



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA**  
**INGENIERÍA DE SISTEMAS – TRANSPORTE**

**GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA EMPRESA LÍDER DE**  
**TIENDAS DEPARTAMENTALES DE MÉXICO PARA LA ENTREGA DE**  
**ESTADOS DE CUENTA.**

**TESIS**  
PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:  
LORENA ANGÉLICA ORTEGA RIVERA

TUTOR:  
DR. RICARDO ACEVES GARCÍA  
FACULTAD DE INGIENERÍA

MÉXICO, D. F. JUNIO 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Resumen  |    |
| Prólogo  | 2  |
| Introducción   | 2  |
| <b>I.- PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN</b>  |    |
| Tiendas departamentales  | 3  |
| Clasificación de tiendas   | 3  |
| 1.1. Justificación de la tesis   | 6  |
| 1.2. Objetivos   | 6  |
| 1.2.1. Objetivo general  | 6  |
| 1.2.2. Objetivos particulares  | 6  |
| 1.3. Hipótesis   | 7  |
| <b>II.- MARCO TEÓRICO</b>  |    |
| 2.1. Definiciones y características  | 8  |
| 2.1.1. Cadena de suministro  | 8  |
| 2.1.2. Administración de la cadena de suministro                                 | 11 |
| 2.1.3. Principios para la gestión de la cadena de suministros                    | 12 |
| 2.1.4. Consideraciones sobre la capacidad  | 16 |
| 2.1.5. Distribución  | 17 |
| 2.1.6. Transporte  | 19 |
| 2.1.7. Logro de una ventaja competitiva mediante las operaciones                 | 20 |
| 2.1.8. Outsourcing   | 22 |
| 2.2. Cadena logística de empresas de tiendas departamentales                     | 24 |
| <b>III. – MARCO METODOLOGICO</b>   |    |
| 3.1.1. Beneficios de tener un outsourcing para la impresión de estados de cuenta | 32 |
| 3.1.2. Reducción de proveedores para la entrega de estados de cuenta             | 39 |
| 3.2. Modelo de negocios  | 40 |
| 3.2.1. Segmentación de mercado   | 46 |
| 3.3. Medidas financieras y operacionales   | 48 |
| 3.3.1. Integración de áreas para el proceso de entrega de estados de cuenta      | 58 |
| 3.3.2. Automatización de quejas de clientes que no reciben su estado de cuenta   | 58 |
| 3.3.3. Ventajas de la integración de áreas                                       | 61 |
| <b>IV. RESULTADOS Y CONCLUSIONES</b>   |    |
| 4.1. Resultados  | 62 |
| Impresor (outsourcing)   | 62 |
| Mensajerías. Selección de proveedores  | 63 |
| Reducción de costos en la entrega de estados de cuenta                           | 64 |
| Eficientar los procesos de estado de cuenta                                      | 65 |
| Integrar áreas en el proceso de estado de cuenta                                 | 66 |
| <b>RECOMENDACIONES</b>   | 67 |
| <b>VI. BIBLIOGRAFÍA</b>  | 74 |

## RESUMEN

Realizar una reingeniería en el proceso de estado de cuenta de la Empresa de Tiendas Departamentales más importantes de México fue lo que me motivó a desarrollar el presente trabajo, seguida de la innovación y mejoramientos continuos que permitieran tomar decisiones de planificación estratégica y de agregación de valor para los clientes.

Fue necesario contratar a una empresa que realizará el proceso de impresión de estados de cuenta y únicamente ser monitoreado de acuerdo a las políticas y lineamientos de la empresa, así como, reducir el número de mensajerías en la distribución de estados de cuenta a través de un proceso de selección de proveedores.

Integrar a otras áreas al proceso de estados de cuenta permitió su automatización e incrementar la productividad.

El estado de cuenta dejó de verse sólo como la factura que se entrega al cliente, después de la reingeniería se convirtió en el canal de comunicación más importante para ofrecer promociones y obtener beneficios económicos para la Empresa de Tiendas Departamentales.

## ABSTRACT

The purpose of the present work is to achieve a reengineering of the billing statement process, innovation and a constant improvement in the leading department store in México; these actions enable the decision-taking process regarding strategic planning and the valued-added process for clients.

It was necessary to hire an outsourcing company able to carry out the process of printing billing statements according to the monitoring company's policies and statements. Furthermore, this helped reduce the number of carriers for the distribution of the billing statements through a process of suppliers' selection.

The automatization and increase of productivity were enabled by the integration of other areas to the process of billing statements.

After the reengineering process became the most relevant communication vessel to offer promotions and obtain economic benefits for this department store, the billing statement ceased being seen merely as the invoice given to the client.

## PRÓLOGO

El presente trabajo de tesis, es el resultado de mi participación en la reingeniería del proceso de entrega de estados de cuenta a los tarjetahabientes de una de las empresas más importantes del ramo de servicios con presencia nacional a través de 93 tiendas y 6 Duty free en diversos estados de la República Mexicana, además de 2 tiendas virtuales (por medio de Internet y por teléfono).

Dicha empresa está constituida como una sociedad tenedora de acciones que desarrolla sus actividades en tres divisiones: la comercial, la inmobiliaria y la de crédito que son apoyadas con una división de servicios.

Esta tesis se enfoca en la división de crédito, específicamente en el proceso de estados de cuenta de la tarjeta de crédito (de marca propia), la cual es aceptada en cualquiera de sus tiendas sin importar el formato mismo.

La división de crédito a finales del año 2011, tenía alrededor de 4 millones de tarjetahabientes y una cartera vencida del 3.8%.

Un dato de gran relevancia es, que el 60% de las ventas totales se realizan a través de la tarjeta de crédito propia, de ahí la importancia de eficientar el proceso de entrega de estados de cuenta a los clientes para que realicen sus pagos oportunamente (cartera vencida) y estén enterados de las promociones que ofrecen las tiendas (impulsar ventas).

Además, el estado de cuenta es el principal contacto y medio de comunicación de la tienda hacia el tarjetahabiente.

La empresa de tiendas departamentales al fungir como Institución Financiera, tiene la misma obligación a la de un banco, que es, emitir el estado de cuenta y ponerlo a disposición del cliente en su domicilio o mediante un correo electrónico.

La empresa de tiendas departamentales es reconocida por ser líder en la distribución de sus pedidos a nivel nacional, su logística, sus bodegas en puntos estratégicos, transporte especializado, etcétera, pero curiosamente la división de crédito carecía de un proceso bien definido para la entrega de estados de cuenta, es ahí, donde tuve la oportunidad de colaborar en su análisis, rediseño y medición de resultados de manera directa, permitiéndome utilizar los conocimientos y habilidades obtenidos durante la maestría, para enfrentar retos de la vida real dentro de una competitiva empresa.

## INTRODUCCIÓN

A nivel empresarial, la logística se ha convertido en una variable importante para lograr objetivos de desempeño y productividad. Las empresas buscan continuamente oportunidades de mejora y cada vez son más conscientes de su logística en general, no sólo para reducir sus costos si no para ofrecer valores agregados a sus clientes.

Los empresarios de México han notado que agregar valor a las cadenas de suministro, tiene un gran impacto en la habilidad de sus organizaciones para cumplir con las necesidades del cliente. Hacer llegar los productos a los clientes *cuándo, dónde, cómo*, en las *cantidades exactas*, con la *calidad* requerida y a un reducido *costo*, constituye un gran reto.

México aún tiene una gran número de empresas que no ven en la administración de sus cadenas de suministro ninguna ventaja competitiva; sus prioridades están en otras áreas como son: mercadotecnia, diseño, compras, producción, calidad, ventas, etc., pero en realidad, la cadena de suministro interactúa con todas las actividades de la empresa y puede llegar a significar una gran ventaja competitiva en el mercado. Es necesario entender que dentro de la cadena de suministro existen intercambios y flujos de información, productos y fondos en cada una de sus etapas.

Es necesario que se administren las redes de *proveedores* que hacen llegar la materia prima a la empresa, así como las redes de las compañías responsables de entregar y dar servicio post venta al consumidor final de sus productos. De hecho, en este trabajo de investigación, uno de los elementos más importantes fueron los proveedores, su adecuada selección fue la clave del éxito para la distribución de estados de cuenta para los tarjetahabientes de la empresa de tiendas departamentales.

El desarrollo de canales de distribución y la agilidad que se debe tener para maximizar los recursos y contribuir a la obtención de un nivel de satisfacción mayor para usuarios finales.

Dentro de la gestión logística, es necesario contar con el personal capacitado para dirigir proveedores y tomar decisiones en eventualidades que se llegaran a presentar. El reclutamiento y capacitación del personal para este departamento es un punto crítico para cualquier empresa y no siempre se le da la importancia que merece.

De acuerdo con el último informe sobre la competencia logística en México de la Secretaría de Economía, las empresas invierten sólo el 4% de su presupuesto logístico en cuestiones administrativas, esto quiere decir que tienen como prioridad el pago de impuestos, el almacenaje y transporte.

## **CAPITULO I.**

### Tiendas departamentales

Las tiendas departamentales son establecimientos de grandes dimensiones que ofrecen una variedad de productos para cubrir diferentes necesidades como: tecnología, hogar, deportes, moda, entretenimiento, belleza, salud y en los últimos años también dan servicios como agencias de viajes, compra y consumo de alimentos gourmet, entre otros.

Sin embargo, esto no siempre fue así. Las tiendas departamentales han pasado por un proceso de transformación tanto en nuestro país como en el resto del mundo, derivado de nuevas condiciones económicas, políticas y sociales. Además de la adaptación a estos factores, estos establecimientos con el objetivo de satisfacer las demandas de los consumidores y maximizar sus beneficios han implementado nuevas herramientas mercadológicas, ofertas y promociones que permiten mantener precios atractivos, así como la integración de servicios, lo que permite a los usuarios hacer un uso más eficiente del tiempo.

La primera tienda departamental surgió en 1852 en Francia con la creación de la La Maison du Bon Marché en París. La diferencia radical de este establecimiento con los que existían hasta ese momento era que los productos estaban colocados en estantes y los clientes podían entrar y salir libremente para observarlos, los precios estaban debidamente señalados por lo que la gente podía saber de forma inmediata cuánto tendría que pagar en caso de querer adquirirlo, y además se instauró una política de cambios y devoluciones sin penalización. Antes del surgimiento de esta tienda, había un mostrador y los clientes tenían que solicitar el producto, y los empleados tenían que ir al almacén a buscarlo.

Posteriormente, en 1900, la Hudson's Bay Company en Canadá estableció el concepto de tiendas por departamentos o secciones. En un inicio, cada espacio era arrendado a un proveedor quien podía así vender sus productos, sin embargo, poco a poco, los proveedores más grandes compraron a los pequeños hasta que las tiendas departamentales quedaron configuradas tal y como las conocemos hoy en día.

En México, este concepto nació en 1857 con el establecimiento de Fábricas de Francia y posteriormente con el surgimiento de El Palacio de Hierro en 1885. El crecimiento de este tipo de tiendas en nuestro país fue paulatino, poco a poco fueron surgiendo algunas otras de tal manera que para finales del siglo XX, el mercado estaría configurado no solamente por tiendas nacionales e internacionales.

### Clasificación de Tiendas

Debido a las diferencias que hay entre las distintas tiendas de autoservicio, la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)<sup>1</sup>, las clasifica según el

---

<sup>1</sup> La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), es una organización de servicio que representa los intereses de sus Asociados, promoviendo el desarrollo del comercio detallista y sus

tamaño del inmueble donde se ubican, las líneas de mercancías que venden y los servicios adicionales que ofrecen al consumidor. Considerando estos elementos, se clasifican en:

a) **Megamercados.** Tienen una superficie superior a los 10 mil m<sup>2</sup> y venden todas las líneas de mercancías: abarrotes comestibles y no comestibles, productos perecederos, ropa, calzado, muebles, regalos, vinos y licores, mercería, joyería, ferretería, productos para el cuidado y aseo personal, juguetería, deportes y equipaje, lavadoras y demás productos para el hogar, papelería, equipos de cómputo, artículos para mascotas y accesorios para autos.

Además, ofrecen entre otros servicios adicionales (cuya existencia varía de acuerdo con las políticas internas de cada cadena comercial) como farmacia, revelado fotográfico, óptica, reparación de calzado, peluquería o estética, restaurante, taller mecánico, agencias de viajes, de seguros y servicios bancarios.

b) **Hipermercados.** Tienen una superficie entre 4,500 y 10 mil m<sup>2</sup>; manejan casi todas las líneas de mercancías antes mencionadas y también proporciona algunos servicios.

c) **Supermercados.** Pueden tener desde 500 hasta 4,500 m<sup>2</sup>. Los productos que manejan son principalmente abarrotes y perecederos. Por lo general, sólo ofrecen el servicio de farmacia, fotografía, revelado fotográfico y algún otro.

d) **Clubes de membresía.** Tienen una superficie mayor a 4,500 m<sup>2</sup> y expenden abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales (muebles, regalos, productos de aseo personal, electrodomésticos, entre otros); nacionales o importados, que en algunos casos están constantemente a disposición del cliente pero en otros, serán vendidos por temporada o en una única ocasión. Las tiendas presentan austeras condiciones físicas y poca decoración, manejan productos en paquetes pues su venta está enfocada al mayoreo y medio mayoreo. Pero lo más importante es que sólo pueden comprar quienes pagan una membresía, que se otorga a través de una credencial no transferible y que debe mostrarse cada vez que se desee adquirir algún producto en el establecimiento. Ofrecen servicios adicionales como farmacia, cajero automático, fuente de sodas, entre otros.

e) **Bodegas.** Generalmente su tamaño es de 2,500 m<sup>2</sup> pero puede ser mayor. Manejan la mayor parte de las líneas de mercancías pero con un surtido y variedad mucho menores. Sus precios son más baratos debido a las austeras condiciones físicas y a la poca decoración del inmueble; además, en algunas bodegas la compra de medio mayoreo implica mayor descuento. No ofrecen ningún tipo de servicio adicional que implique atención directa.

f) **Tiendas de conveniencia.** La superficie es menor a 500 m<sup>2</sup>; comercializan principalmente alimentos y bebidas cuya variedad y surtido son limitados. Funcionan las 24

---

proveedores en una economía de mercado con responsabilidad social. Comenzó a operar en 1983, con las principales cadenas detallistas del país. Hoy en día, se compone de 102 cadenas, de las cuales 48 son de Autoservicio, 17 Departamentales y 47 Especializadas. En conjunto representa a 30,224 establecimientos (4,592 autoservicios, 1,640 departamentales, y 23,992 especializadas) con 22.1 millones de metros cuadrados de piso de venta.



horas y su éxito se basa justamente en que su horario permite hacer compras en el momento en el que se requiere y la rapidez de compra.

g) **Mini súper:** Se ubican en superficies menores de 250 metros cuadrados y venden una amplia variedad de productos: refrescos, botanas, cigarros, lácteos, cerveza, abarrotes, congelados, productos de limpieza, vinos y licores, entre otros. Por su parte, las tiendas mejor conocidas en México como “abarrotes”, están esparcidas por todo el territorio nacional, principalmente en zonas urbanas y rurales.

Asimismo, otro elemento que distingue a un tipo de tienda de otro es el medio de pago que pueden utilizar los clientes en cada de una de ellas. Es decir, si es posible pagar únicamente con efectivo o si se puede hacer **uso de tarjetas de crédito**, débito o incluso tarjetas de puntos o **monederos electrónicos** que son expedidos por la propia tienda para fomentar la lealtad de sus clientes.

Por su parte, las tiendas departamentales son aquellas en donde se pueden encontrar diversas secciones dedicadas ya sea a artículos personales tales como ropa, zapatos, accesorios; otras donde se pueden encontrar artículos para el hogar tales como muebles de diversos tipos, blancos, ferretería, entre otros; espacios de entretenimiento como electrónicos, juguetería; y en los últimos años también algunos dedicados a la venta de alimentos sobre todo gourmet. Algunos ejemplos de estas tiendas son El Palacio de Hierro, Liverpool, Coppel, Sears, Famsa, Suburbia, Sanborns, Fábricas de Francia, entre otros.

Al igual que en los rubros antes mencionados, las tiendas departamentales, tienen un peso considerable respecto de lo que ocurre en la economía del país. En el siguiente cuadro se muestran las ventas reportadas por la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A. C. (ANTAD).

Ventas tiendas totales  
Crecimiento Real 2006-2011

| Tipo de establecimiento | 2006  | 2007  | 2008 | 2009 | 2010  | 2011  |
|-------------------------|-------|-------|------|------|-------|-------|
| Autoservicio            | 13.1% | 9.4%  | 6.3% | 2.3% | 3.5%  | 6.5%  |
| Tiendas departamentales | 16.4% | 6.5%  | 1.9% | 1.6% | 10.1% | 10.2% |
| Especializadas          | 21.2% | 14.7% | 6.7% | 2.0% | 5.1%  | 10.3% |
| Total                   | 14.8% | 9.6%  | 5.6% | 2.1% | 4.9%  | 7.8%  |

Fuente: ANTAD

Las ventas totales generadas en 2011 por la totalidad de estos establecimientos comerciales fueron de 984 mil millones de pesos (dicho montó implicó un crecimiento nominal total con respecto a 2010 de 11.5%), que equivalió a 170 mil millones de pesos en las tiendas

departamentales, 618 mil millones de pesos en las tiendas de autoservicio, y a 196 mil millones de pesos en las especializadas<sup>2</sup>.

## 1.1. Justificación de la tesis.

Las tiendas departamentales, cada vez tienen mayor presencia en las diferentes entidades del país, siendo de gran importancia para la economía, no sólo en términos del peso que tiene para el Producto Interno Bruto, sino como fuente de empleo para los mexicanos, teniendo con ello un efecto multiplicador en términos de bienestar.

De ahí mi interés de contribuir en esta empresa de tiendas departamentales, que tenía una gran área de oportunidad en el proceso de entrega de estados de cuenta y era necesario realizar la reingeniería en su proceso, seguida de innovación y mejoramientos continuos para mantenerse competitivos.


La reingeniería es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos, así como para implementarlos, incluir también el análisis e integración de los sistemas técnicos y humanos, así como el proceso administrativo total que enlaza a la empresa con las condiciones externas.

## 1.2. Objetivo

### **Objetivo General.**






Desarrollar un modelo integrado de gestión, que permita tomar decisiones de planificación estratégica y de agregación de valor para el desarrollo de ventajas competitivas en el proceso de entrega de estados de cuenta de los tarjetahabientes de la empresa de tiendas departamentales.

### **Objetivos Particulares**

-  Contratar a un outsourcing que realice el proceso de impresión de estados de cuenta y únicamente ser monitoreado por la empresa de tiendas departamentales de acuerdo a sus políticas y lineamientos.

---

<sup>2</sup> Las tiendas especializadas son aquellas en las que el consumidor puede recorrer la tienda mirando los productos con la posibilidad de ser atendido por un vendedor que le proporciona información y asesoramiento sobre éste. El éxito, de muchas cadenas de tiendas especializadas se basan en su surtido especializado y en la atención por parte de los vendedores. Éstas no tienen de todo, pero sí una amplia variedad del producto en el que se “especializan”, por ejemplo, ropa, zapatos y accesorios; alimentos, vinos y licores, artículos de oficina y papelería, entre otros.

-  Reducir el número de proveedores (mensajerías) en la distribución de estados de cuenta a través de un proceso de selección de proveedores que cubran las necesidades de la empresa.
-  Obtener un beneficio económico por medio de la negociación de precios con los proveedores (mensajerías).
-  Eficientar los procesos de entrega de estados de cuenta.
-  Integrar en el proceso de estados de cuenta en otras áreas de la empresa para automatizar, diseñar y ofrecer promociones a través del estado de cuenta a los tarjetahabientes.
-  Desarrollar un proceso de atención a quejas, de aquellos clientes que reportan no haber recibido su estado de cuenta.

