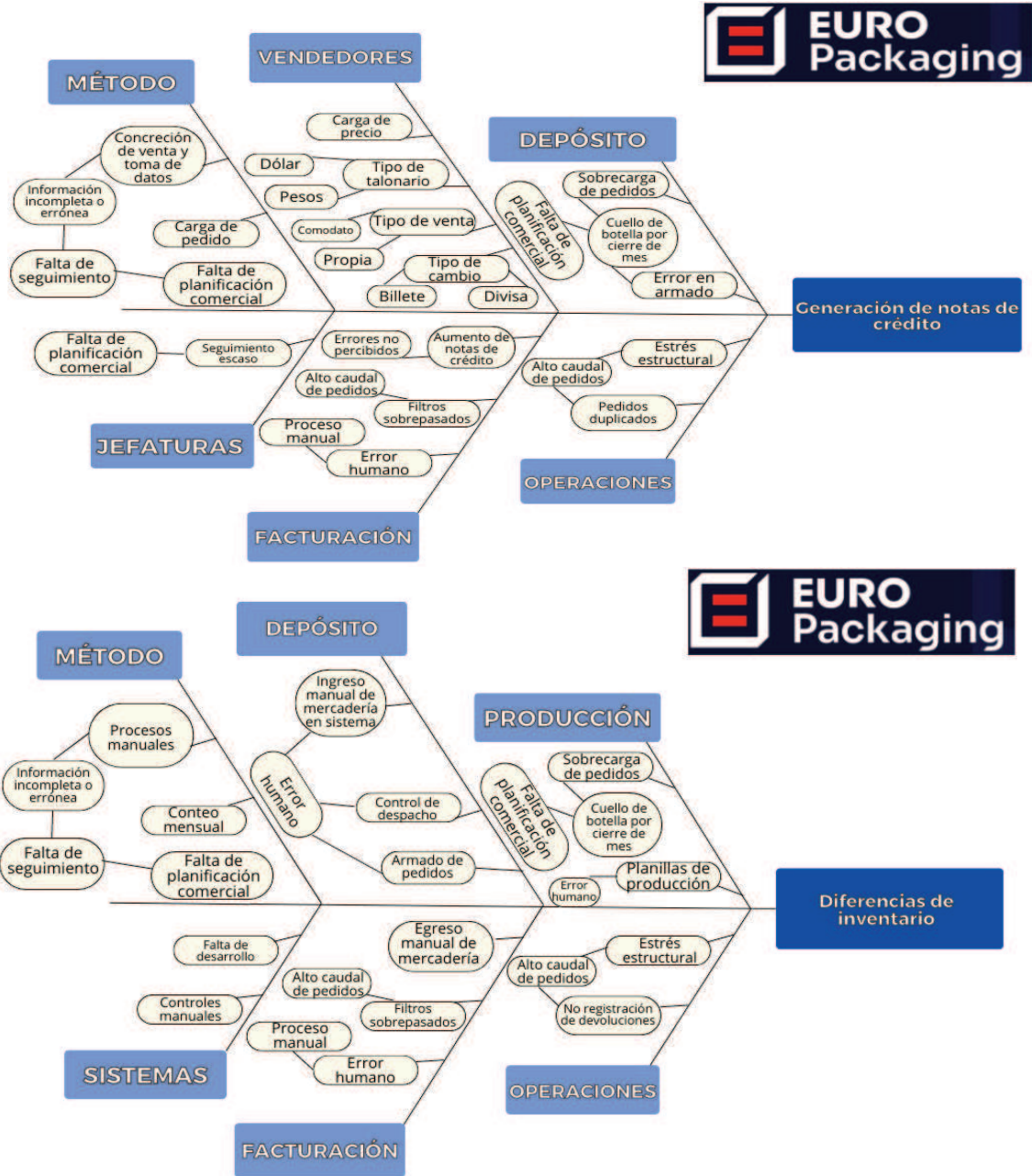
En el marco del *control de calidad total*, Ishikawa destaca que el diagrama no es solo una herramienta técnica, sino también una herramienta educativa y cultural.

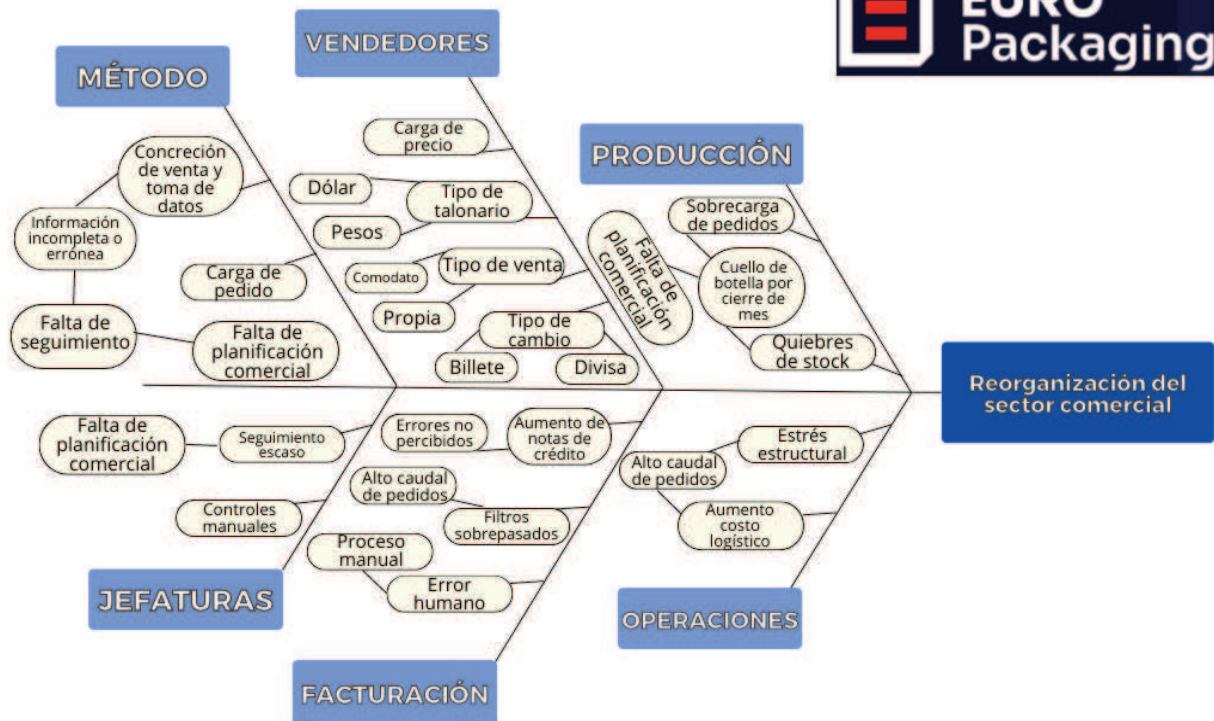
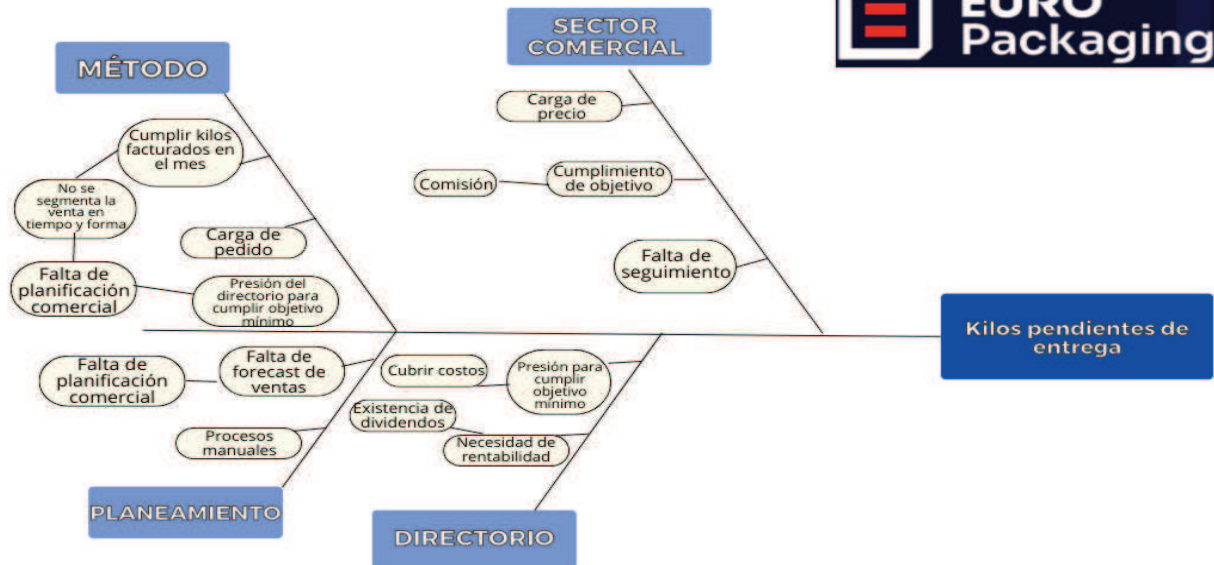
- Promueve la conciencia de la calidad: al usarlo regularmente, los empleados desarrollan un enfoque más crítico y analítico hacia los problemas.
- Facilita la mejora continua (Kaizen): identificar y resolver problemas de forma sistemática lleva a pequeñas mejoras constantes que acumulan grandes beneficios a largo plazo.
- Empodera a los trabajadores: cuando los empleados son parte del proceso de análisis y solución de problemas, se sienten más involucrados y responsables del éxito organizacional.