### 1.3.Hipótesis

1. La contratación de un outsourcing para el proceso de impresión de estados de cuenta permitirá alcanzar la innovación y el crecimiento de la empresa de tiendas departamentales para enfocarse en otros recursos estratégicos.
2. Al crear una cadena de valor entre el proveedor y la empresa, se logrará una mayor confiabilidad en la calidad, satisfacción del servicio y el menor costo total
3. El estado de cuenta se transformará de un documento con información transaccional a un documento de marketing proactivo, beneficiando a la empresa al conseguir fidelización de sus clientes, reducir costos en publicidad y con resultados más efectivos en sus ventas.

## **CAPITULO II. MARCO TEORICO**

### **Introducción**

Las empresas buscan continuamente oportunidades de mejora y cada vez son más conscientes de su gestión de almacenes y logística en general, no sólo para reducir sus costos si no para ofrecer valores agregados a sus clientes.

Los empresarios de México han notado que agregar valor a las cadenas de suministro, tiene un gran impacto en la habilidad de sus organizaciones para cumplir con las necesidades del cliente. Hacer llegar los productos a los clientes *cuándo, dónde, cómo*, en las *cantidades* exactas, con la *calidad* requerida y a un reducido *costo*, constituye un gran reto.

Para que una empresa alcance el éxito, es necesario que administre las redes de proveedores que hacen llegar la materia prima a la empresa, así como las redes de las compañías responsables de entregar y dar servicio post venta al consumidor final de sus productos.

México aún tiene una gran número de empresas que no ven en la administración de sus cadenas de suministro ninguna ventaja competitiva; sus prioridades están en otras áreas como son: mercadotecnia, diseño, compras, producción, calidad, ventas, etc., pero en realidad, la cadena de suministro interactúa con todas las actividades de la empresa y puede llegar a significar una gran ventaja competitiva en el mercado. Es necesario entender que dentro de la cadena de suministro existen intercambios y flujos de información, productos y fondos en cada una de sus etapas.

### **2.1. Definiciones y características**

#### **2.1.1. Cadena de suministro**

La *cadena de suministro* comprende todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes desde su etapa de materia prima, hasta el consumidor final. Incluyendo todos los flujos de información necesarios.

La *administración de la cadena de suministro*, es la integración de estas actividades, obteniendo de ellas una ventaja competitiva.

La *cadena de valor* es la adecuada integración entre las cadenas de suministro y las de demanda; situación en la que las empresas logran adaptarse y ajustar sus empresas hacia las exigencias reales de sus mercados.

La administración de la cadena de suministro toma los principios de la logística; que es la parte que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y eficaz de materiales, así como el almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al punto de consumo, a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

La *logística* es el conjunto de acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios para realizar una actividad principal en tiempo, forma y al menor costo en un marco de productividad y calidad. Es decir, la logística es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente.

Ahora bien, en términos empresariales se entiende por logística, al proceso de gerenciar estratégicamente el movimiento y almacenamiento de materias primas, partes y productos terminados, desde los proveedores a través de la empresa hasta el usuario final, debido a que se afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo, forma adecuada y al menor costo posible.

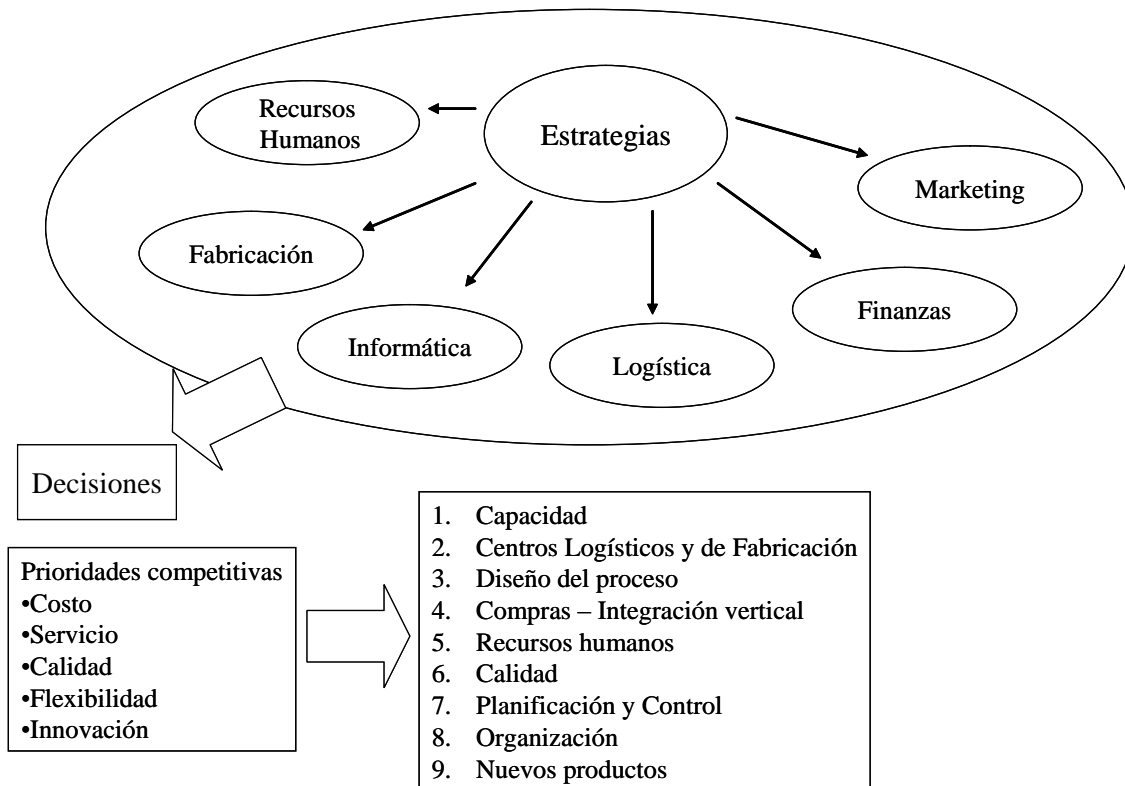
La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. Si asumimos que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla.

De un tiempo para acá, la función logística empresarial ha tomado fuerza debido a que los mercados se han vuelto más exigentes, y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de sus clientes, además, la aparición de nuevas tecnologías de información han traído como consecuencia menores tiempos y costos de transacción.

Estas prioridades competitivas serían: costo, servicio, calidad, flexibilidad, innovación. Se detallará cada uno de ellos con ejemplos de empresas, productos y servicios, para identificar claramente cada una de estas prioridades.

#### ◆ Decisiones hard y soft en operaciones y logística

A partir de la estrategia de la empresa, se deben de tomar una serie de decisiones en operaciones y logística en base a las prioridades competitivas. Estas decisiones se pueden agrupar en bloques, el primer bloque *hard* son cosas fáciles de copiar a largo plazo y difíciles de cambiar, y por otro lado el bloque infraestructural o táctico lo que sería el *soft*, bandas a corto plazo, difíciles de copiar. Es en este último bloque donde radicará la diferencia competitiva en operaciones de la empresa.

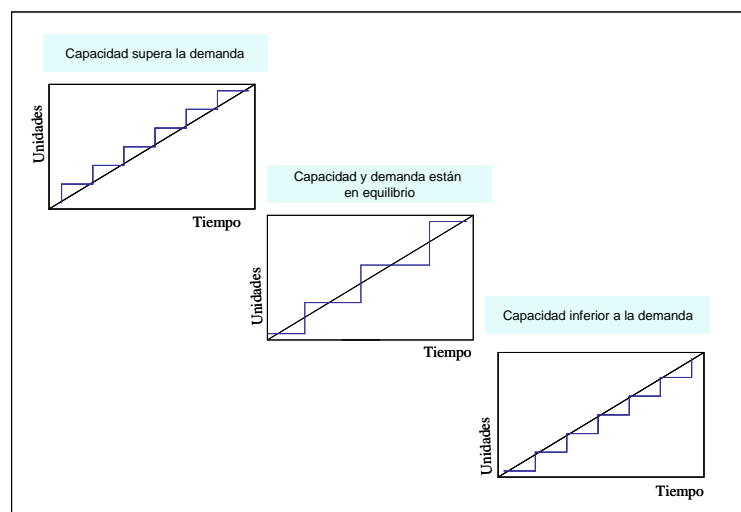


Es necesario que las decisiones que se tomen en cada área sean consistentes entre ellas y sobre todo, que vayan a fin con el objetivo de la empresa, para evitar conflictos funcionales entre ellas y competir en el mercado.

Centrándonos en la capacidad, existen distintas alternativas estratégicas para gestionarla en función a la demanda:

1. La capacidad supera la demanda.
2. La capacidad y la demanda están en equilibrio.
3. La capacidad es inferior a la demanda.

La decisión acertada estará en función de la prioridad competitiva escogida, como lo muestra la siguiente figura



Para integrar cada una de las decisiones se utilizó la matriz proceso-producto, en el cual se considera la capacidad, ubicación, proceso, compras, organización, calidad, personal, planificación, ingeniería, producto, entre otras cosas.

En la cadena de suministro hay tres tipos de planificación: la primera contra pedido, la segunda; contra demanda con un pequeño stock, y la última, contra previsiones del stock. Este diseño integral de la cadena de suministro se expande claramente del ámbito de la empresa, para diseñarse en coordinación con clientes y proveedores para optimizar las condiciones competitivas del producto ante el consumidor final.

### **2.1.2. Administración de la cadena de suministro**

La gestión de la cadena de suministros (SCM por sus siglas en inglés, Supply Chain Management), está surgiendo como la combinación de la tecnología y las mejores prácticas de negocios en todo el mundo. Las compañías que han mejorado sus operaciones internas ahora están trabajando para lograr mayores ahorros y beneficios al mejorar los procesos y los intercambios de información que ocurren entre los asociados de negocios.

La *administración de la cadena de suministro* apoya el ciclo completo del flujo de los productos, desde su adquisición y el control de sus inventarios, la planificación y el control de los procesos de almacenaje y elaboración, hasta el envío y la distribución del producto terminado al cliente, brindando beneficios económicos, operacionales y de capacidad de respuesta a las demandas del mercado.

La cadena de suministros agrupa los procesos de negocios de múltiples compañías, así como a las diferentes divisiones y departamentos de la empresa. Engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final.

Esto incluye la selección, compra, programación de producción, procesamiento de órdenes, control de inventarios, transportación almacenamiento y servicio al cliente. Pero, lo más importante es que también incluye los sistemas de información requeridos para monitorear todas estas actividades.

La administración de cadenas de suministro, tienen características comunes, primero que nada, tienen una obsesiva fijación en la demanda de los clientes. En vez de forzar los productos al mercado que pueden o no venderse rápidamente, satisfacer las demandas de los clientes o ser completos fracasos financieros, este tipo de iniciativas se traza objetivos de desarrollo y producción de productos que son demandados por los clientes, minimizando así, el flujo de materias primas, productos terminados, materiales de empaque, dinero e información en cada punto del ciclo del producto.

Estos objetivos han sido buscados por las empresas industriales desde hace varias décadas, y la gerencia ha experimentado e implementado con éxito técnicas modernas como justo a

tiempo (JIT), Respuestas Rápida (QR), Respuesta Eficiente al Cliente (ECR), Inventarios Manejados por el Proveedor (VMI) y muchas más. Estas son las herramientas que ayudan a construir una estructura de cadena de suministros robusta.

Desde el punto de vista de costos, es donde se realizan los mejores beneficios, un estudio reciente demostró que los costos totales de la cadena de suministros llegan a ser el 75% de presupuesto operativo de gastos.

El Massachusetts Institute of Technology (MIT) recientemente realizó un estudio que mostró que las compañías que han implementado con éxito estos programas, logran beneficios entre los que podemos contar, reducciones de inventario hasta el 50%, 40% de incremento en las entregas a tiempo, 27% de reducción del ciclo acumulado del producto, duplicar la rotación de inventarios, reducción en 9 veces los faltantes, y 17% de incremento en las ventas.

### **2.1.3. Principios para la gestión de la cadena de suministros**

Andersen Consulting ha propuesto una lista de 7 principios para la gestión de la cadena de suministros, basados en la experiencia de las iniciativas de mejora de la cadena de suministros en más de 100 empresas industriales, distribuidoras y detallistas.

La implementación de estos principios permite balancear las necesidades de un excelente servicio a clientes con los requerimientos de rentabilidad y crecimiento. Al determinar qué es lo que los clientes demandan y cómo se coordinan los esfuerzos en toda la cadena de suministros para satisfacer estas demandas más rápidas, más baratas y mejor.

**Principio No. 1:** Segmente a sus clientes basado en las necesidades de servicio de los diferentes grupos y adapte la cadena de suministros para servir a estos mercados rentablemente.

Tradicionalmente hemos segmentado a los clientes por industria, producto o canal de ventas y hemos otorgado el mismo nivel de servicio a cada uno de los clientes dentro de un segmento. Una cadena de suministros eficiente agrupa a los clientes por sus necesidades de servicio, independiente de la industria que pertenece y entonces adecua los servicios a cada uno de esos segmentos.

**Principio No. 2:** Adecue la red de logística a los requerimientos de servicio y a la rentabilidad de los segmentos de clientes.

Al diseñar la red de logística debemos enfocarnos intensamente en los requerimientos de servicio y la rentabilidad de los segmentos identificados. El enfoque convencional de crear redes monolíticas es contrario a la exitosa gestión de la cadena de suministros.



Aun el pensamiento menos convencional acerca de la logística emerge en ciertas industrias que comparten clientes y cobertura geográfica que resulta en redes redundantes. Al cambiar la logística para industrias complementarias y competitivas bajo la propiedad de terceras empresas, se pueden lograr ahorros para todas las industrias.

**Principio No. 3:** Esté atento a las señales del mercado y alinee la planeación de la demanda en consecuencia con toda la cadena de suministro, asegurando pronósticos consistentes y la asignación óptima de los recursos.

La planeación de ventas y operaciones debe cubrir toda la cadena, buscando el diagnóstico oportuno de los cambios en la demanda, detectando los patrones de cambio en el procesamiento de órdenes las promociones a clientes, etc. Este enfoque intensivo en la demanda nos lleva a pronósticos más consistentes y la asignación óptima de los recursos.

**Principio No. 4:** Busque diferenciar el producto lo más cerca posible del cliente.

Ya no es posible que acumulemos inventario para compensar por los errores en los pronósticos de ventas. Lo que debemos hacer es posponer la diferenciación entre los productos en el proceso de manufactura lo más cerca posible del cliente final.

**Principio No. 5:** Maneje estratégicamente las fuentes de suministro.

Al trabajar más de cerca con los proveedores principales para reducir el costo de materiales y servicios, podemos mejorar los márgenes tanto para nosotros, como para nuestros proveedores.

El concepto de exprimir a los proveedores y ponerlos a competir ya no es la forma de proceder, ahora la tendencia es "ganar-ganar"

**Principio No. 6:** Desarrolle una estrategia tecnológica para toda la cadena de suministros.

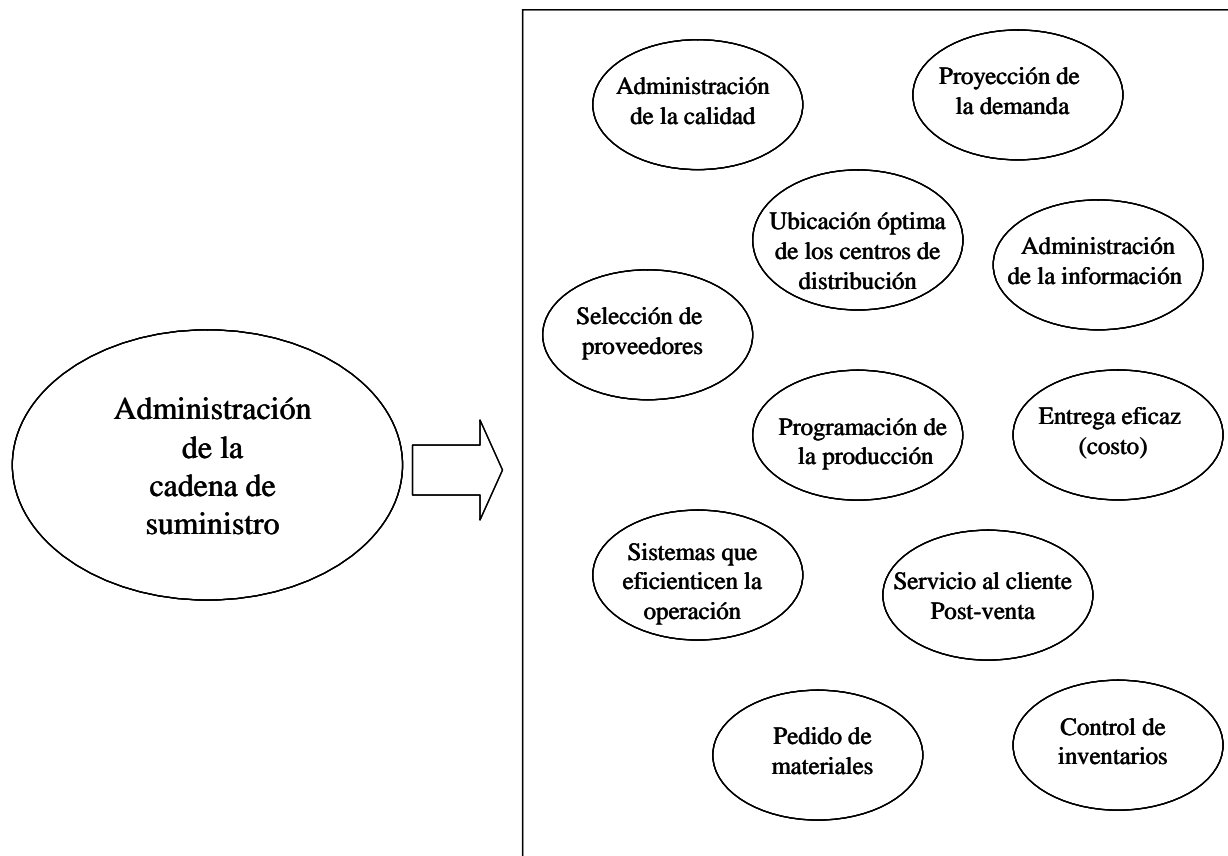
Una de las piedras angulares de una gestión exitosa de la cadena de suministros es la tecnología de información que debe soportar múltiples niveles de toma de decisiones así como proveer una clara visibilidad del flujo de productos, servicios, información y fondos.

**Principio No. 7:** Adopte mediciones del desempeño para todos los canales.

Los sistemas de medición en las cadenas de suministro hacen más que monitorear las funciones internas, deben adoptarse mediciones que se apliquen a cada uno de los eslabones de la cadena. Lo más importante es que estas mediciones no solamente contengan indicadores financieros, sino que también nos ayuden a medir los niveles de servicio, tales como la rentabilidad de cada cliente, de cada tipo de operación, unidad de negocio, y en última instancia, por cada pedido.

Se debe ampliar el entendimiento de las otras áreas de la organización, se tiene que mejorar el conocimiento de las funciones de compras, planeación de productos, marketing, ventas y promoción de ventas, y también deben desarrollar un conocimiento más íntimo de sus clientes.

Las funciones más importantes de la administración de la cadena de suministro son:



Y los problemas que debe atacar una cadena de suministro son:



Al diseñar la cadena de suministro es necesario tomar en cuenta que resulta imperativo dejar de ver a nuestros clientes y proveedores como enemigos, y comenzar a integrarlos a nuestra empresa como colaboradores sin los cuales nuestro negocio no podría alcanzar sus objetivos. Así mismo se deberá de estudiar y planear detalladamente todas las funciones de la cadena de suministro integrando cada una de ellas hacia el objetivo común de la empresa.