Aplicando el diagrama en el contexto interno de la empresa, podemos identificar, al basarnos en objetivos específicos, las diferentes causas que terminan entorpeciendo la

operación, generando perjuicios administrativos y/o económicos y son aquellas que terminan atentando contra el correcto cumplimiento de los objetivos planteados.

Yendo al detalle de cada sector implicado, puede verse de qué manera los indicadores son ciertamente afectados por esta cadena de causa y efecto y es primordial darle un seguimiento para que los errores ocurran lo menos posible.





TEOREMA DE PARETO APLICADO

Comúnmente se suele mencionar a Vilfredo Pareto para tratar de identificar cuáles son aquellas acciones que, en una menor porción, generan la mayor parte del resultado. Este principio data que aproximadamente el 20% de las causas genera el 80% del efecto o dicho de otra manera, el 80% de los resultados, provienen del 20% del esfuerzo.

Como se puede apreciar en el anexo H, la empresa tiene bien definidos los productos que son más representativos. En el análisis hecho sobre las ventas del 2024, podemos notar que, de las 2515 operaciones, 1939 (el 77,1% del total) se distribuyen en 3 segmentos de productos. Teniendo en cuenta que los productos anteriormente mencionados y el servicio de alquiler suman 15 segmentos, estos 3 anteriormente nombrados representan el 20%.

Anteriormente también pudimos ver que este teorema se refleja también en las condiciones de pago, donde el 74,26% se reparte entre 7 (20%) de los 35 plazos que la empresa registra en la actualidad (anexo I).

SEMAFORIZACIÓN Y ALINEAMIENTO CON EL SISTEMA DE PREMIOS Y CASTIGOS²⁹

Efectivamente, las personas, a través de sus acciones, son quienes ejecutan los planes en búsqueda del resultado. Éstos pueden medirse mediante indicadores para conocer si los resultados se están dando en función de lo que la empresa pretende o de lo contrario, se utilizan dichos indicadores como herramienta para poder encauzar los resultados.

Frecuentemente, el intento de influir sobre las conductas y hábitos de las personas, se lleva a cabo con el uso de planes de incentivo y desincentivo.

Se establecen metas medibles, relevantes, objetivas y la aplicación de premios y castigos no debe ser arbitraria. Preventivamente también deben definirse los puntos que, más allá de estar dentro de los parámetros, quedan alarmantemente cerca de la zona negativa.

Respetando la analogía con los semáforos que regulan el tránsito, la semaforización tradicional marca con color *rojo* la zona de refuerzo negativo, donde el indicador marca que la situación se encuentra por debajo de los parámetros admitidos; *amarillo* para la zona de inquietud, donde el indicador muestra que se encuentra dentro de los parámetros admitidos, pero peligrosamente cerca del *rojo* y *verde* cuando el indicador de la situación es la deseada, siendo marcada una zona de confort.

Si bien la semaforización tradicional es útil a la hora del monitoreo de actividades en donde las decisiones de las personas no influyen en el resultado de los procesos, cuando se utiliza para medir los desempeños, únicamente se puede identificar el punto a partir del cual corresponde el castigo y no hay un medio objetivo que dispare el premio, desembocando en el desincentivo de las personas respecto al logro de desempeños extraordinarios, actuando únicamente para evitar castigos.

A modo de corrección, se propone la inclusión de una cuarta zona llamada *azul*, que es aquella zona de superación de expectativas y refuerzo positivo (premio).

En el caso de Euro Packaging, se propone la semaforización de la siguiente manera en cuatro objetivos a mejorar:

Generación de notas de crédito

Rojo: no se alcanzan los parámetros establecidos. Hay persistencia en los errores.

Castigo: se establecen consecuencias por no alcanzar los objetivos establecidos. Esto puede implicar revisiones de desempeño, reducción de bonificaciones o capacitaciones adicionales para mejorar el rendimiento.