Las principales áreas que se deben de estudiar para diseñar una cadena de suministro óptima son:

- ✦ Proyección de la Demanda, realizando análisis y estudios de mercado, ver crecimientos históricos de venta, productos líder, estudios de la competencia, proyecciones de venta.
- ✦ Adquisiciones, garantizando que los productos sean de la calidad óptima, que estén en las cantidades correctas, que se entreguen a tiempo. Trabajar con proveedores comprometidos y con los cuales se puedan hacer convenios y contratos a largo plazo.
- ✦ Administración del inventario, mejorando el servicio al cliente, reduciendo los costos de almacenajes y producción, integrando sistemas modernos para la administración del inventario, reduciendo los costos de transporte y logrando descuentos atractivos por cantidad y volumen con los proveedores. Ya que un exceso de inventario trae

problemas tales como: Inmoviliza el capital para otras inversiones, no aporta ningún valor directo, oculta los problemas de calidad y los tiempos de ciclo y promueve el aislamiento en lugar de la integración.

- ✦ Envíos y entregas óptimas, minimizando las distancias recorridas, entregando a más puntos de venta en un solo envío, entregando con rapidez, trabajando con transportistas externos para minimizar los costos operativos y de mantenimiento.

#### 2.1.4. Consideraciones sobre la capacidad

La logística es un factor estratégico de competitividad. La capacidad logística de una empresa determina la calidad del servicio que entregará a sus clientes y, en consecuencia, incidirá en los ingresos que obtendrá en el largo plazo; también tiene incidencia en los costos operacionales, al utilizar los recursos en forma eficiente; y en los costos financieros de la empresa, al requerir mayor o menor capital invertido en activos fijos o circulantes.

Dado lo anterior, considero que la logística tiene un impacto directo en el estado de resultados de la empresa, se puede decir que una buena logística le ayudará a competir e incluso podría convertirse en una fuente de ventaja competitiva. Una mala logística, en cambio, sólo ayudará a la empresa a desaparecer.

En México aún existen empresas que no visualizan el rol estratégico de la logística y siguen pensando en ella como un gasto, una función de la empresa que no saben dónde ubicar o a quién asignársela como responsabilidad.

Es muy importante que se analicen las capacidades logísticas de toda empresa y comenzar por responder algunas preguntas como:

- ¿Hasta dónde podemos llegar con los medios de los que disponemos hasta ahora?
- ¿Qué necesitamos para llegar a los mercados que queremos y cuanto nos va a costar?
- ¿Cual es la viabilidad de vender nuestros productos en esos mercado?

La pregunta clave que nos tenemos que hacer es si tendremos la capacidad de llevar nuestras mercancías hasta el lugar acordado, en el plazo estipulado y con las condiciones que nos fijamos.

El conocer la capacidad de una empresa ayudará a realizar estrategias y escenarios de crecimiento. Además de la estrecha integración de estrategia y las inversiones, existen tres consideraciones especiales para una buena decisión de la capacidad.

**1.-Pronósticos de la demanda con precisión.** Un pronóstico es esencial para la decisión de la capacidad. Cualquiera que sea el nuevo producto es necesario determinar las perspectivas y el ciclo de vida de los productos existentes. Es importante saber qué productos se están agregando y cuáles se están descontinuando, así como sus volúmenes esperados.

**2.- Comprender la tecnología y los incrementos en la capacidad.** El número de alternativas iniciales llega a ser grande, pero una vez que se establece el volumen, las decisiones sobre tecnología se apoyan con análisis de costo, recursos humanos necesarios, calidad, y confiabilidad. Este tipo de revisión suele disminuir el número de alternativas a unas cuantas. La tecnología puede dictar el incremento en la capacidad.

**3.- Construir para el cambio.** En el acelerado ritmo de nuestro mundo el cambio es inevitable, por lo que se debe de integrar la flexibilidad a las instalaciones y el equipo. Evalúan la sensibilidad de la decisión, probando varias proyecciones de ingresos tanto hacia arriba como hacia abajo, para prever los riesgos potenciales

Claro está, que cada sector de actividad tiene características específicas. Conocer las dinámicas propias de cada sector de actividad ayuda a trazar una estrategia para la empresa. Saber si se generan o no economías de escala, si hay una homogenización de los gustos en relación a tus productos, si los costos de transporte tienen una repercusión muy alta en el sector, entre otros factores, permite hacer una comparación con las tendencias del sector e identificar aquellos factores en los que tienes ventajas competitivas.

### **2.1.5. Distribución**

Una distribución eficiente implica que nuestro producto llegue al consumidor en el momento idóneo evitando tener que almacenar grandes cantidades y que todos los puntos de venta dispongan del producto cuando lo demande el consumidor.

La *distribución* tiene por objetivo que el producto pueda llegar al cliente final en el lugar adecuado, en tiempo y forma.

Y un *canal de distribución*, es el conjunto de personas y/o organizaciones utilizado para que los productos lleguen desde el punto de producción hasta el lugar de venta. Estas personas y/o organizaciones pueden pertenecer o no a la misma organización que el fabricante.

En la elección del canal de distribución tendremos en cuenta principalmente las características del producto y del mercado.

#### ◆ Características del producto

- **Productos de consumo perecederos:** los productos que se deterioran rápidamente, ya sea porque se estropean físicamente o porque se pasan de temporada, precisan de canales de distribución más rápidas.
- **Productos de alto precio:** los productos de alto precio implican márgenes por unidad altas y más riesgo de pérdidas a lo largo del canal; en consecuencia precisan de canales más cortos que los de bajo precio.

- Productos industriales y bienes de equipo: precisarán de asistencia técnica y servicio postventa a prestar por el propio fabricante o por un intermediario calificado, por lo que son necesarios canales cortos con un intermediario como máximo.

◆ Características del mercado

- Grado de concentración del mercado: en mercados con pocos clientes y en un pequeño espacio geográfico es recomendable la venta directa. A medida que se incrementa la dispersión del mercado, precisaremos recurrir a la ayuda de los distribuidores.

- Segmentación del mercado: en mercados segmentados en los que conviven diferentes hábitos de compra es recomendable emplear varios canales.

- El contorno jurídico: las condiciones para la implantación y los circuitos comerciales de cada país también condicionan el canal de distribución. Una estrategia que nos es válida en un país no tiene por que serlo en otro.

◆ Clasificación de los canales de distribución

- Canales largos: van desde la empresa exportadora al importador- distribuidor, y desde minoristas a consumidores.

- Canales cortos: van desde los fabricantes a los minoristas que venden a los consumidores. Es típico de la distribución de bienes de consumo duradero como electrodomésticos o muebles.

- Canales directos: consiste en la venta directamente del fabricante al consumidor final. A la hora de elegir el canal tendremos que tener en cuenta las ventajas e inconvenientes del uso de distribuidores.

| Ventajas  | Desventajas  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Asumen el riesgo del lanzamiento y gestión del cobro en el destino</li> <li>⊕ Realizan actividades de promoción comercial</li> <li>⊕ Se encargan de realizar informes sobre la evolución del mercado</li> <li>⊕ Asumen la responsabilidad del servicio a cliente</li> <li>⊕ Mantienen stocks y se encargan de</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⊕ Disminuye el margen al tener que incorporarse el beneficio para el distribuidor</li> <li>⊕ Los productos del exportador pueden entrar en conflicto con otros del mismo distribuidor</li> <li>⊕ El distribuidor puede mostrar preferencia por otros productos y dejar al nuestro en un segundo plano</li> <li>⊕ La imagen que el consumidor percibe</li> </ul> |

|                        |   |
|------------------------|---|
| la distribución física | de nuestros productos y de la marca estará condicionada por el distribuidor, que es quien lleva a cabo las acciones promocionales y el servicio postventa |
|------------------------|---|

### 2.1.6. Transporte

El transporte consiste en el movimiento físico de la mercancía entre un origen y un destino.

Los efectos de la globalización se han dado en todo el mundo, su característica principal es que las empresas están organizadas de tal modo que los productos ya no son elaborados en una sola entidad. Hoy en día, es común encontrar bienes con componentes de varias regiones del mundo. La Federación del Transporte Internacional (International Transport Federation), afirma que a medida que las corporaciones transnacionales se expanden hasta alcanzar dimensiones globales, les resulta menos rentable encargarse del complejo proceso de trasladar sus mercancías por todo el mundo.

Estos últimos acontecimientos, en el proceso de globalización, han tenido repercusiones significativas en la demanda de los servicios de transporte. Ello ha propiciado el surgimiento de una nueva generación de empresas de transporte con sistemas altamente sofisticados, en cadenas especialmente para cumplir con los envíos de los componentes.

La tendencia de las nuevas empresas de transporte, es conformarse con elementos de todos los medios de transporte, es decir, formar empresas multimodales complementadas con sistema de información de punta (por ejemplo, Internet y sistemas de administración de flotas) para atender las necesidades de la empresa global. Dichas necesidades exige que las empresas de transporte sean capaces de:

- ⊕ Hacer frente a un volumen creciente de intercambios comerciales internacionales
- ⊕ Ofrecer servicios con un costo unitario cada vez menor, infligiendo una mayor presión sobre el personal
- ⊕ Ofrecer sistemas de suministro puerta a puerta flexibles, fiables, rápidos y en el tiempo deseado (con una presión financiera por reducir los niveles de inventario que propicia la utilización cada vez más frecuente de métodos de producción justo a tiempo en muchos sectores de actividad)
- ⊕ Proveer redes de distribución mundiales/regionales para pasajeros y mercancías
- ⊕ Integrar las operaciones con la nueva tecnología de alta velocidad del comercio electrónico

El impacto de la nueva organización de la producción mundial, también se ha visto reflejada en la concentración de la industria del transporte. Es decir, cada vez más se registran fusiones de empresas de transporte. Esto ha provocado a su vez, una mayor dependencia mutua entre el entorno económico mundial y el transporte.

Por lo anterior, en el ambiente económico mundial, las tendencias que refuerzan la importancia estratégica del servicio de transporte son:

- ⊕ Expansión de la globalización y redes flexibles de producción
- ⊕ Aumento en la velocidad de los negocios
- ⊕ Crecimiento de las presiones para la operación de excelencia
- ⊕ Desarrollo del comercio por Internet
- ⊕ Mejora del servicio al cliente
- ⊕ Incremento de los gastos de transporte

Con la especialización de las unidades productivas, derivada de la aparición de redes flexibles, los sistemas de transporte han alcanzado una mayor importancia, pero también se han incrementado los gastos en este rubro. Algunas de las fuerzas que han provocado incrementar el gasto en los sistemas de transporte en la cadena de suministro son las siguientes:

- ⊕ Tendencia acelerada hacia el apoyo de redes logísticas más flexibles
- ⊕ Minimización de inventarios en el canal (reducir el capital de trabajo)
- ⊕ Incremento de la demanda para servicios de justo a tiempo
- ⊕ Incremento de los requerimientos para aumentar la rentabilidad del servicio de transporte sobre grandes distancias
- ⊕ Incremento del precio del combustible y los costos de transporte

El transporte es uno de los elementos más críticos y de los más importantes pero de los menos entendidos en la cadena de suministro. Se podría decir que son varios los aspectos que se tienen que tomar en cuenta para optimizar la cadena de suministro, entre ellos: 1) crear relaciones con los proveedores y clientes, 2) agilizar los procesos en la toma de decisiones, 3) fomentar la comunicación, coordinación y colaboración. 4) uso adecuado de la tecnología de la información y 5) reconocer la importancia del transporte. En general, la mayor parte de los investigadores de la cadena de suministro han centrado sus análisis en los primeros cuatro puntos, descuidando la importancia del transporte.

### **2.1.7. Logro de una ventaja competitiva mediante las operaciones**

La ventaja competitiva implica la creación de un sistema que tenga una ventaja singular sobre los competidores. La idea es crear valor para el cliente de una forma eficiente y sostenible. Una ventaja competitiva puede ser a través de la diferenciación, el bajo costo y la respuesta.

Dentro de toda empresa, para poder subsistir e introducirse en el mercado, con índices de rentabilidad, es necesario buscar las ventajas competitivas que ésta tiene y potenciarlas.

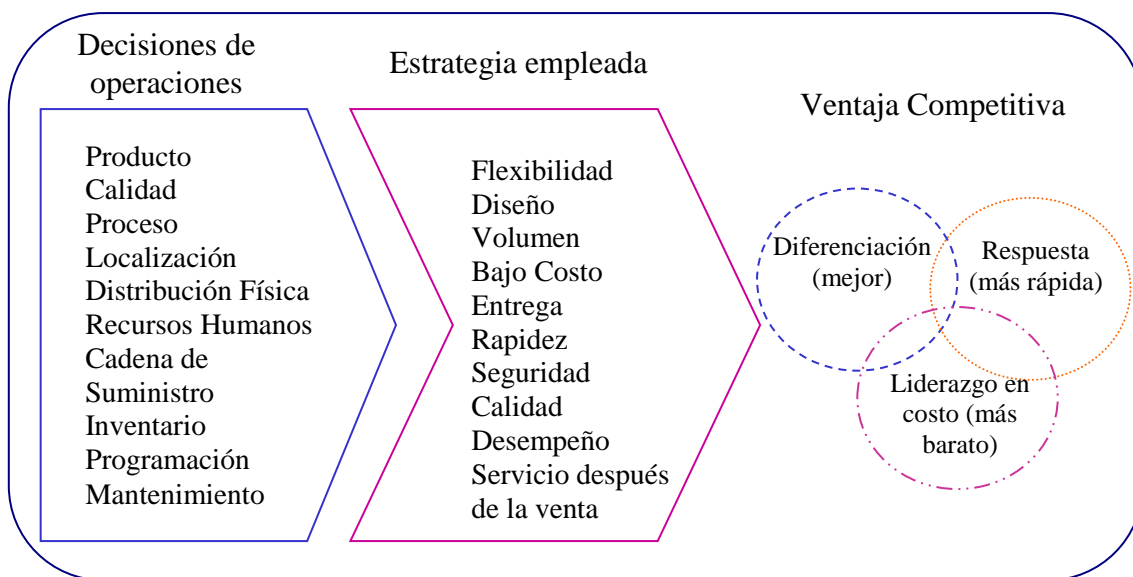
La diferenciación debe pensarse como algo de trasciende las características físicas y los atributos del servicios para comprender todo lo relacionado con el producto o servicios que influyan sobre el valor que los clientes obtienen de él.



El liderazgo de bajo costo implica lograr el máximo valor de acuerdo con la definición de su cliente. Algo importante aclarar es que una estrategia de bajo costo no implica poco valor o poca calidad.

La respuesta flexible se puede pensar como la habilidad para ir a la par con los cambios que ocurren en el mercado, donde las innovaciones en diseño y volúmenes fluctúan de manera sustancial.

En la práctica, la diferenciación, bajo costo y respuesta, suelen implantarse a través de seis estrategias específicas. Siendo las siguientes:



Fuente: Jeffrey G. Miller y Aleda Roth, "A Taxonomy of Manufacturing Strategies", Management Science. 1994

A través de las seis estrategias, la administración de operaciones aumenta la productividad y genera una ventaja competitiva

- ⊕ Flexibilidad en diseño y volumen
- ⊕ Bajo precio
- ⊕ Entrega
- ⊕ Calidad
- ⊕ Servicio posventa
- ⊕ Amplía línea de producto

La diferenciación, el bajo costo y la respuesta, pueden lograrse cuando se toman decisiones efectivas. Dichas decisiones se conocen como “decisiones de operaciones”, siendo: diseño de bienes y servicios, calidad, diseño de procesos y capacidad, selección de localización, diseño de distribución de planta, recursos humanos y diseño del trabajo, administración de la cadena de suministro, inventario, programación y mantenimiento.

Para lograr ventajas competitivas en la operación se deben de considerar dos factores:

- ✦ Selección de localización. Las decisiones de ubicación para las organizaciones tanto de manufactura como de servicios pueden determinar el éxito final de la empresa. Los errores en esta coyuntura pueden minimizar otras eficiencias
- ✦ Administración de la cadena de suministro. Estas decisiones definen qué debe hacerse y qué debe comprarse. Asimismo se consideran calidad, entrega e innovación, todas por un precio satisfactorio. Es importante mencionar, que es necesaria la confianza mutua entre comprador y proveedor para lograr la compra efectiva.

En la medida que el producto pasa a la etapa de crecimiento, el pronóstico y la planeación de la capacidad cobran importancia.

A continuación una imagen de las etapas que se deben de evaluar en la empresa para obtener ventajas competitivas:

|                         | Introducción   | Crecimiento   | Madurez   | Declinación  |
|-------------------------|--|---|---|--|
| Aspectos de la compañía | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Mejorar los tiempos del proceso de producción</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Compartir procesos con proveedores</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Implementación y mejoras en los procesos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Monitoreo de procesos</li> </ul>   |
| Estrategia              | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Diseño de producto y desarrollo críticos</li> <li>•Cambios frecuentes en el producto y proceso</li> <li>•Altos costos de producción</li> <li>•Modelos limitados</li> <li>•Atención a la calidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Pronóstico crítico</li> <li>•Confiabilidad de producto y procesos</li> <li>•Mejoras y opciones en la competitividad del productos</li> <li>•Incremento de la capacidad</li> <li>•Cambio hacia el enfoque del producto</li> <li>•Mejoras en la distribución</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Estandarización</li> <li>•Menos cambios en el producto, más cambios menores</li> <li>•Capacidad óptima</li> <li>•Creciente estabilidad del proceso</li> <li>•Corridas de producción grandes</li> <li>•Mejores al productos y reducción de costos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Poca diferenciación de producto</li> <li>•Minimización del costo</li> <li>•Sobrecapacidad en la industria</li> <li>•Depuración de la línea para eliminar artículos con margen de rendimiento bajo</li> <li>•Reducción de la capacidad</li> </ul> |

### 2.1.8. Outsourcing

Outsourcing es una tendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio.

El outsourcing hasta hace tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para nuestro negocio, a un proveedor más especializado que nosotros para conseguir una mayor efectividad que nos permita orientar nuestros mejores esfuerzos a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

Un servicio de estos busca resolver problemas funcionales y/o financieros a través de un enfoque que combina infraestructura, tecnológica y física, recursos humanos y estructura financiera en un contrato definido a largo plazo

El outsourcing es un tema de actualidad en el que el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa.

#### ◆ Las cinco razones para adoptar Outsourcing

- ⊕ Reducir o controlar el gasto de operación. En un estudio realizado por el Outsourcing Institute se encontró que las compañías redujeron costos en un 90 %.
- ⊕ Disponer de los fondos de capital. El outsourcing reduce la necesidad de tener que incluir fondos de capital de funciones que no tienen que ver con al razón de ser de la compañía.
- ⊕ Tener acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- ⊕ Manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control. El outsourcing es definitivamente una excelente herramienta para tratar esta clase de problema.
- ⊕ Enfocar mejor la empresa. Permite a la compañía enfocarse en asuntos empresariales más ampliamente.

#### ◆ Las cinco razones estratégicas más importantes

- ⊕ Tener acceso a las capacidades de clase mundial. La misma naturaleza de sus especializaciones, los proveedores ofrecen una amplia gama de recursos de la clase mundial para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- ⊕ Acelerar los beneficios de reingeniería.

- ⊕ Compartir riesgos.
- ⊕ Destinar recursos para otros propósitos.
- ⊕ El outsourcing es aplicable a diferentes áreas de la organización, como por ejemplo, personal, compras, mercadeo etc.

#### ◆ Sistemas outsourcing de suministros.

El costo de comprar en las empresas fluctúa él entre un 15% y un 30% del costo total de las compras y que están compuestas por los siguientes costos.

- ⊕ Costos del departamento de compras: El proceso de elaboración de ordenes de compra, atender vendedores, solicitar cotizaciones, realizar y coordinar el comité de compras, atender o solucionar problemas en cuanto a calidad o tiempos de entrega de los productos, elección de proveedores.
- ⊕ Costos de distribución: Recepción de los requerimientos por área, separación, empaque y distribución de los artículos, actualización de las tarjetas de inventarios y el generado por el transporte y manejo de las transportadoras tanto a nivel urbano como nacional.
- ⊕ Costo de almacenamiento: Valor del arriendo del área asignada, el personal que labora en el almacén y todos los procesos que se tienen que llevar a cabo para almacenar y despachar la mercancía.
- ⊕ Costo de contabilización y pagos: El que se genera en el departamento de Contabilidad al tener que revisar, archivar, generar cheques para las facturas para cada uno de los proveedores.
- ⊕ Costo financiero: Costo de oportunidad del dinero invertido en el inventario.

#### ◆ Ventajas

- ⊕ Rebaja en los costos totales de los bienes y servicios adquiridos.
- ⊕ Una mejora en la calidad del servicio obtenido, comparado con el que existía antes.
- ⊕ Los trabajadores de la compañía pueden dedicar su tiempo al verdadero objeto de su negocio.
- ⊕ Atención especializada, permitiendo un trabajo en equipo con el departamento de organización y métodos para mejoramiento o eliminación de procesos.
- ⊕ Suministrar al sitio que el cliente le indique.
- ⊕ Un solo estado de cuenta total indicando los consumos por cada centro de costo o puesto de trabajo esto solo se hace posible mediante la implantación del EDI, intercambio electrónico gracias a la conexión en red que posee.
- ⊕ Alianzas estratégicas.
- ⊕ Reducción de espacio.

## 2.2.Cadena logística de empresas de tiendas departamentales

Antes de revisar la cadena logística de las tiendas departamentales es importante conocer la importancia de este rubro en la economía de México y de ahí el interés de realizar este trabajo de investigación.

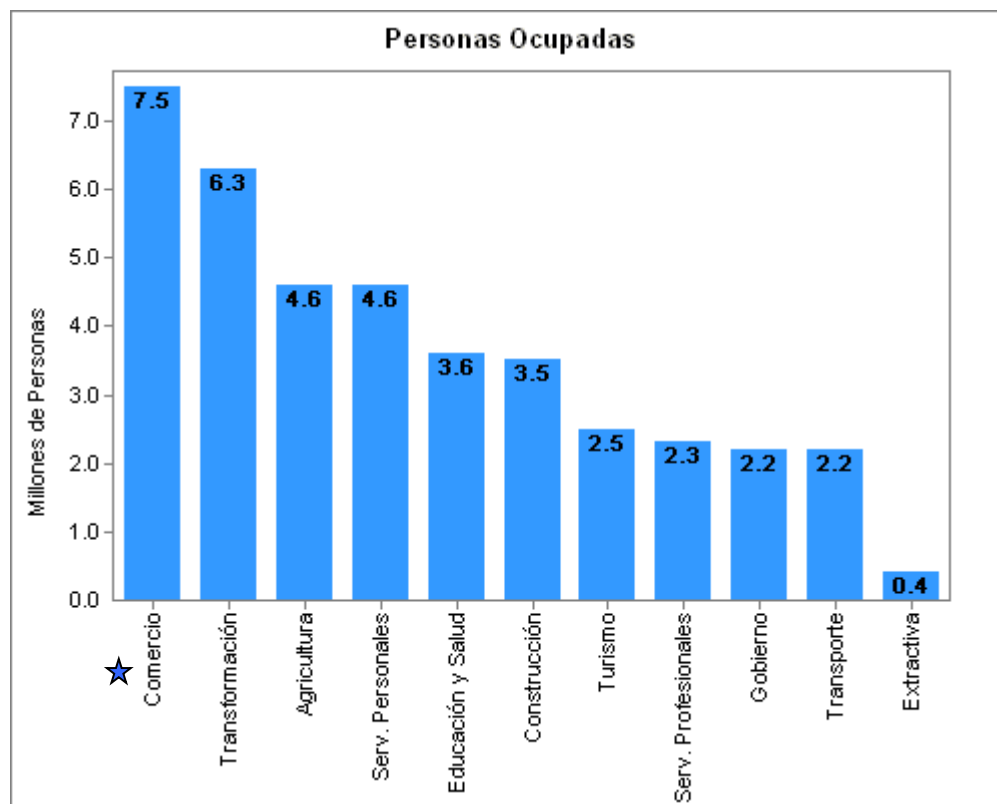
Se comienza por ubicar el negocio de tiendas departamentales en el sector terciario, con apoyo de la información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el cual realiza una encuesta mensual de servicios (EMS) arrojando indicadores de la actividad económica.

A continuación se presenta el marco de referencia de los Sectores Económicos incluidos en la Encuesta Mensual de Servicios:

| Sector  | Denominación  |
|---------|---|
|         | <b>Actividades Primarias</b>  |
| 11      | Agricultura, Ganadería, Aprovechamiento Forestal, Pesca y Caza                    |
|         | <b>Actividades Secundarias</b>  |
| 21      | Minería   |
| 22      | Electricidad, Agua y Suministro de Gas por Ductos al Consumidor Final             |
| 23      | Construcción  |
| 31-33   | Industrias Manufactureras   |
|         | <b>Actividades Terciarias</b>   |
| 43      | Comercio al por Mayor   |
| 46      | Comercio al por Menor   |
| 48 y 49 | Transportes, Correos y Almacenamiento   |
| 51      | Información en Medios Masivos   |
| 52      | Servicios Financieros y de Seguros  |
| 53      | Servicios Inmobiliarios y de Alquiler de Bienes Muebles e Intangibles             |
| 54      | Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos                                   |
| 55      | Dirección de Corporativos y Empresas  |
| 56      | Servicios de Apoyo a los Negocios y Manejo de Desechos y Servicios de Remediación |
| 61      | Servicios Educativos  |
| 62      | Servicios de Salud y Asistencia Social  |
| 71      | Servicios de Esparcimiento, Culturales, Deportivos y Otros Servicios Recreativos  |
| 72      | Servicios de Alojamiento Temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas         |
| 81      | Otros Servicios excepto Actividades del Gobierno                                  |
| 93      | Actividades del Gobierno y de Organismos Internacionales y Extraterritoriales     |

Las tendencias y características de las personas ocupadas en el país, distribuidas en 11 sectores de actividad económica ( *Agropecuario, Comercio, Construcción, Educación y Salud, Extractiva, Gobierno, Servicios Personales, Servicios Profesionales, Transformación, Transporte y Turismo*), de acuerdo a las cifras al segundo trimestre de 2009, muestran que los sectores de actividad económica que concentran al mayor número de personas ocupadas en el país son: Comercio (7.5 millones de personas), Transformación (6.3 millones), Agropecuario y Servicios Personales (4.6 millones de personas respectivamente).

El Sector Comercio y Servicios sigue siendo las principales fuentes de empleo y sustento en México, dado el creciente desempleo que aún se vive y la facilidad de abrir un negocio dentro de estas ramas y aunque es un sector muy dinámico en su crecimiento también lo es en mortandad, pues un alto número de estos micro negocios no llegan a los dos años de vida; de igual forma, hay que señalar que muchos empresarios cambian de giro con el fin de buscar su permanencia o mejores resultados.



Fuente: INEGI. Participación de personas ocupadas por sector. Junio 2009.

El comercio es el sector que concentra el mayor número de personas ocupadas en el país (7.5 millones de personas), de los cuales 65.5% cuentan con escolaridad hasta el nivel secundaria y 44.5% tienen entre 16 y 34 años de edad. En contraste, el menor número de ocupados se concentra en la rama Extractiva, con sólo 399 mil 500 ocupados.

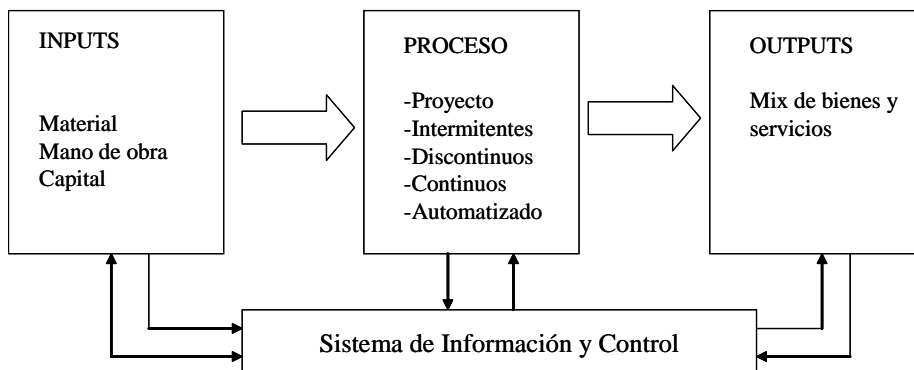
En México la estructura económica se modificó radicalmente en los últimos treinta años, siendo el comercio y los servicios los sectores principales en las actividades económicas. Estas actividades presentan evidencias de cambios radicales, con implicaciones particulares en la competitividad y el desarrollo de las regiones.

La expansión del comercio y los servicios en las economías del mundo ha sido una constante, en la actualidad este sector es el más importante por su contribución a la generación de empleos y su aportación al producto interno bruto (PIB), y se está convirtiendo en el soporte de la modernización económica.

En las economías avanzadas el sector terciario genera más del 60% del empleo, lo que obedece a dos elementos: por un lado, después de los años sesenta, y más marcadamente a partir de los ochenta, aparece una tendencia clara a la separación de los servicios utilizados por las empresas en su interior, lo que induce a la rápida expansión de un sector profesional de servicios externos dirigidos a otras empresas. Por otra parte, la revolución tecnológica que se vive hoy en día.

Además toda operación debe tener como objetivo el transformar una serie de *inputs* en unos determinados *outputs*.<sup>3</sup> No obstante, un primer tema clave sería determinar la definición de output, pues tanto en las empresas industriales como en las de servicios el output es realmente una mezcla de un bien material y de un servicio (puntualidad, roturas de stock, flexibilidad, calidad, costumización, producto a medida, imagen..etc.) con el objetivo de la satisfacción del consumidor final.

La clave de la competitividad de la operación está en el diseño y toma de decisiones del tipo de proceso que transformará los inputs en outputs que satisfagan las expectativas del cliente. El proceso de una operación se puede mostrar en bloques del siguiente modo:



<sup>3</sup> INPUT-OUTPUT. Término que se utiliza para predecir la evolución del consumo intermedio en una rama de actividad, así como la de su valor añadido.

En toda empresa el output es una combinación de bienes materiales y servicios, que analizado de forma comparativa podemos destacar los siguientes aspectos:

| <b>Concepto</b>       | <b>Empresa de Fabricación</b>                          | <b>Empresas de Servicios</b>                      |
|-----------------------|--|---|
| Output                | Producto tangible, físico y duradero                   | Servicio intangible. Perecedero                   |
| Gestión               | Fácil de generalizar.<br>Grandes instalaciones         | Difícil de generalizar<br>Pequeñas instalaciones  |
| Contacto con clientes | Indirecto: mayoritas<br>(tendencias a ser más directo) | Directo y personalizado<br>Capacidad de respuesta |
| Inventarios           | Bienes que pueden almacenar (tendencia a stock mínimo) | Servicios no se pueden almacenar                  |
| Calidad               | Fácilmente medible en producto                         | Difícilmente medible en servicio                  |
| Inversión             | En maquinaria, capital e informática                   | En mano de obra<br>Informática                    |
| Plazos                | Más largos.<br>Fabricación nacional o internacional    | Más cortos<br>Respuesta local                     |

La clave competitiva de cada una de las empresas orientará el diseño y la gestión de sus procesos para ofrecer el producto o servicio esperado, ajustándose al sector del mercado que se quiere penetrar y posicionándose de forma clara de la empresa y que el cliente perciba exactamente qué producto o servicio espera encontrar en ella.

La solución de los problemas de la cadena de suministro en las empresas comienza por revisar los niveles estratégicos, tácticos y operacionales de las actividades. Siendo las siguientes:

◆ **Estratégico.**

- ⊕ Optimización estratégica de la red, incluyendo el número, localización y el tamaño de almacenes, centros e instalaciones de distribución.
- ⊕ Sociedad estratégica con los proveedores, distribuidores y clientes; creación de los canales de comunicación para la información y crítica; mejoras operacionales tales como muelle cruzado, envío directo, y logística de tercera persona.
- ⊕ Coordinación del diseño de producto para poder integrar óptimos productos nuevos y existentes en la cadena de suministros.
- ⊕ Infraestructura de las tecnologías de información con el fin de apoyar operaciones de la cadena de fuente.



- ⊕ Donde, qué hacer y toma de decisiones.

#### ◆ Táctico

- ⊕ Contratos de outsourcing y otras decisiones de compra.
- ⊕ Decisiones de la producción, que incluyen la contratación, la localización y la definición del proceso de planificación.
- ⊕ Decisiones del inventario, que abarcan la cantidad, la localización y la calidad del inventario.
- ⊕ Estrategia del transporte que compete a la frecuencia, las rutas y la contratación.
- ⊕ Benchmarking de todas las operaciones contra competidores y la implementación de mejores prácticas a través de la empresa.

#### ◆ Operacional

- ⊕ Planificación diaria de la producción y de la distribución, incluyendo todos los nodos en la cadena de suministros.
- ⊕ Producción, esto es, programación para cada unidad de fabricación en la cadena de suministros (minuto a minuto).
- ⊕ Planificación y pronóstico de la demanda, coordinando el pronóstico de la demanda de todos los clientes y con todos los proveedores.
- ⊕ Planificación del sourcing, teniendo en cuenta la demanda actual del inventario y el pronóstico en la colaboración con todos los proveedores.
- ⊕ Operaciones de entrada: el transporte de proveedores y del inventario de la recepción.
- ⊕ Operaciones de producción: el consumo de materiales y el flujo de mercancías acabadas.
- ⊕ Operaciones de salida: todas las actividades y transporte a los clientes.
- ⊕ Orden de entrega, contabilidad para todos los encargos en la cadena de suministros, incluyendo todos los proveedores, instalaciones de fabricación, centros de distribución, y otros clientes.
- ⊕ Seguimiento del funcionamiento de todas las actividades

## **CAPITULO III. METODOLOGIA PARA RESOLVER EL ESTUDIO DE CASO**

### **III. – MARCO METODOLÓGICO**

La planificación de todo proyecto se realiza para conocer qué actividades y qué recursos tienen que ser utilizados para asegurar que el proyecto se ejecute adecuadamente. Y así fue como comencé este trabajo de investigación a cerca de una empresa de tiendas departamentales. Por medio de la planeación estratégica, permitiendo ser proactivo en vez de reactivo en la formulación de su futuro.

Es importante señalar que este estudio de caso y la metodología implementada para la solución a los problemas, se alinee a la misión de la empresa de tiendas departamentales. La misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van ha ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

Al tener el caso en mis manos comencé con una pregunta: ¿el qué lograr? (objetivos) y el ¿qué hacer? (estrategias). Busque concentrar aquellos objetivos factibles de lograr, además de analizar las oportunidades y amenazas que ofrecía el entorno.

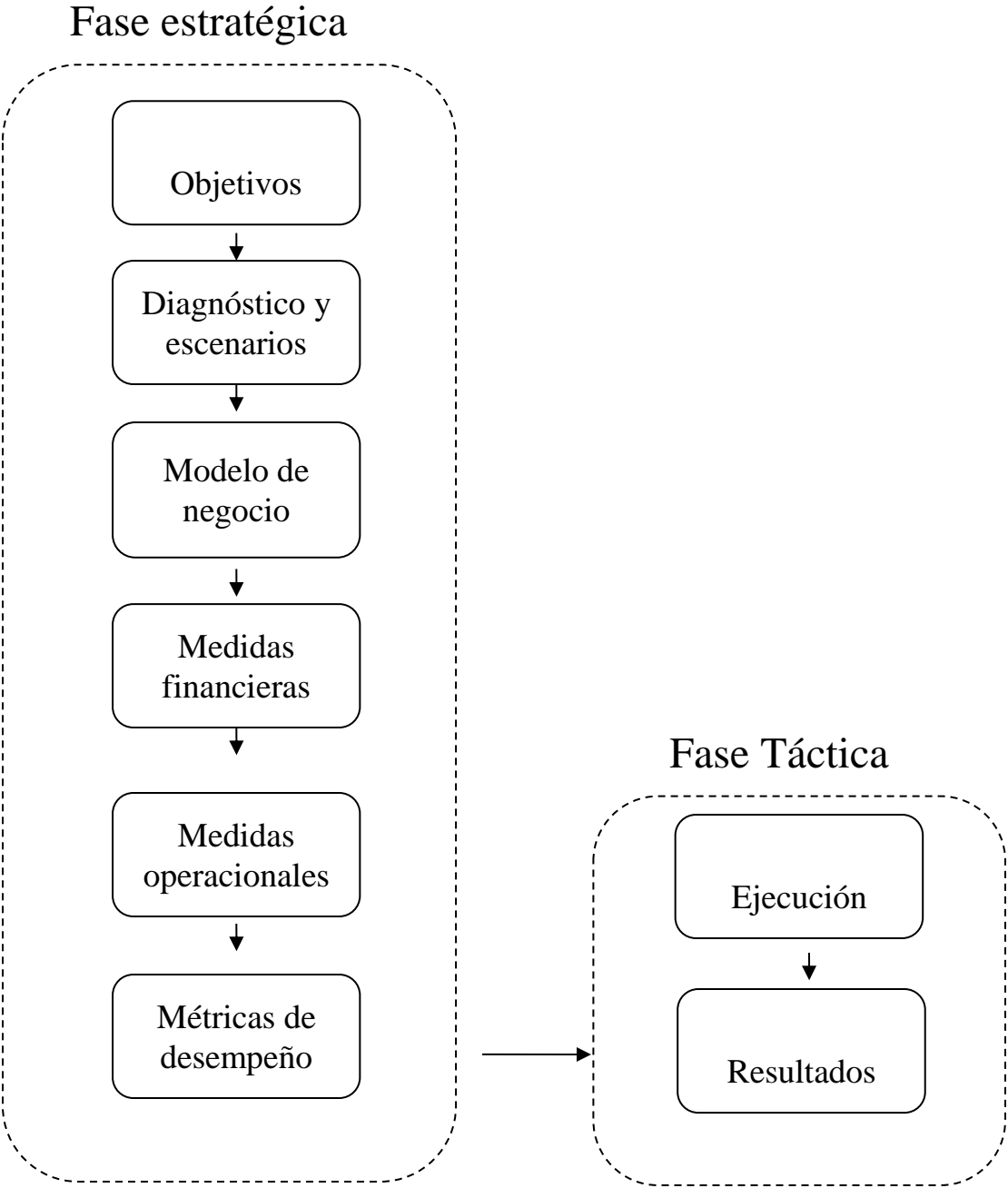
El proceso de análisis es para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo, cómo debe de realizarse y quién lo llevará a cabo.

La metodología utilizada se dividió en 2 fases: estratégica y táctica

El plan estratégico, indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

La fase táctica, su contenido no es tan genérica ni tan amplia como el control estratégico. Está orientado al mediano plazo y aborda cada unidad de la empresa, como un departamento o cada conjunto de recursos, de manera aislada.



De acuerdo al esquema de la fase estratégica, la definición de objetivos es el primer paso, en el que se establece qué se tiene que alcanzar y cuándo deben lograrse los resultados.

Siendo los siguientes:

- ⊕ Disminuir el número de proveedores (mensajerías) en la distribución de estados de cuenta
- ⊕ Obtener un beneficio económico por medio de la negociación de precios con los proveedores
- ⊕ Eficientar los procesos de entrega de estados de cuenta
- ⊕ Reducir los tiempos de entrega de estados de cuenta
- ⊕ Tener un outsourcing para la impresión de estados de cuenta
- ⊕ Contar con métricas de desempeño para la evaluación de proveedores (mensajerías e impresor de los estados de cuenta)

### 3.1.-Diagnósticos y escenarios

Esto se logra por medio de un análisis de las condiciones internas y externas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

- ⊕ El Análisis Interno implica el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- ⊕ El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

En el capítulo II, se mencionó la forma en que la empresa de tiendas departamentales operaba la impresión de estados de cuenta y distribución de producto a cada una de las mensajerías. Toda esta operación sin control alguno, o al menos, no lo suficiente.

Es por dicha razón, que en la etapa de Diagnósticos y Escenarios, se propuso contratar a una empresa que se dedicara a imprimir los estados de cuenta y que la producción fuera entregada a las mensajerías. Se realizó un análisis de las ventajas y desventajas de tener un outsourcing para el proceso de impresión de estados de cuenta.