Amarillo: se observa una reducción parcial de errores y notas de crédito.

Verde: se logra una disminución significativa de errores y notas de crédito pero aún hay margen de mejora.

Azul: se cumple el objetivo pactado. Se eliminan casi por completo los errores y notas de crédito, ya que se acepta un margen mínimo de error.

Premio: para aquellos indicadores que estén dentro de esta zona, se otorgan premios por el logro de los objetivos establecidos. Esto puede incluir incentivos económicos, reconocimientos o bonificaciones adicionales.

Diferencias de inventario

Rojo: no se encuentra dentro de los parámetros establecidos. Hay una gran diferencia entre el inventario físico y el registrado en sistema.

Castigo: se establecen consecuencias por no alcanzar los objetivos establecidos. Esto puede implicar revisiones de desempeño, reducción de bonificaciones o capacitaciones adicionales para mejorar el rendimiento.

Amarillo: existen algunas discrepancias, pero se realizan esfuerzos para mejorar la exactitud.

Verde: el inventario físico y el de sistema están mayormente alineados, los resultados se encuentran dentro de los parámetros aceptados.

Azul: los inventarios están completamente alineados y no existen discrepancias significativas. Se cumple el objetivo establecido.

Premio: para aquellos indicadores que estén dentro de esta zona, se otorgan premios por el logro de los objetivos establecidos. Esto puede incluir incentivos económicos, reconocimientos o bonificaciones adicionales.

Kilos pendientes de entrega

Rojo: no se alcanza el objetivo establecido.

Castigo: se establecen consecuencias por no alcanzar los objetivos establecidos. Esto puede implicar revisiones de desempeño, reducción de bonificaciones o capacitaciones adicionales para mejorar el rendimiento.

Amarillo: se observa una reducción parcial de kilos pendientes de entrega a principio de mes.

Verde: se logra una disminución significativa, pero aún hay margen de mejora.

Azul: no hay kilos pendientes de entrega, se logran los objetivos establecidos.

Premio: para aquellos indicadores que estén dentro de esta zona, se otorgan premios por el logro de los objetivos establecidos. Esto puede incluir incentivos económicos, reconocimientos o bonificaciones adicionales.

Reorganizar el sector comercial

Rojo: no se alcanza el objetivo establecido.

Castigo: se establecen consecuencias por no alcanzar los objetivos establecidos. Esto puede implicar revisiones de desempeño, reducción de bonificaciones o capacitaciones adicionales para mejorar el rendimiento.

Amarillo: se observa una leve mejora, pero aún está lejos de cumplir los parámetros.

Verde: se logra una mejora significativa, pero aún hay inconsistencias que producen que no haya eficiencia.

Azul: se cumple el objetivo pactado. El sector comercial mantiene una línea constante de envío de documentación a fin del período logrando que el proceso funcione con eficiencia.

Premio: para aquellos indicadores que estén dentro de esta zona, se otorgan premios por el logro de los objetivos establecidos. Esto puede incluir incentivos económicos, reconocimientos o bonificaciones adicionales.

CONCLUSIÓN FINAL

Se concluye que, siguiendo un lineamiento (incluso, no tan exhaustivo) de mejora continua, la empresa tiene un amplio potencial para progresar en un camino con una operación más eficiente y automatizada.

Es importante destacar que, aunque los sectores con tareas más operativas sean los que propongan aprovechar las oportunidades de mejora, al no tener un apoyo unánime de los gerentes y los jefes (ya sea por miedo al cambio, por rigidez ante la aplicación de nuevas maneras o demás cuestiones), se dificulta la incursión en estos procesos de mejora.