#### 3.1.1. Beneficios de tener un Outsourcing para la impresión de estados de cuenta

Los ejecutivos de la empresa de tiendas departamentales se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las

amenazas y oportunidades de la economía, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

Parte de estas tendencias actuales es el outsourcing que es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, a un tercero especializado.

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

Para el caso de la empresa de tiendas departamentales, los beneficios que se lograrían a desprenderse de la impresión de estados de cuenta y transferírsela a un tercero fueron:

- ⊕ La reducción y/o control del gasto de operación.

El Outsourcing (Impresor) ahora sería el responsable de administrar el material para la elaboración de estados de cuenta y al ser una empresa dedicada 100% a la impresión a volumen, contaban con procesos establecidos para llevar a cabo esta actividad, por lo que le ahorro a la empresa el capital humano y el alto porcentaje de merma en el material que utilizaban.

- ⊕ Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.

El Outsourcing contaba con las herramientas necesarias para imprimir publicidad en los estados de cuenta, con el objetivo de comunicar a los clientes diversas promociones para incrementar las ventas. Así como la inserción de flyers o dpticos dentro del sobre del estado de cuenta.

Lo cual, esto no hubiera sucedido si la impresión de estados de cuenta se realizara en las instalaciones de la empresa de tiendas departamentales.

- ⊕ Disposición de personal altamente capacitado.

El Outsourcing asigno a un ejecutivo de cuenta para atender todos los requerimientos de la Empresa de Tiendas Departamentales. Las modificaciones en diseño y contenido en el estado de cuenta era responsabilidad del Impresor.

- ⊕ Mayor eficiencia.

### **1) Tiempos de entrega de la producción de estados de cuenta**

El Outsourcing contaba con una tabla de nivel de servicio, es decir, de acuerdo al volumen de estados de cuenta es como se entregaría la producción a las mensajerías. El nivel de servicio era el siguiente:

- ☐ Los días 4 al 10 de cada mes se imprimirían y entregarían a las mensajerías 120,000 piezas en 48 horas
- ☐ Los días 11 al 3 de cada mes: 200,000 piezas en 48 horas
- ☐ Y por cada 100,000 piezas adicionales se debe considerar 24 horas adicionales

## **2) Impulso a las promociones de la empresa**

Ahora la empresa de tiendas departamentales al conocer la Tabla de nivel de servicio, podía planear la publicidad que se ponía en los estados de cuenta, por ejemplo los flyer's con promociones tenían una vigencia el cual ya se podía conocer la "fecha" optima para insertar la publicidad y el cliente recibirlo oportunamente.



## **3) Clasificación de los estados de cuenta por Estado de la República Mexicana**

Cuando se imprimía en la empresa de tiendas departamentales, era muy tardado el proceso de separación del producto por Estado, además, al ser un proceso manual se presentaban errores y se enviaban los estados de cuenta a destinos incorrectos. Y el re-direccionarlos tenía un costo y llevaba tiempo.

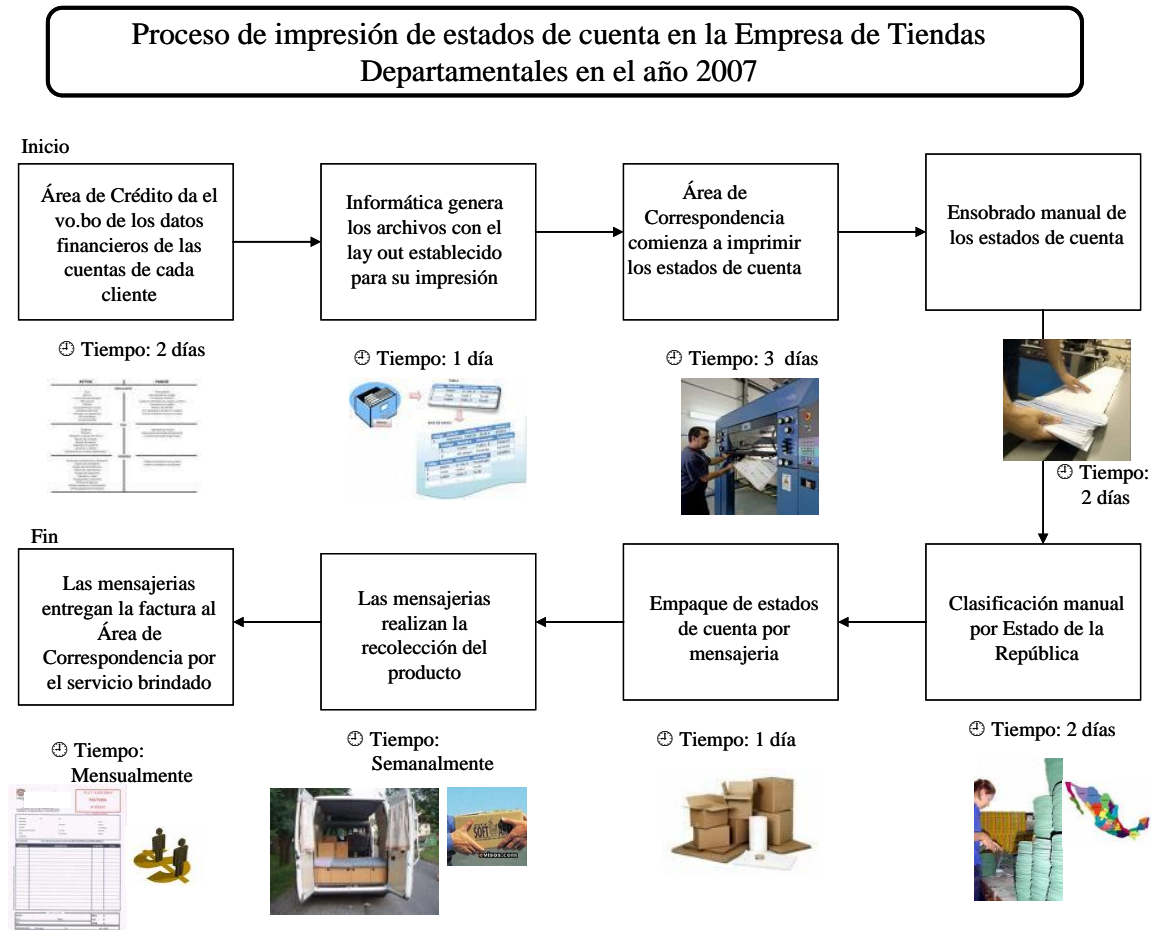
Ahora la clasificación se realiza de manera automática por medio de los equipos del impresor. En el momento en que se esta imprimiendo cada estado de cuenta las máquinas van clasificando por código postal y de esta forma se realiza el etiquetado de las cajas por Estado de la República Mexicana y se entrega a la mensajería correspondiente.

Esto se logra a través de un software especializado que acomoda la base de datos por código postal y así es como inicia el proceso de impresión, al mismo tiempo que se generan las etiquetas asignando a la mensajería de acuerdo a su cobertura.

Las etiquetas cuentan información de: número de estados de cuenta entregados, separados por Estados e indican la fecha límite de entrega. (Las mensajerías cubren más de un estado de la República y al tener identificadas las cajas con la etiqueta de Estado, lograban acortar tiempos en la asignación del Centro de Distribución para su entrega, es decir, se ahorran un pre-clasificado).

El siguiente esquema mostrará el proceso de impresión de estado de cuenta antes y después de contratar a un outsourcing:

ANTES:



Como se podrá notar en el proceso de impresión de estado de cuenta que se tenía en el año 2007, no aparece ningún responsable en la supervisión o calidad en la impresión, tampoco existía un seguimiento a los proveedores (mensajerías), es decir, ¿cómo saber si realmente estaban entregando el estado de cuenta a los clientes “antes” de su fecha límite pago?, o pensando de manera negativa, la pregunta sería ¿cómo saber si realmente la mensajería entregaba el estado de cuenta?.

La empresa de tiendas departamentales no contaba con una planeación y proceso para la impresión, distribución, administración de proveedores y seguimiento a las entregas de los estados de cuenta.

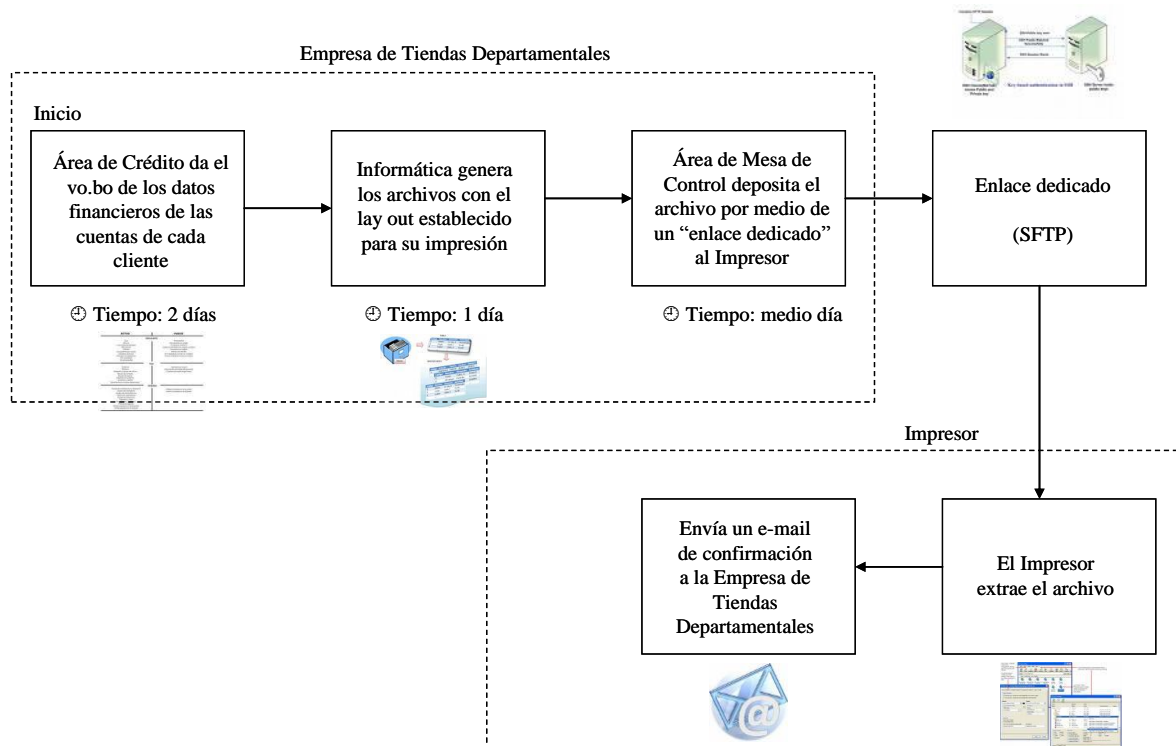
A su vez, esta falta de control impactaba en dos situaciones muy importantes: la primera, *el servicio al cliente*, porque al final del día el estado de cuenta es la factura que la empresa le entrega al cliente para cobrarle lo que compro a crédito, y también es un derecho del cliente el conocer los movimientos que tiene su cuenta, el cálculo de la tasa de interés, etcétera.

Y el segundo impacto eran *los altos costos operativos*, debido a que los proveedores (mensajerías) mensualmente enviaban las facturas para el pago de su servicio, pero no existía un soporte que diera a conocer el número de piezas recibidas (estados de cuenta) por parte de la empresa de tiendas departamentales, entonces las mensajerías podían facturar números irreales y no había forma de cuadrar las cifras y/o comprobar que era correcto el monto a pagar.

DESPUÉS:

**Proceso de impresión de estados de cuenta en la Empresa de Tiendas Departamentales a partir del año 2008**

⊕ Parte I. Transmisión de archivos al Impresor



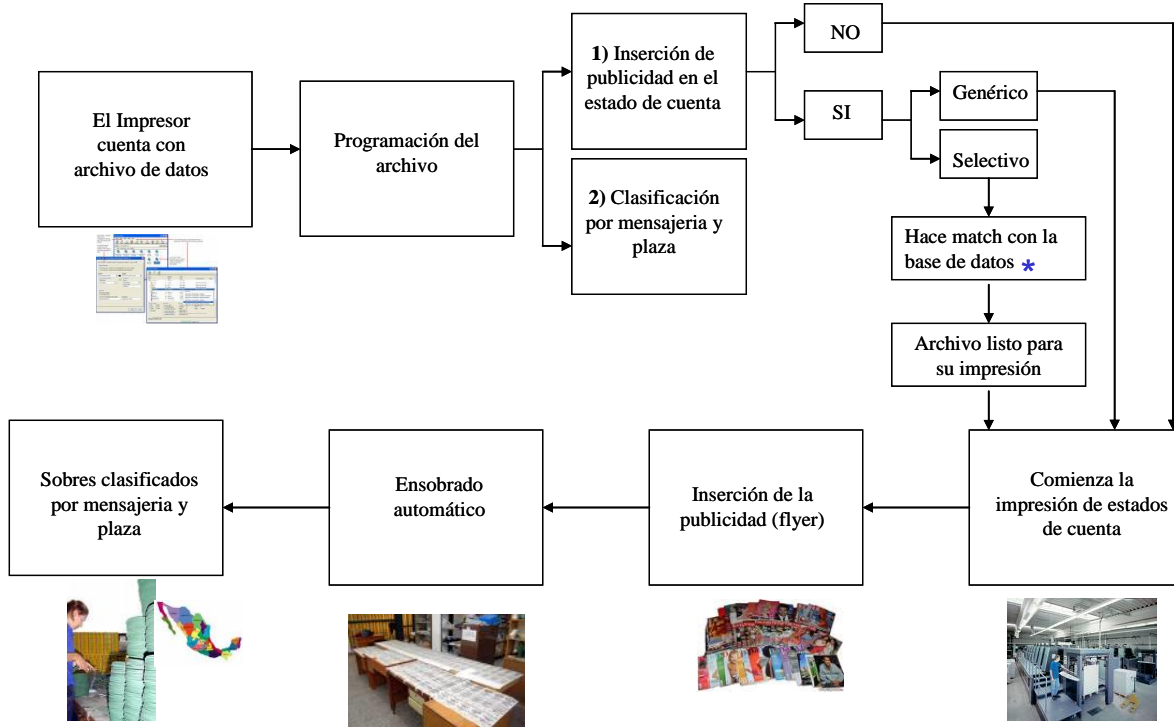
En el gráfico (Parte I), se muestra que el archivo con toda la información de los clientes de la Empresa de Tiendas Departamentales se envía por medio de un enlace dedicado de punta en punta, siendo el medio más confiable para la transmisión de datos.



Y la primera validación que se realiza entre el impresor y la empresa de tiendas departamentales es: el número de registros con las que cuenta la base de datos.

El Área de Mesa de Control envía equis número de registros y el impresor lo confirma a través de un e-mail.

⊕ Parte II. Proceso de impresión e inserción de publicidad en el estado de cuenta



\*Para el inserto de publicidad selectiva, la empresa de tiendas departamentales genera una base de datos con el perfil del cliente dependiendo la promoción

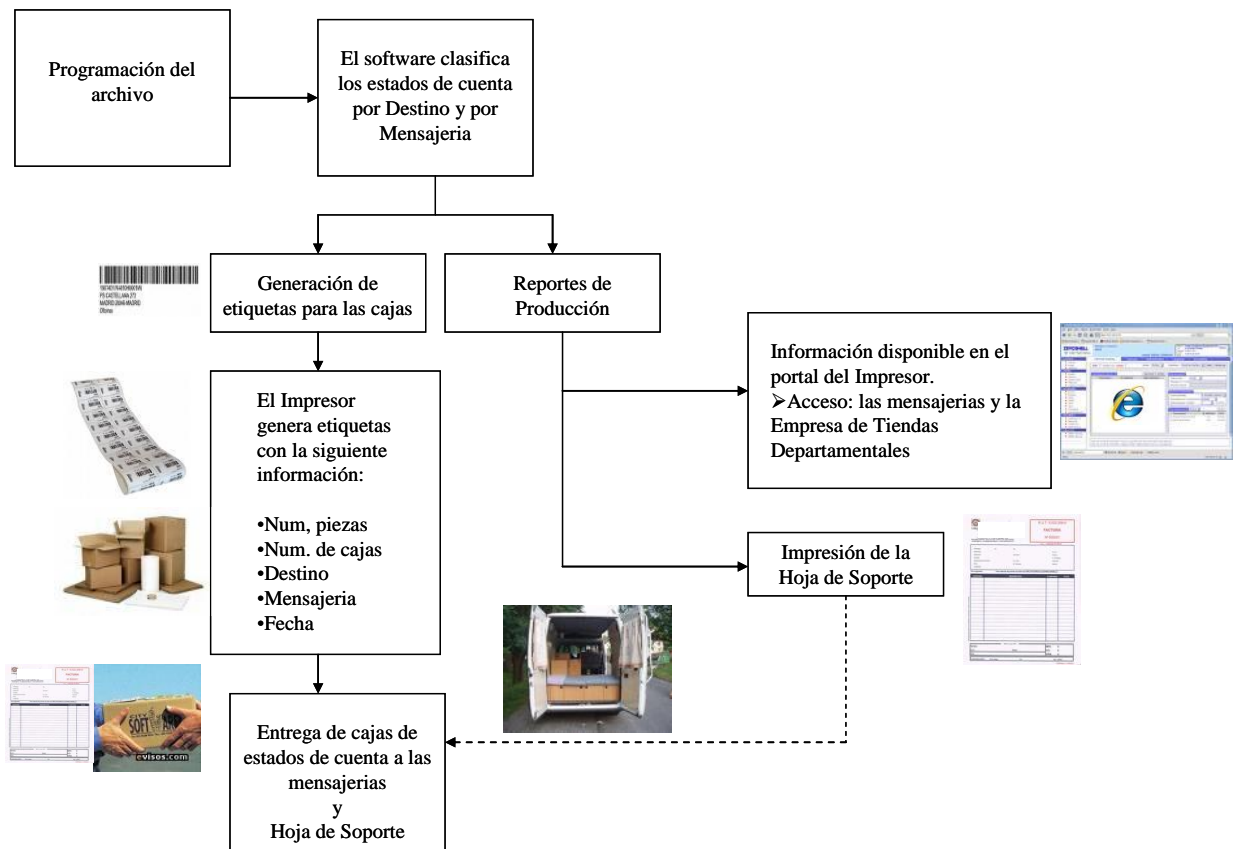
En este gráfico (Parte II), el Impresor cuenta con la infraestructura y software especializado para la administración de datos para el proceso de impresión de estados de cuenta.

Dicho software ayuda a la programación de las máquinas, es decir, al momento de imprimirse los estados de cuenta también se están clasificando por destino y por mensajería. Y al terminar este proceso, existe un área de calidad que verifica que sea

correcta la clasificación por destino-mensajería, abren sobres y debe de coincidir la dirección que aparece en el estado de cuenta con la caja destino.

Dicho software alimenta el portal que visita la empresa de tiendas departamentales y las mensajerías, para conocer el número de piezas impresas por destino y mensajería, así como los tiempos de entrega del impresor. Esto se explicará en siguiente gráfico (Parte III).

### ⊕ Parte III. Entrega de estados de cuenta a las Mensajerías



Algo importante de mencionar en el proceso de entrega de estados de cuenta a las mensajerías es, que al entregar las cajas perfectamente identificadas (con nombre de la mensajería, destino, número de estados de cuenta y número de cajas) se evitaba que se confundieran las cajas o que se extraviaran.

Además la persona responsable de la mensajerías en recoger la producción en las instalaciones del impresor, recibía una “hoja de soporte” y debía conservarla al momento de solicitar el pago a la empresa de tiendas departamentales, pues sería su *sopORTE de facturación*.

Lo que se resalta en este apartado es el beneficio que tuvo la empresa de tiendas departamentales en contratar un outsourcing para la impresión y entrega de estados de cuenta.

El trasladar el proceso de impresión a un tercero, permitió a la empresa enfocarse en asuntos empresariales, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

Otra de las decisiones que se tomaron en la “Etapa de Diagnósticos y Escenarios”, fue el reducir el número de proveedores (mensajerías) por razones administrativas y logísticas.

### **3.1.2. Reducción de proveedores (mensajerías) para la entrega de estados de cuenta**

El tener buenos proveedores significa contar con servicios de calidad y, por tanto, poder ofrecer productos de calidad, pero también es importante tener bajos costos y el respaldo de ellos para alguna contingencia.

Por lo que la selección de proveedores, se debe tomar tiempo y evaluar bien las diferentes alternativas que existan. Lo primero que se fija una empresa al momento de evaluar un proveedor es el precio y la calidad de sus productos o servicios; sin embargo, existen otros criterios o factores que se deben tomar en cuenta:

**Precio.** Tener proveedores con precios razonables, que sean acordes a la calidad del servicio que ofrecen, y a los precios promedio del mercado.

Al evaluar el precio del producto, debemos tener en cuenta también los gastos que podrían adicionarse a éste, tales como los gastos de transporte, seguros, embalaje, etc.

Es importante considerar los posibles descuentos que el proveedor pueda otorgar, tales como descuentos por volumen de compra, descuentos por pronto pago, etc.

**Calidad.** La calidad es otro de los principales criterios a tomar en cuenta al momento de evaluar un proveedor, de nada sirve tener un proveedor con bajos precios, si la calidad en su servicio es mala.

**Pago.** En el criterio del pago evaluamos las formas de pago que ofrece el proveedor, por ejemplo, si ofrece la posibilidad de hacer pagos vía transferencia bancaria, o vía Internet.

**Entrega.** Se evalúa la oportunidad de entrega, si son capaces de asegurarnos que cumplirán siempre con nuestros pedidos, que nos los entregarán oportunamente cada vez que lo requiramos.

La rapidez o los plazos de entrega, que es el tiempo que transcurre desde que hacen la recolección con el impresor hasta que entregan el estado de cuenta al domicilio del cliente.

**Otros factores.** Los criterios que he mencionado son los más importantes para seleccionar un proveedor; sin embargo, existen otros factores que siempre es bueno considerar

- **Experiencia:** a mayor experiencia de la empresa proveedora, probablemente mayor eficiencia y seguridad en su abastecimiento.
- **Reputación:** debemos considerar los testimonios de sus clientes son favorables.
- **Organización:** su personal es calificado, si tiene un buen sistema de distribución.
- **Localización:** mientras más cerca esté ubicado el proveedor mejor, sobre todo si somos nosotros los que constantemente tenemos que acudir donde éste.
- **Servicio al cliente:** capaces de brindarnos rápidamente toda la información que requiramos.
- **Situación económica:** si su situación económica es estable, ello podría significar productos de calidad y un abastecimiento seguro
- **Tamaño:** para este caso, se debe revisar las ventajas y desventajas que tiene un proveedor de tamaño pequeño y un proveedor grande.

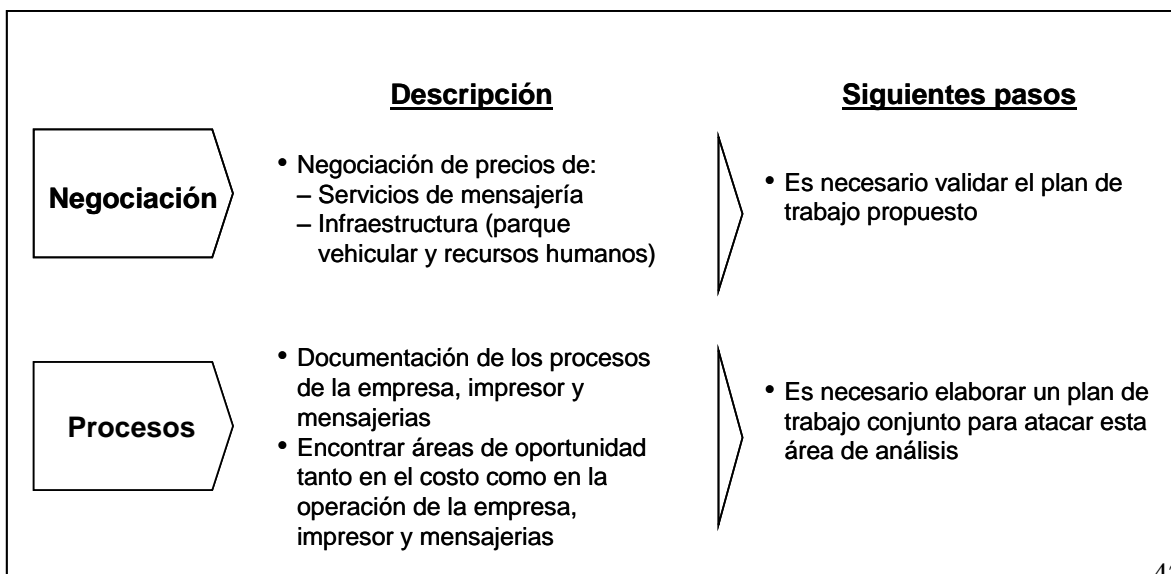
Al tener claro los criterios de selección de mensajerías para la entrega de estados de cuenta, se realizó un nuevo modelo de negocio.

### 3.2.-Modelo de negocio

Un modelo de negocio, también llamado diseño de negocio es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de **implementación**.

Más allá del concepto base y de la herramienta que soporta su desarrollo, un modelo de negocio posibilita, y de hecho desencadena, una mirada más amplia y más profunda sobre la organización y sobre nuestro rol en la transformación de la misma. Permite el seguimiento de los elementos claves de la estrategia.

Un modelo de negocio, es el conjunto de medidas que le proporcionan a la alta dirección una rápida pero amplia visión del negocio.



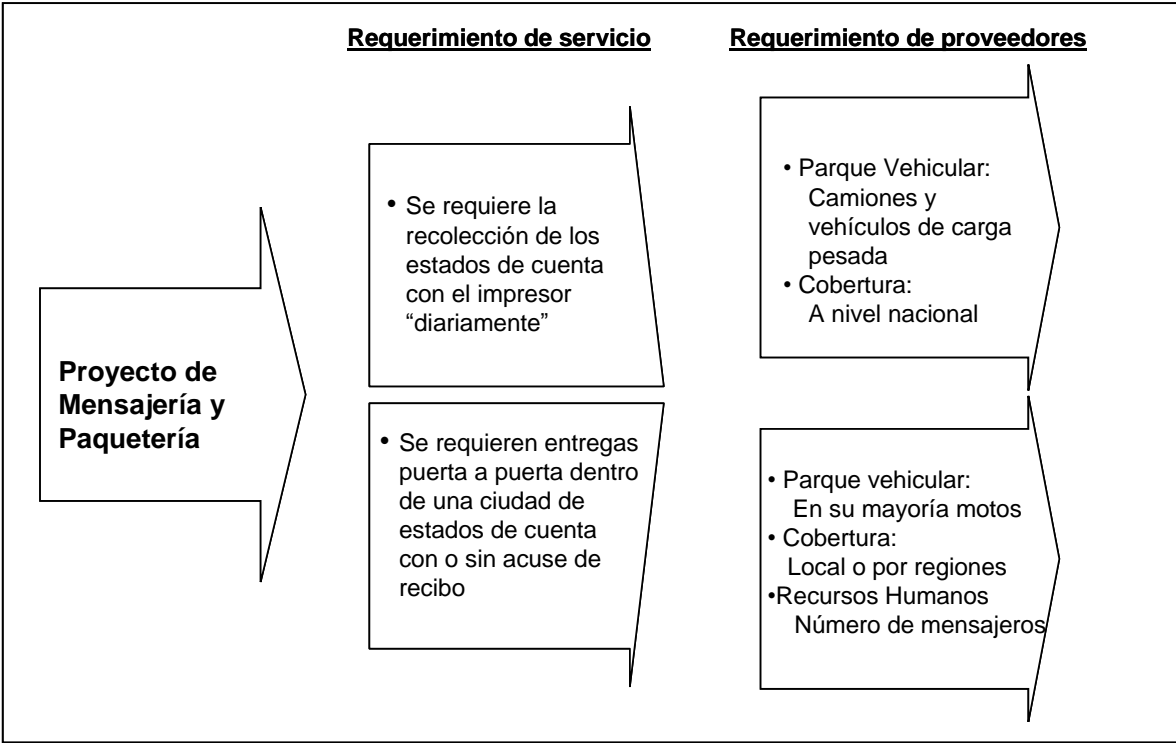
El modelo de negocio se construyó con base a las necesidades de la empresa de tiendas departamentales que requería un servicio de mensajería que le garantizara la recolección de estados de cuenta con el Impresor diariamente y para esto era necesario que la mensajería tuviera la infraestructura (parque vehicular).

Una vez que la mensajería tuviera en sus manos el producto, ahora el siguiente requerimiento sería el garantizar la entrega de los estados de cuenta a cada uno de los clientes y para lograrlo se debía contar con los medios necesarios para transportarse en una localidad (motocicletas) y el recurso humano (mensajero).

La empresa de tiendas departamentales, tuvo que reforzar su logística de entrega de estados de cuenta, el área responsable de este tema tomó fuerza, pues ahora la logística determinaba y coordinaba en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto.

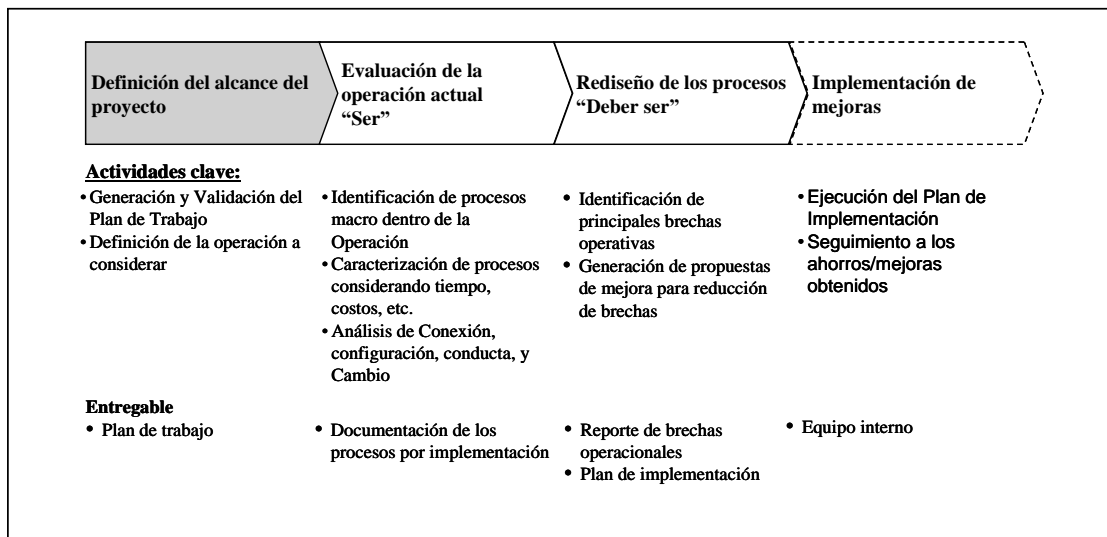
Si asumimos que el rol del mercado es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla.

La logística no es por lo tanto una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido.

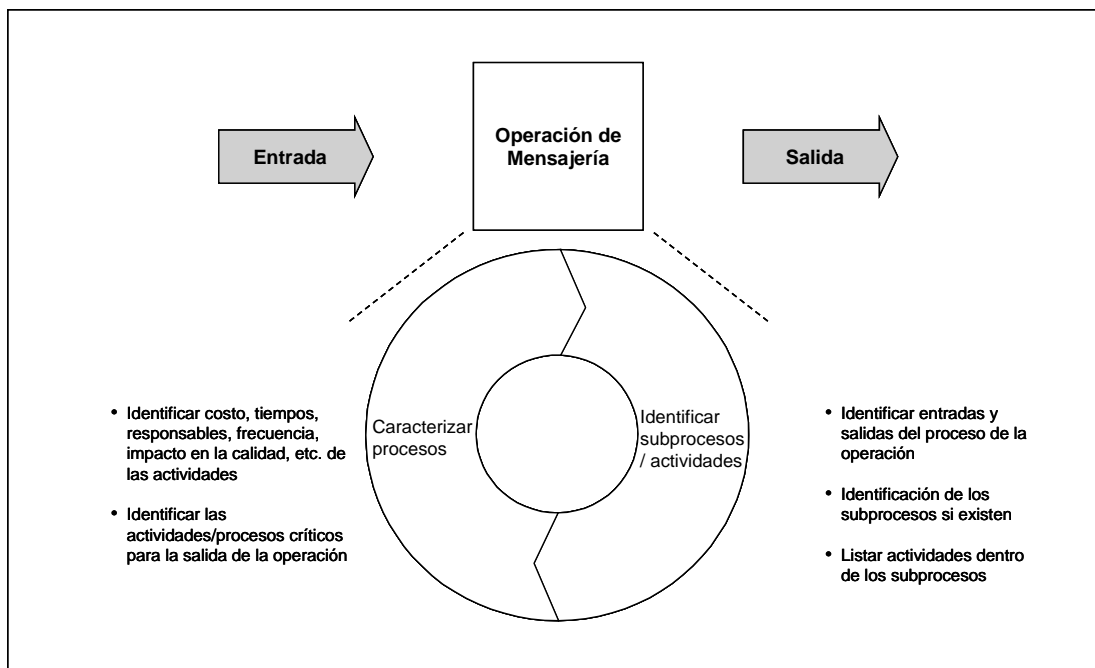


Para el modelo de negocio que buscaba la Empresa de Tiendas Departamentales, se realizó una metodología de evaluación de la eficiencia operacional

El “Área de Correspondencia” como líder del proyecto y responsable de ejecutar el nuevo proceso de entrega de estado de cuenta gracias a la reingeniería, reunió al Director del Área de Crédito del Corporativo, así como involucró a los Jefes de Crédito de las 80 Tiendas Departamentales que se encontraban en el Distrito Federal e interior de la República Mexicana, para darles a conocer los pasos que seguirían para la selección de proveedores (mensajerías). De la siguiente manera:

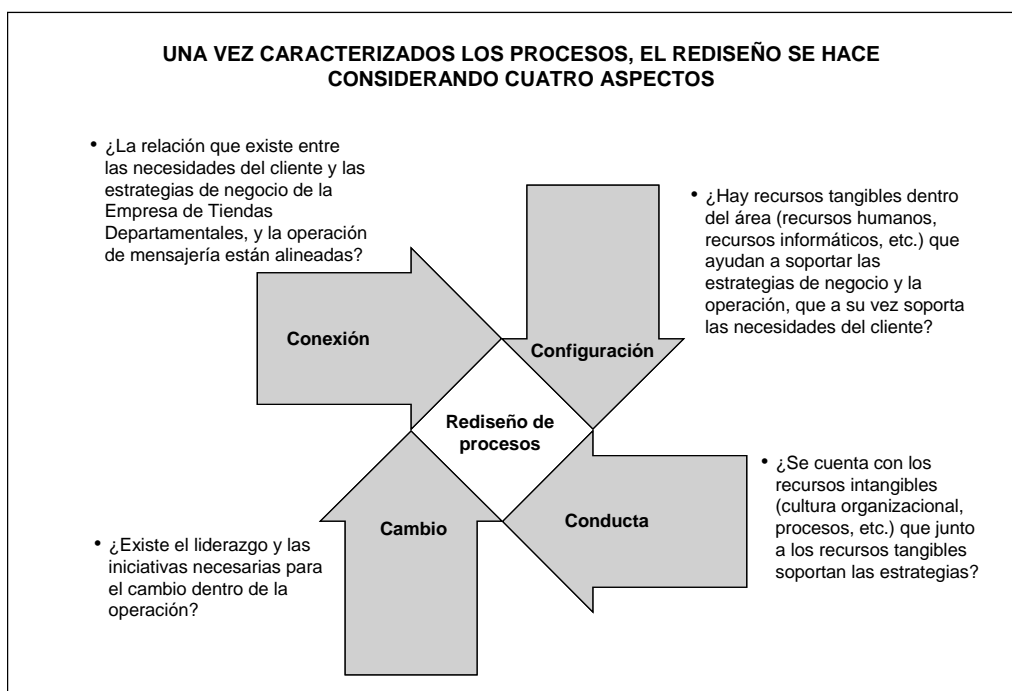
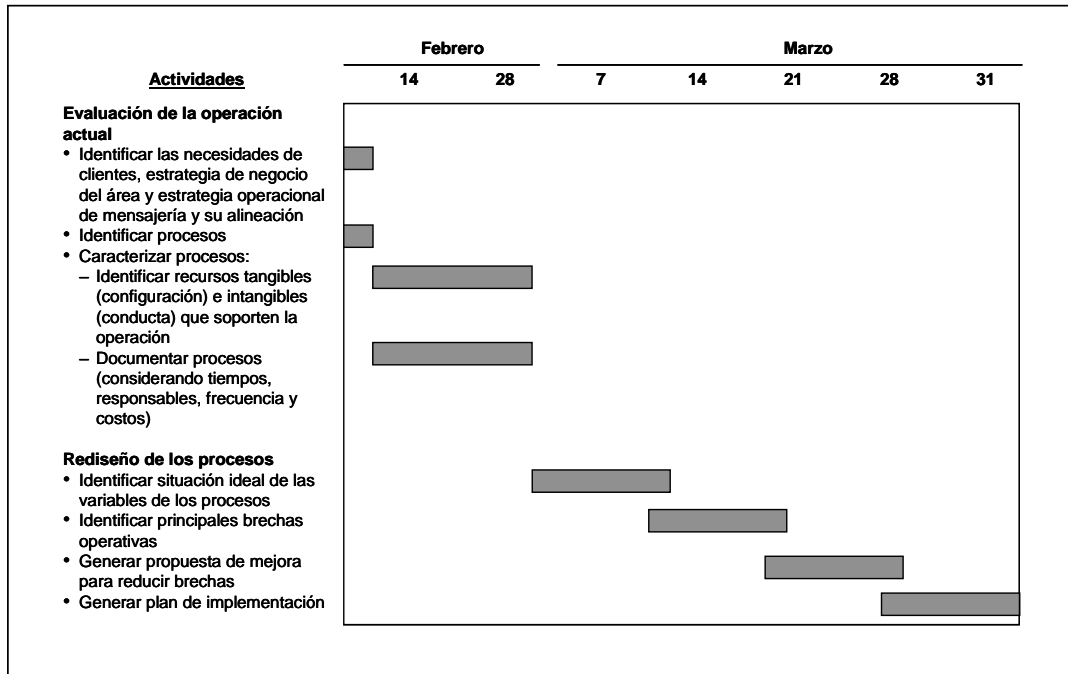


Con cada mensajería se analizará la actual operación para identificar áreas de oportunidad y en caso de ser necesario, desarrollar a la mensajería para que cumpla con las políticas de la empresa de tiendas departamentales.