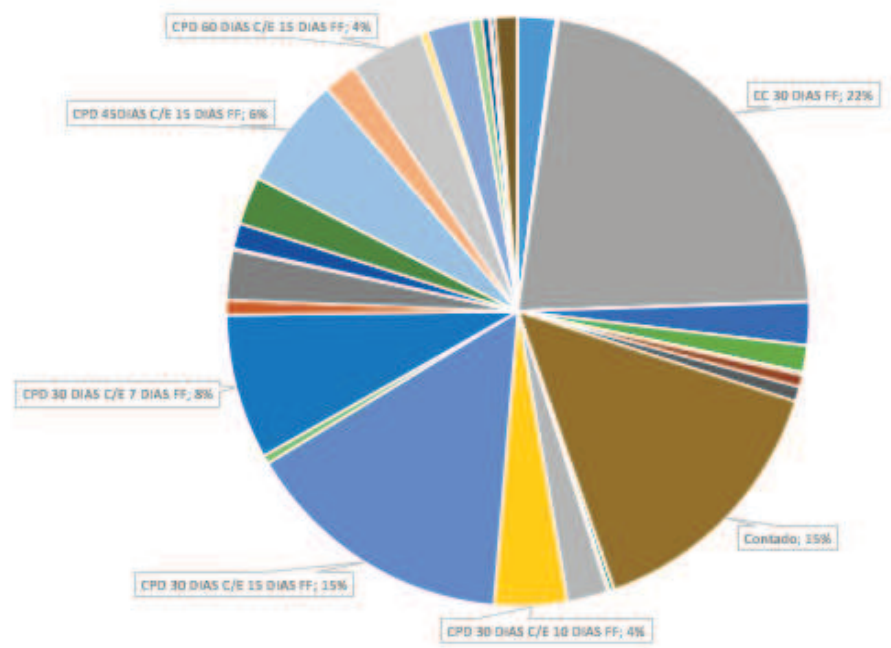
Empezar a hacer cambios paulatinos y mostrar los resultados favorables podría ser bastión para que naturalmente se vayan adoptando hábitos más eficientes y procesos con una baja probabilidad de error, sin dejar de tener flexibilidad ante cualquier eventualidad.

ANEXOS

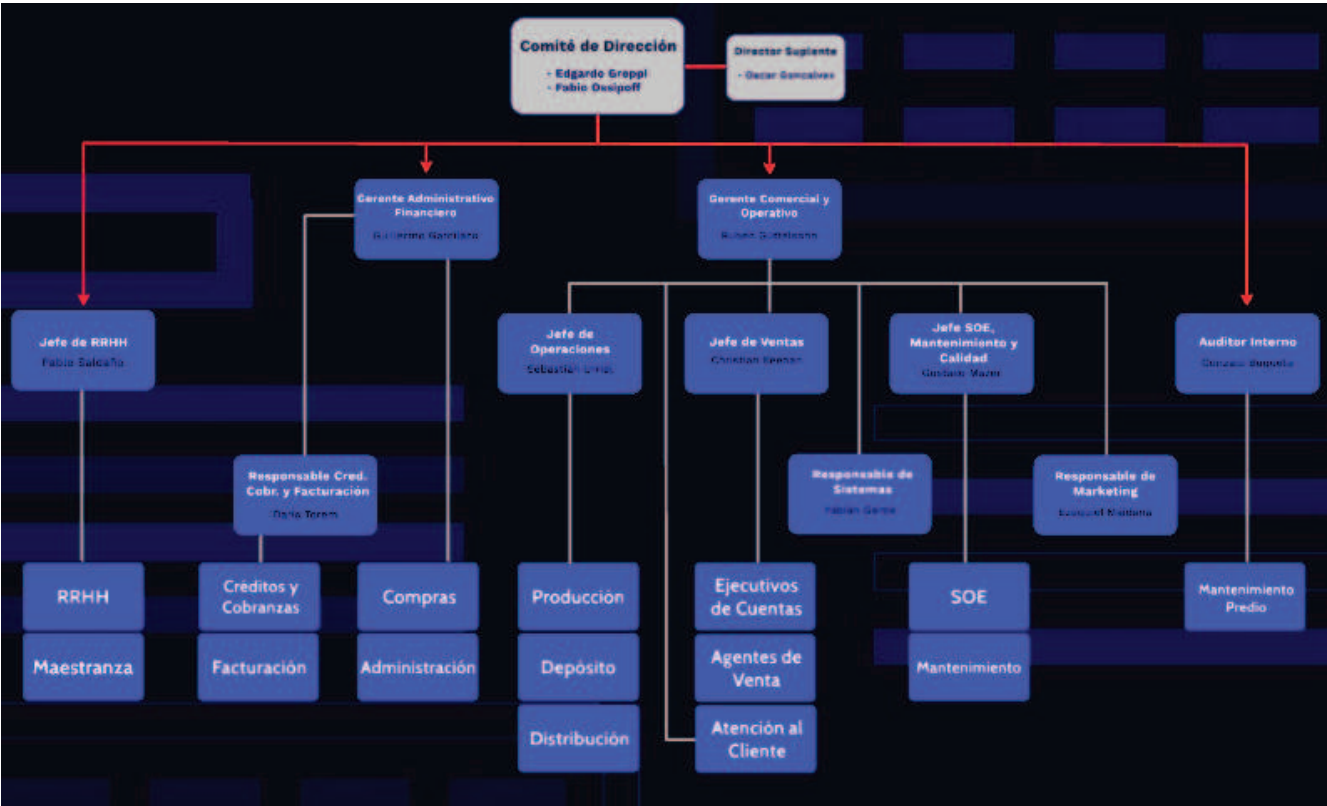
Anexo A:



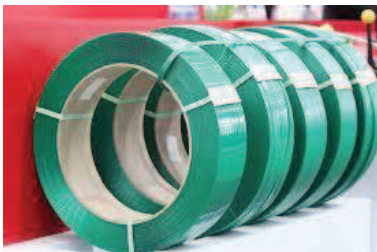
Anexo B:



Anexo C:



Anexo D:

Stretch Film (Manual - Automático)		
		
Cintas Adhesivas		
		
Cinta Stretch		
		
Flejes (19mm - 16mm – 13mm)		
		

Hebillas



Esquineros



Termocontraíbles



Papel Crepe en Rollo



Film poliolefina: (350mm - lamina)



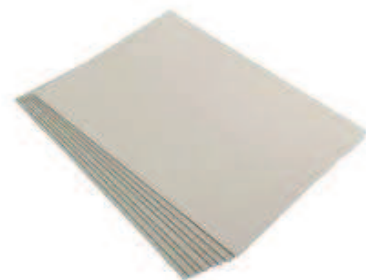
Polietileno



Cobertores de Pallets



Planchas de cartón



Anexo E:

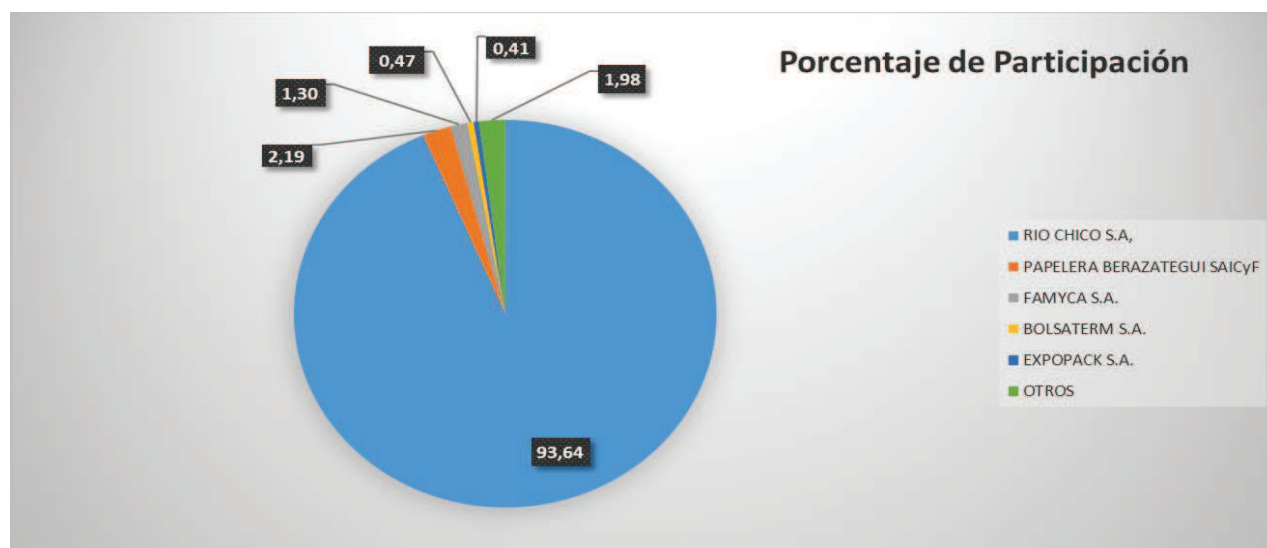


Anexo F:

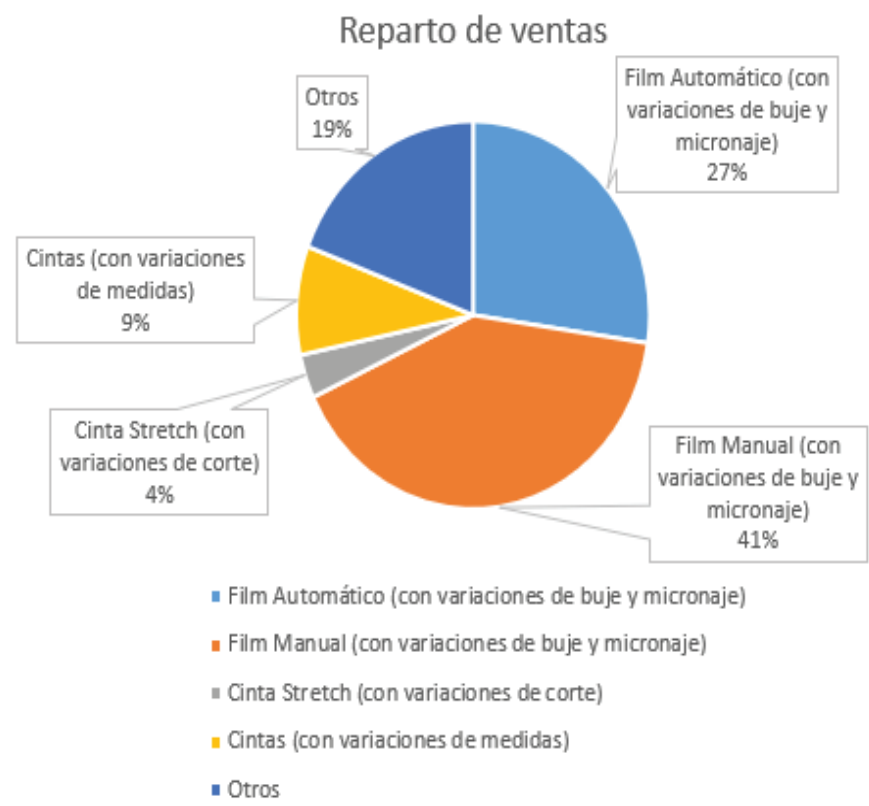


	EURO WRAP R SP V01	EURO WRAP R SP V02	EURO WRAP R CP V02 PLUS
			
Cabezal PREESTIRADOR 200%-240%	NO	NO	SI
Sistema Fácil Enhebrado	NO	NO	SI
Sistema de corte Automatico	NO	NO	SI
Configuración cantidad de vueltas INFERIOR SUPERIOR REFUERZO	SI	SI	Si
Pantalla TÁCTIL y Protección de seteo mediante Password	SI	NO	SI
SISTEMA STAY TAIL para que la cola del Stretch Film quede fuera del cabezal ante un corte	NO	SI	Si
Sistema de protección anti caída de carro	NO	SI	Si
SISTEMA DE TREN DELANTERO REFORZADO	NO	SI	SI

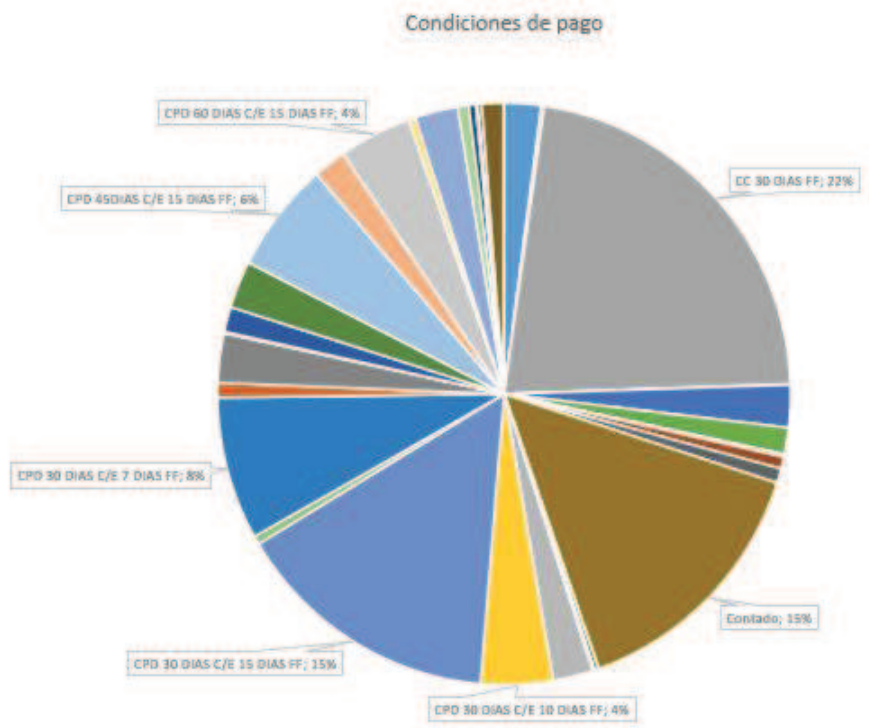
Anexo G:



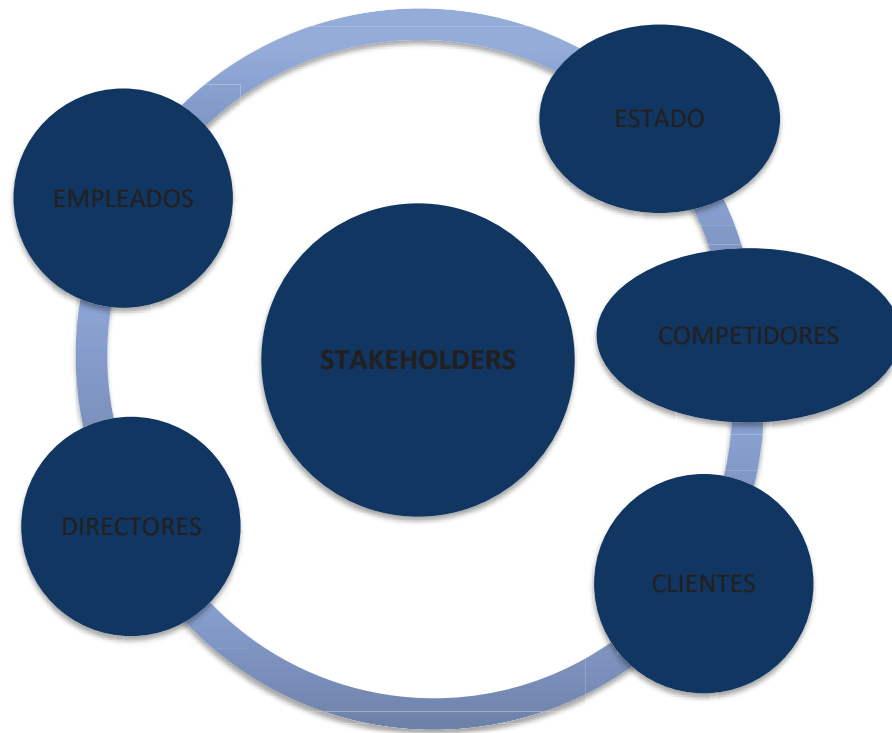
Anexo H:



Anexo I:



Anexo J:



REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

¹Optimización de procesos administrativos: estrategias para incrementar la eficiencia organizacional <https://revistap.ejeutap.edu.co/index.php/Gestion/article/view/97>

²Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351791>

^{3, 4, 5 y 6}Ficarra, J.: "Dirección Estratégica I: apuntes de cátedra". UNSAM.

⁷Covey, S. R.: "Primero, lo primero". Paidós, Buenos Aires, 1995.

⁸Goldratt, E. M.: "La Meta". Ediciones Díaz de Santos, Buenos Aires, 2005.

^{9,10,11,12}Womack, J. P. & Jones, D. T.: "Lean Thinking: cómo utilizar el pensamiento Lean para eliminar los desperdicios y crear valor en la empresa". Gestión 2000, Barcelona, 2012.

^{13,14,15,16,17}Fried, J. & Hansson, D. H.: "Reinicia: borra lo aprendido y piensa la empresa de otra forma". Ediciones Urano, Buenos Aires, 2010.

^{18,19,20,21,22}Duhigg, C.: “El poder de los hábitos: por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en el trabajo”. Vergara, Chile, 2023.

^{23,24,25,26,27}Collins, J.: “Good to great: ¿por qué algunas compañías dan el salto a la excelencia y otra no?”. Editorial Reverté, Barcelona, 2021.

²⁸Covey, S. R.: “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. Paidós, Madrid, 1997.

²⁹Diseño de Indicadores, de Mauricio Lambertucci

https://www.academia.edu/49080123/Diseño_de_Indicadores_Lambertucci?auto=download

MATERIAL DE CONSULTA

Ackoff, R. L.: “Un concepto de planeación de empresas”. Editorial Limusa, México D.F., 1978.

García, A. E.: “Organización del comercio de la empresa”. Editorial Troquel, Buenos Aires, 1974.

García, A. E.: “Teoría de las organizaciones”. Sainte Claire, Buenos Aires, 1998.

Mochón, F. & Beker, V. A.: “Economía. Elementos de micro y macroeconomía”. McGraw-Hill, Buenos Aires, 2007.

Mondino, D. & Pendás, E.: “Finanzas para empresas competitivas”. Granica, Buenos Aires, 1994.

Etkin, J.: “La empresa competitiva: grandeza y decadencia. El cambio hacia una organización vivible”. McGraw-Hill, Santiago, 1996.

Manual de capacitación: capacitación de coordinador registrado COPC® VMO – Kenwin.