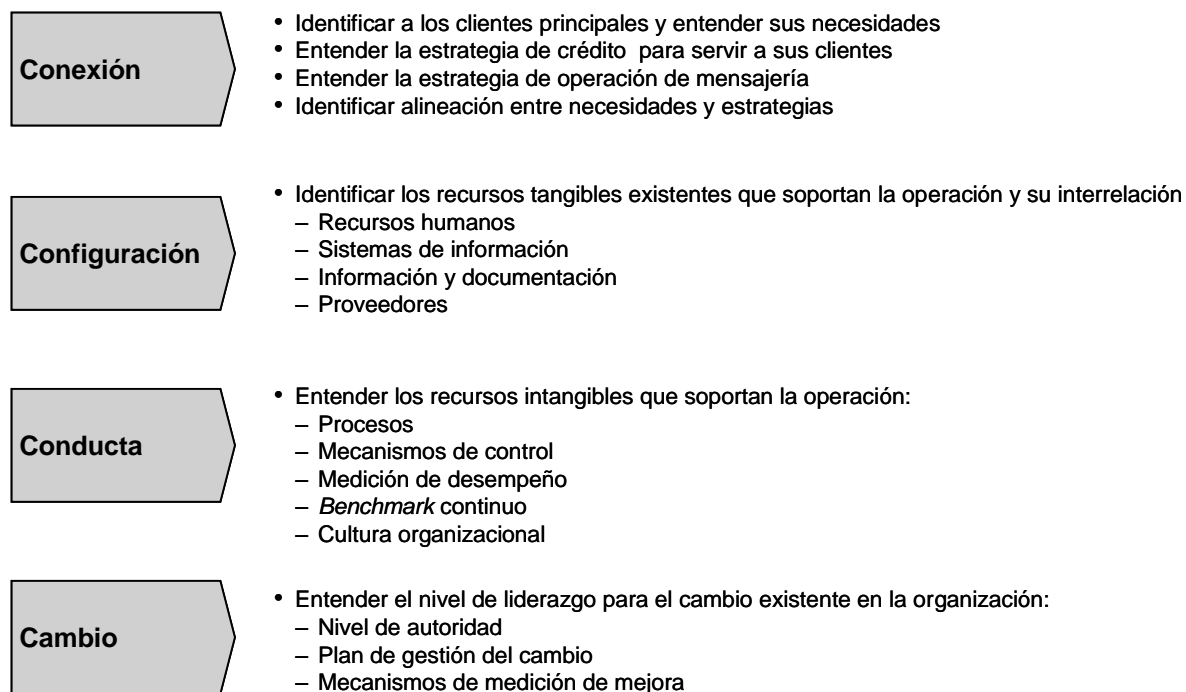
El “Área de Correspondencia” tenía como objetivo negociar el precio de la entrega de estado de cuenta con la mensajería para lograr un ahorro a la empresa, pero sin descuidar la calidad en el servicio, es por dicha razón que era de gran importancia que las mensajerías demostrarán que efectivamente tenían los recursos para hacerlo (capacidad vehicular, suficiente recursos humanos y acceso a la tecnología).

Ahora se definirían actividades con fechas compromiso. Los formatos que se manejaban eran de esta manera:



Para evaluar la operación actual es necesario considerar cuatro aspectos:

### Principales actividades



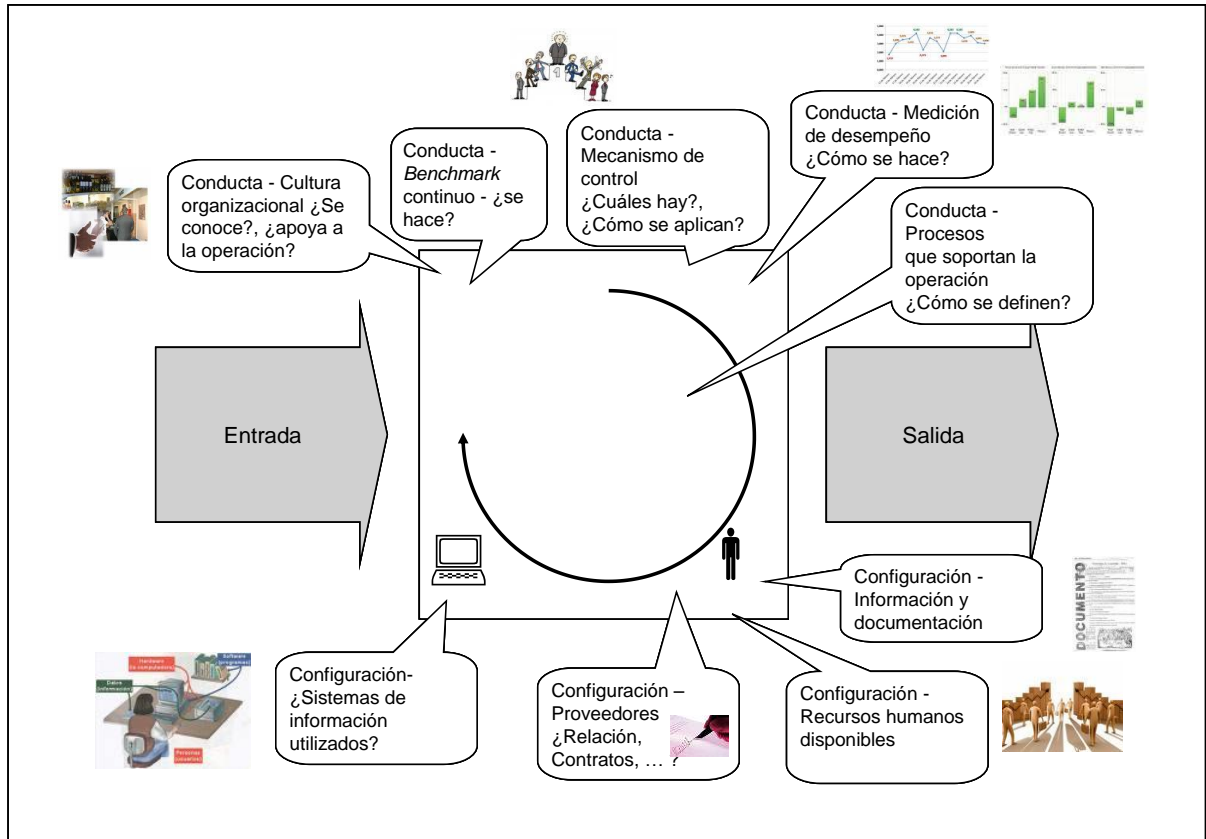
Se debe de entender la conexión entre las estrategias de negocio, operaciones del área responsable de los estados de cuenta y las necesidades de los clientes.



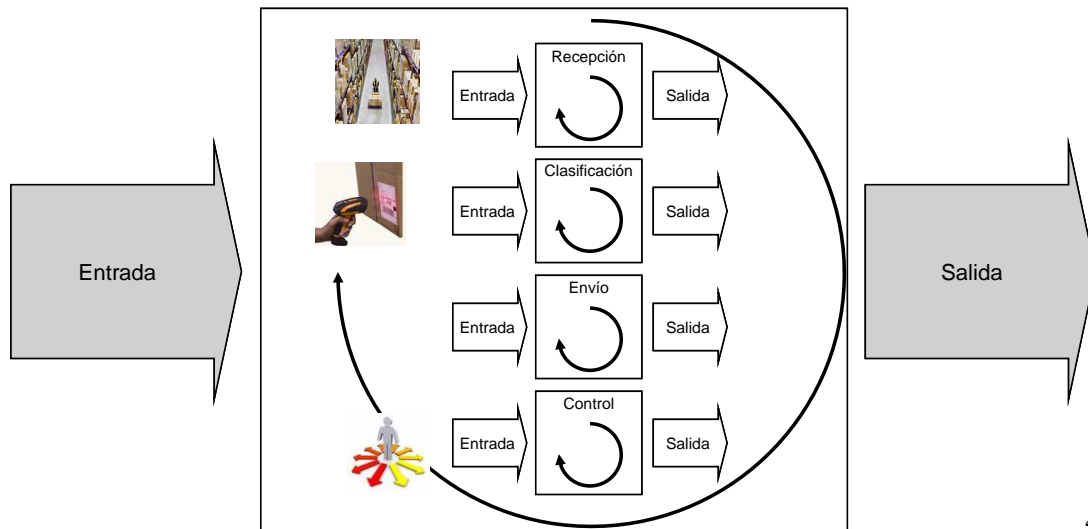
**Las estrategias de negocio y operación deben estar alineadas para atender las necesidades del cliente, que a su vez se ven moderadas por las estrategias del área**



Para caracterizar los procesos es necesario pensar en la configuración y la *conducta* de la Empresa de Tiendas Departamentales, específicamente en el área responsable de las mensajerías y estados de cuenta.



Antes de empezar el análisis de configuración y conducta, se requiere entender los procesos dentro de la operación de mensajería.



En la parte de “Diagnóstico y Escenario” se desarrolla el concepto de *Publicidad* en el estado de cuenta por medio de la *inserción selectiva* y siendo una pieza clave para el nuevo Modelo de Negocio al realizar segmentaciones de mercados para las promociones de la empresa de tiendas departamentales.



Se comienza por definir el concepto de *mercado*. Se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas.

La empresa de tiendas departamentales sabía que su reto era profundizar en el conocimiento de su mercado, con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing dentro del estado de cuenta. La segmentación tomó como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la empresa.

El insertar publicidad (flyer) en el estado de cuenta el marketing y que trajo beneficios para la empresa de tiendas departamentales.

### 3.2.1. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores.

El área de marketing de la empresa de tiendas departamentales, tomo de un grupo grande y homogéneo de consumidores sus deseos, poder de compra, ubicación geográfica, y actitudes de compra o hábitos de compra.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

- Ser intrínsecamente homogéneos (similares): los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
- Heterogéneos entre sí: los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing
- Bastante grandes: para poder garantizar la rentabilidad del segmento
- Operacionales: Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing . Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

La empresa de tiendas departamentales comenzó a ver los resultados y beneficios de enviar insertos de publicidad en el estado de cuenta de acuerdo al perfil del cliente.

### **Proceso de segmentación de mercados que llevo a cabo la Empresa de Tiendas Departamentales**

La Empresa de Tiendas Departamentales comenzó con un “estudio”, examinó el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas.

Se llevaron acabo entrevistas de exploración y organizaron sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores.

Se recabaron datos sobre los atributos y la importancia que se les da, conciencia de marca y calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como, datos demográficos, psicográficos, etc.

En el “estudio” el Área de Correspondencia se apoyo en dos áreas: Inteligencia de Mercados y Publicidad.

El “análisis” fue el segundo paso, se interpretaron los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.

Por último, la “preparación de perfiles”. Se preparó un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombró a cada segmento en base a su característica dominante.

Y esta actividad se delegó al Área de Inteligencia de Mercados, ya que la segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian. También se investigó la

jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca, este proceso se denomina partición de mercados (esto puede revelar segmentos nuevos de mercado). La empresa de tiendas departamentales obtuvo un beneficio económico entre las Áreas Internas, pues aquellos proveedores que deseaban promocionar sus marcas tenían que pagar por un obtener un espacio en el estado de cuenta. Se tenían 2 tarifas dependiendo del tipo de inserto: genérico o selectivo. Por supuesto el inserto selectivo es más caro, pues aplicará a un segmento de clientes con mayor impacto debido a su respuesta inmediata, y el inserto genérico es más barato, porque se va al total de los clientes, cumpliendo o no con el perfil de la campaña.

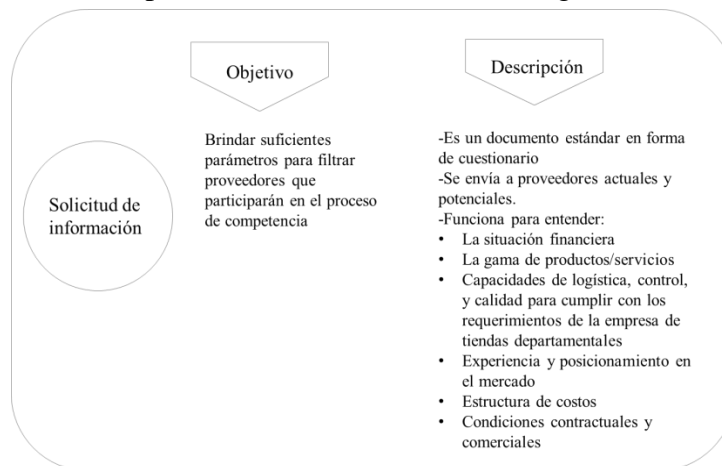


### 3.3.-Medidas financieras y operacionales

En este apartado se presenta la transformación más importante del Proyecto, empezaré con describir la situación de las mensajerías, después la del impresor y por último, la forma en que se administraron los espacios de publicidad en el estado de cuenta.

#### Mensajerías

La empresa de tiendas departamentales no contaba con un documento formal de los proveedores (mensajerías) que tuviera al menos la información básica como: lista de precios, coberturas y características del servicio. Así que, teníamos que comenzar con recabar esa información a cada proveedor como lo muestra el siguiente cuadro:



Dicha información me sirvió para tener una idea general del tipo de proveedores que se tenían actualmente, y la mayoría de ellos eran empresas familiares que tenían su centro de distribución dentro en su propio domicilio, todos sus procesos eran de manera manual y subcontrataban el servicio de transporte de carga para la recolección de estados de cuenta en la Ciudad de México.

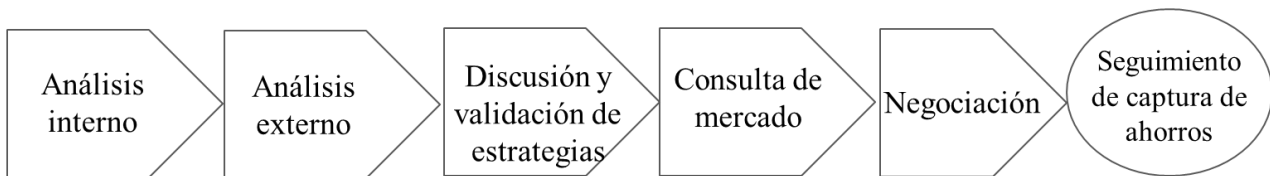
### **Proceso de selección de proveedores.**

Una vez que se recabo la información de los 30 proveedores (mensajerías), ahora se tenían que seleccionar a los mejores de acuerdo a los objetivos de la empresa, que era: *“reducir el número de proveedores, reducir costos y eficacia<sup>4</sup> en el proceso de entrega de estados de cuenta”*

El proceso de selección de proveedores se ordenó por etapas y actividades de la siguiente manera:

---

<sup>4</sup> La eficacia es la habilidad para *alcanzar los objetivos que se establecen* con la menor inversión posible, a la vez que el uso inteligente de recursos. Se centra en los resultados.



**Actividades clave:**

- Entendimiento de la categoría
- Solicitud de recopilación de información
- Análisis de productos y/o servicios
- Caracterización del gasto
- Análisis del proceso de compra
- Definición de especificaciones

- Recopilar y analizar información de la industria
- Análisis de la industria
- Caracterización de mejores practicas del mercado

- Planteamiento de hipótesis de ahorro
- Segmentación y selección conjunta de hipótesis de ahorro (factibilidad y potencial de ahorro)
- Validación de hipótesis de ahorro mediante análisis

- Análisis de cotizaciones
- Selección de proveedores finalistas

- Planeación conjunta para negociaciones finales
- Negociaciones con proveedores finalistas
- Análisis de resultados finales
- Medir el resultado final y los beneficios del proyecto

- Captura de los ahorros de acuerdo al resultado obtenido
- Revisión periódica de los ahorros generados

**Entregables:**

- Documento de análisis interno de la categoría

- Lista de proveedores
- Documento de análisis de mercado

- Documento de validación de estrategias de ahorro

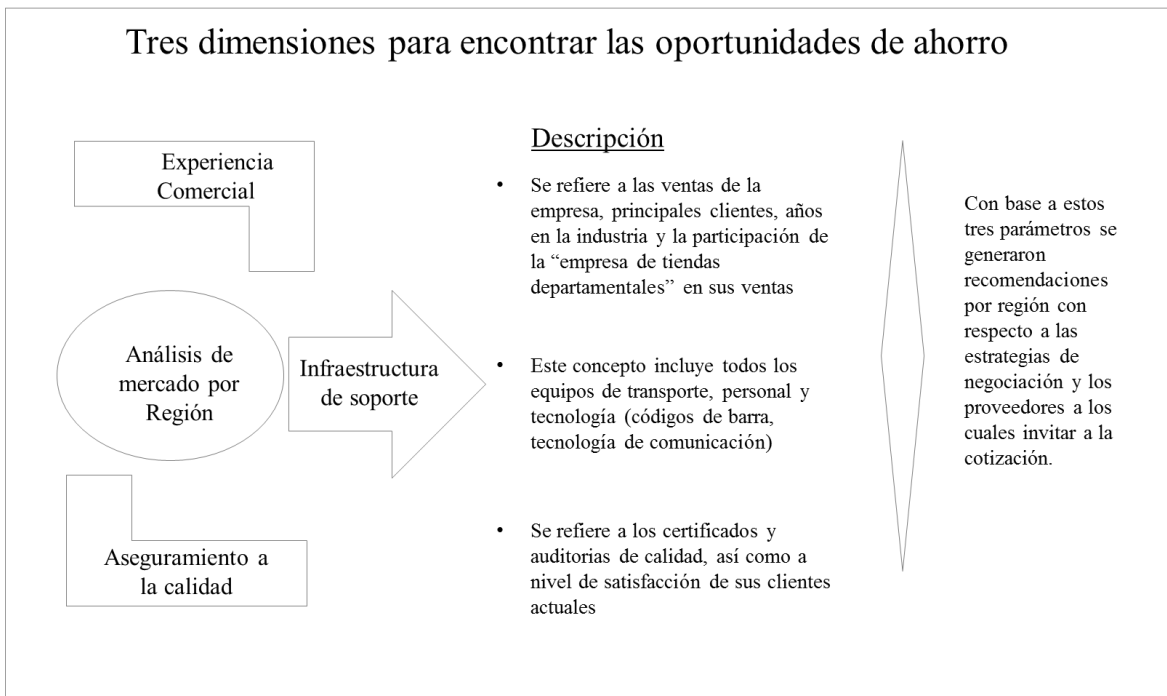
- Documento de respuestas

- Estrategias de negociación
- Documento de resultados finales del proyecto

La evaluación de proveedores (mensajerías) era una labor del Corporativo, pero también participaron los Jefes de Crédito de las tiendas departamentales, así como el Área de Finanzas al revisar los estados financieros de cada una de las mensajerías.

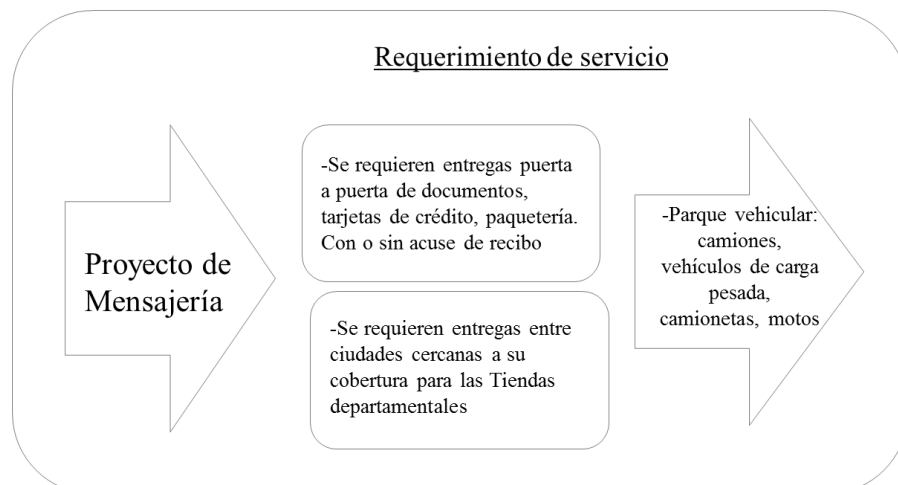
El Área de Correspondencia como líder del proyecto, recibió los resultados de Finanzas, además se encargó de realizar llamadas a otras empresas que también utilizaban el servicio de mensajerías, para que nos dieran referencias y se visitaron Centros de Distribución de algunas mensajerías, todas las mensajerías del Distrito Federal, Guadalajara, Campeche y Monterrey, el resto de las Regiones fueron visitadas por los Jefes de Crédito que trabajaban en las tiendas departamentales en el Área de Crédito, su labor era conocer las instalaciones de la mensajería y llenar un formato que elaboró el Área de Correspondencia con preguntas básicas para obtener un diagnóstico.

Una vez realizado las etapas de análisis interno y externo, validación de estrategias, consulta de mercado, ahora se revisaría la etapa de negociación para concluir en las oportunidades de ahorro:



Los servicios que requería la empresa del proveedor, fueron:

- Recolectar los estados de cuenta en las instalaciones del Impresor diariamente (incluyendo sábados y domingos), ya sea con su propio parque vehicular o subcontratando el servicio.
- Contarán con una IP Fija para la transmisión de archivos de manera segura con el impresor.
- Entregar los estados de cuenta (sin acuse de recibo) en un período de 7 a 10 días máximo en la puerta del domicilio del tarjetahabiente.
- Contar con la infraestructura de seguridad en caso de solicitar su apoyo para la entrega de tarjetas de crédito.

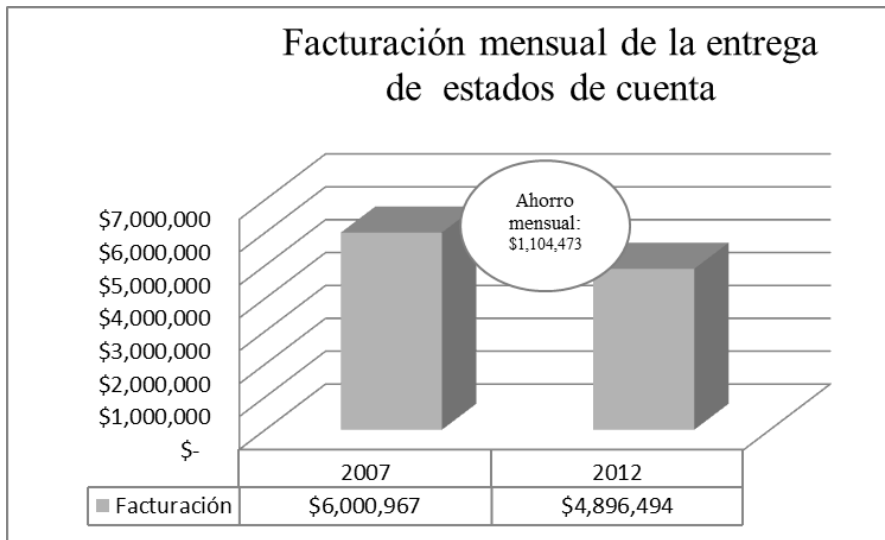


- Ahorro de las mensajerías

Se revisaron las propuestas económicas de los 30 proveedores, el precio promedio de la entrega de estado de cuenta antes del proceso de selección era de \$2.50. (Como se muestra en la Tabla 1).

Eran 2,370,608 estados de cuenta que se entregaban a nivel nacional de manera mensual, la facturación era de \$6,000,967.

Después del proceso de selección permanecieron 5 proveedores, con un precio promedio de la entrega de estado de cuenta de \$2.08. Ahora la facturación mensual era de \$4,896,494.



El ahorro mensual fue de \$1,104,473 y el anual \$13,253,674



Tabla 1. Comparativo de precios después de la negociación de proveedores.

| Estado              | Región              | Proveedor actual     | Precio | Proveedor seleccionado | Precio |
|---------------------|---------------------|----------------------|--------|------------------------|--------|
| Aguascalientes      | Aguascalientes      | Quality Post         | \$2.25 | Quality Post           | \$2.10 |
| Baja California     | Baja California     | Pacifico             | \$2.32 | AM PM                  | \$2.00 |
| Baja California Sur | Baja California Sur | AM PM                | \$2.20 | AM PM                  | \$2.10 |
| Campeche            | Campeche            | ALF                  | \$2.50 | ALF                    | \$2.20 |
| Coahuila            | Torreón             | Mimsa                | \$2.90 | Quality Post           | \$2.10 |
| Colima              | Colima              | AM PM                | \$2.15 | AM PM                  | \$2.10 |
| Chiapas             | Tuxtla Gutierrez    | Counselors           | \$2.90 | ALF                    | \$2.20 |
|                     | Chetumal            | Mesajería Godinez    | \$2.86 | ALF                    | \$2.20 |
|                     | Tapachula           | Meet                 | \$2.74 | ALF                    | \$2.20 |
| Chihuahua           | Chihuahua           | Nuccom               | \$2.85 | Quality Post           | \$2.10 |
| Distrito Federal    | DF Centro           | Carssa               | \$2.70 | Continental            | \$2.00 |
|                     | DF resto de CP      | Continental          | \$2.60 | Continental            | \$2.00 |
| Durango             | Durango             | Nuccom               | \$2.85 | Quality Post           | \$2.10 |
| Guanajuato          | León                | Mailing              | \$2.49 | Mailing                | \$2.20 |
| Guerrero            | Acapulco            | Mensajería Rodriguez | \$2.35 | Continental            | \$2.00 |
| Hidalgo             | Hidalgo             | Pack express         | \$2.10 | Continental            | \$2.00 |
| Jalisco             | Guadalajara         | Webpack              | \$2.70 | AM PM                  | \$2.00 |
| Edo.Mex             | Edo.Mex             | Carssa               | \$2.40 | Continental            | \$2.00 |
| Michoacán           | Morelia             | Mensajería Michoacan | \$2.20 | AM PM                  | \$2.00 |
| Morelos             | Cuernavaca          | Servicios JH         | \$2.30 | Continental            | \$2.00 |
| Nayarit             | Tepic               | AM PM                | \$2.10 | AM PM                  | \$2.10 |
| Nuevo León          | Monterrey           | ServiPorteo          | \$2.80 | Quality Post           | \$2.10 |
| Oaxaca              | Oaxaca              | Serviban             | \$2.69 | ALF                    | \$2.20 |
| Puebla              | Puebla              | Carssa               | \$2.10 | Continental            | \$2.00 |
| Querétaro           | Querétaro           | Continental          | \$2.10 | Continental            | \$2.00 |
| Quintana Roo        | Cancún              | Qpon Express         | \$2.60 | ALF                    | \$2.20 |
| San Luis Potosi     | San Luis Potosi     | CSI                  | \$2.79 | Mailing                | \$2.20 |
| Sinaloa             | Culiacán            | Stratega             | \$2.59 | AM PM                  | \$2.00 |
|                     | Mazatlán            | Multiservs           | \$2.49 | AM PM                  | \$2.00 |
| Sonora              | Hermosillo          | Entregas X           | \$2.60 | AM PM                  | \$2.00 |
|                     | Cd. Obregón         | AM PM                | \$2.20 | AM PM                  | \$2.10 |
| Tabasco             | Tabasco             | ALF                  | \$2.50 | ALF                    | \$2.20 |
| Tamaulipas          | Tamaulipas          | AM PM                | \$2.30 | AM PM                  | \$2.10 |
| Tlaxcala            | Tlaxcala            | Continental          | \$2.10 | Continental            | \$2.00 |
| Veracruz            | Veracruz centro     | Bellanca             | \$2.79 | Continental            | \$2.00 |
|                     | Xalapa              | Serviver             | \$2.36 | Continental            | \$2.00 |
|                     | Cordoba             | Gestoría             | \$2.84 | Continental            | \$2.00 |
|                     | Coatzacoalcos       | Sercoms              | \$2.79 | Continental            | \$2.00 |
| Yucatán             | Mérida              | Servicios Yucatán    | \$2.80 | ALF                    | \$2.20 |
| Zacatecas           | Zacatecas           | H Express            | \$2.00 | Continental            | \$2.00 |

Precio promedio

\$2.50

\$2.08

Tabla 2. Cobertura de las cinco mensajerías después del proceso de selección de proveedores.

| Mensajería  | Cobertura           | Precios de entrega   | Mensajería   | Cobertura      | Precios de entrega   |
|-------------|---------------------|--|--------------|----------------|--|
| ALF         | Campeche            | Precio Promedio Anterior: \$2.70<br><br>Precio Actual: \$2.20            | Continental  | DF             | Precio Promedio Anterior: \$2.40<br><br>Precio Actual: \$2.00            |
|             | Tuxtla Gutierrez    |  |              | Acapulco       |  |
|             | Chetumal            |  |              | Hidalgo        |  |
|             | Tapachula           |  |              | Edo.Mex        |  |
|             | Oaxaca              |  |              | Cuernavaca     |  |
|             | Cancún              |  |              | Puebla         |  |
|             | Tabasco             |  |              | Querétaro      |  |
| AM PM       | Mérida              | Precio Promedio Anterior: \$2.35<br><br>Precio Promedio Actual: \$2.05 * | Quality Post | Aguascalientes | Precio Promedio Anterior: \$2.73<br><br>Precio Promedio Actual: \$2.08 * |
|             | Baja California     |  |              | Torreón        |  |
|             | Baja California Sur |  |              | Chihuahua      |  |
|             | Colima              |  |              | Durango        |  |
|             | Guadalajara         |  |              | Monterrey      |  |
|             | Morelia             |  |              |                |  |
|             | Tepic               |  |              |                |  |
|             | Culiacán            |  |              |                |  |
|             | Mazatlán            |  |              |                |  |
|             | Hermosillo          |  |              |                |  |
| Cd. Obregón |                     |  |              |                |  |
| Mailing     | Tamaulipas          | Precio Promedio Anterior: \$2.64<br>Precio Actual: \$2.20                |              |                |  |
|             | León                |  |              |                |  |
|             | San Luis Potosi     |  |              |                |  |

\* Significa que las mensajerías tenían un precio distinto de acuerdo a la cobertura, es por dicha razón que se esta calculando como precio promedio.

En la tabla 2 se muestran las coberturas de las cinco mensajerías que fueron seleccionadas para la entrega de estados de cuenta, en el cual se aprecia la reducción de precios respecto a las mensajerías que se tenían anteriormente.

### Impresor

La prestación de servicios tercerizado se dio en la empresa de tiendas departamentales 6 meses antes de que se realizará la validación de las mensajerías, en el año 2008. El dejar de imprimir los estados de cuenta dentro del Corporativo fue una decisión fácil de tomar, el Área de Correspondencia sabía que el Impresor contaba con mejores recursos técnicos y humanos para atender sus necesidades, dar respuesta a sus expectativas, y desarrollar productos y servicios que aportaría valor a la empresa.

Cuando se realizaba el proceso de impresión de estados de cuenta por parte de la empresa de tiendas departamentales, no se tenía el suficiente espacio, de hecho, se encontraban 2 máquinas de impresión en el sótano de la Tienda departamental de Polanco y en cuanto a temas de control, no existían Reportes de producción, no se tenía una logística de entrega hacia las mensajerías de forma ordenada, por lo que las mensajerías llevaban estados de cuenta que no era de su cobertura geográfica, pero este error se detectaba ya que estaba el producto en su Centro de Distribución y regresar el producto al Corporativo y volverlo a

reasignar a la mensajería correcta podría llevar más de 10 días, corriendo el riesgo de que al cliente le llegara su estado de cuenta después de su fecha límite de pago, o en la mayoría de los casos, simplemente se extraviaba el estado de cuenta al re-direccionar a la mensajería correcta.

Era muy frecuente re-direccionar los estados de cuenta a las mensajerías y esto impactaba completamente en los tiempos de entrega al cliente, así como al Corporativo en la parte de facturación, debido a que las mensajerías cobraban en base a la hoja de soporte con las piezas entregadas pero jamás descontaban las que no eran de su cobertura. Había otras mensajerías que además de no descontar las piezas le cobraban al Corporativo el envío de las piezas en calidad de urgente por parte de DHL.

El Área de Facturación del Corporativo no tenía forma de validar si las facturas que enviaban las mensajerías eran las correctas, por lo que se llevaba meses liberar el pago.


En el Corporativo se realizaba la impresión del estado de cuenta sin ningún valor agregado, en una máquina se imprimía y en otra se ensobraban los estados de cuenta. En caso de querer informar al cliente de alguna promoción o de una venta nocturna, se tenía que mandar hacer flyer's y contratar a personas que volantaran por las calles. Para el caso del área de Publicidad, ellos generaban catálogos de ropa y los entregaban en los domicilios utilizando a las mismas mensajerías que repartían los estados de cuenta.

Con el cambio realizado a mediados del año 2007, el proceso de impresión de estados de cuenta lo tenía un Outsourcing, el cual contaba con tecnología y procesos como: personalización y diseño de estados de cuenta, auto sobre, impresión de tipografía diversificada, impresión de imágenes y mensajes selectivos y/o genéricos, formulación e impresión de código de barras, macheo manual de formatos, cartas, facturas, etiquetas, reportes, acuses, formas específicas, notificaciones, etc.

Por lo que el primer cambio fue re-diseñar el estado de cuenta, a pesar de que seguía siendo en color blanco y negro, el Impresor acomodó la información para que sea más fácil de interpretar para el cliente.

El segundo cambio fue, insertar los flyer's del Área de Publicidad dentro de los estados de cuenta, trayendo como beneficios el ahorro del pago a las mensajerías por su entrega, debido que ahora vendría dentro del sobre con el estado de cuenta, además de incrementar la posibilidad de que el cliente leería el flyer al estar dentro del estado de cuenta y no lo vería como una comunicación por separado.

| Área de Publicidad            |        | Área de Publicidad y Área de Correspondencia |        |
|-------------------------------|--------|--|--------|
| Imprimir flyer                | \$0.25 | Imprimir flyer                               | \$0.25 |
| Entregar flyer con Mensajería | \$0.65 | Insertarlo en el estado de cuenta            | \$0.20 |
| Costo total                   | \$0.90 | Costo total                                  | \$0.45 |



Ahorro del 50%  
\$0.45

El Área de Publicidad al entregar un flyer con un mensajero tenía un costo de \$0.90 y al insertarlo en el estado de cuenta ahorra el 50% siendo un inserto genérico, y en caso de que eligiera un inserto selectivo (generando una base de datos para entregarlo a clientes específicos) tendría un costo de \$0.75, ahorrando un 17% por cada pieza y la ventaja de ello es, que la campaña, tienen una relación proporcional entre la calidad de la segmentación y el éxito de la campaña. Cuanto mejor segmentado esté el público objetivo más cantidad de oportunidades de negocio se consiguen.

Además, al insertar el flyer en el estado de cuenta logra que se generen estadísticas, de tal manera que puedes tener un grado de control muy grande sobre el éxito y la eficacia de la campaña.

- Innovación en servicios

Otro cambio fue, incluir regalos dentro del estado de cuenta, por ejemplo: para una Campaña de día del padre se seleccionó por medio de una base de datos a los padres de familia y el Impresor forró el estado de cuenta con otro sobre de celofán y les puso una cartera con el logo de la empresa. Es decir, el estado de cuenta empezaba a tomar mayor importancia, ya no era sólo un documento para informarle al cliente cuánto tenía que pagar sino, era un medio de comunicación muy importante para ofrecerle promociones y enviarle regalos.

El Área de Correspondencia empezó a ofrecer espacios en el estado de cuenta para el resto de las Áreas del Corporativo, para que pudieran anunciar Tecnología, Línea Blanca, Hogar, etc.. y el costo sería menor al que pagarían si contrataban a las mensajerías para entregar los flyer's a domicilio.

- Ahorro con el impresor (outsourcing)

En este trabajo de investigación no se tiene el dato exacto del ahorro económico de haber trasladado el proceso de impresión a un tercero debido a un Contrato de Confidencialidad que se firmó y al cual no tengo acceso. Sin embargo, se tienen los siguientes beneficios operacionales, de satisfacción a clientes, procesos internos, actividades de innovación y mejora:

- ✓ Reduce el tiempo de producción.
- ✓ Aumenta la productividad.
- ✓ Reduce el costo de calidad.
- ✓ Reduce los precios de material comprado.
- ✓ Reduce inventarios (materiales comprados, obra en proceso, productos terminados).
- ✓ Reduce tiempo de alistamiento.
- ✓ Reducción de espacios.
- ✓ Reduce la trayectoria del producto entre el fabricante, el almacén y el cliente.

- Mayor control en la facturación a proveedores

El impresor al realizar el proceso de impresión de estados de cuenta generaba reportes de producción que eran depositados diariamente en un portal que podían acceder las Mensajerías, el Área de Correspondencia y el Área de Finanzas del Corporativo de Tiendas departamentales.

Estos reportes ayudaban a validar las facturas que entregaban las Mensajerías para su pago. Además, el impresor generaba una “hoja de soporte” que era sellado y firmado por el mensajero en el momento de hacer la recolección de los estados de cuenta.

Las hojas de soporte debían ser anexadas junto con la factura en el momento de su entrega en el Corporativo de tiendas departamentales.

El Reporte de producción que se encontraba en el Portal del Impresor y las hojas de soporte eran los medios para validar la información de las facturas y realizar el pago a las mensajerías.

## Ejemplo de una hoja de soporte entregada por el Impresor

| HOJA DE SOPORTE                        |             |
|--|-------------|
| Mensajería:                            | ALF         |
| Fecha del producto terminado:          | 11-Feb-2012 |
| Fecha de recolección de la mensajería: | 11-Feb-2012 |
| Ciclo:                                 | Corte 5     |
| Total de piezas:                       | 23,251      |
| Destinos                               |             |
| Campeche                               | 3,125       |
| Tuxtla Gutier                          | 3,010       |
| Chetumal                               | 3,073       |
| Tapachula                              | 3,034       |
| Oaxaca                                 | 2,985       |
| Cancún                                 | 1,895       |
| Tabasco                                | 2,960       |
| Mérida                                 | 3,170       |
|  | 23,251      |

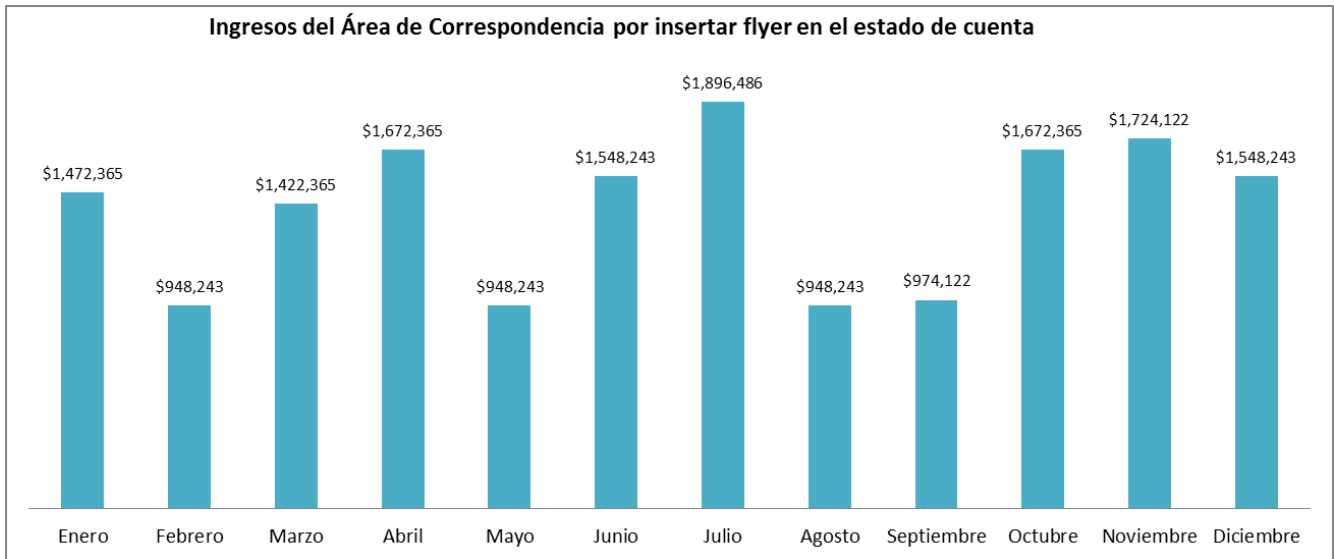
- Un medio para generar ingresos al Área de Correspondencia

El Impresor tenía un sistema para programar 4 insertos (flyer's) en el estado de cuenta, por lo que el Área de Correspondencia, comercializo los espacio con diferentes áreas del Corporativo así como a Proveedores que quisieran anunciar su marca.

Los costos de los insertos genéricos eran de \$0.20 e insertos selectivos de \$0.50.

Los espacios en el estado de cuenta tuvieron mucho éxito, generando ingresos mensuales de más de un millón de pesos para el Área de Correspondencia, como lo muestra la siguiente tabla:

| Mes   | Espacios reservados      | Inserto Genérico (\$0.20) | Inserto Selectivo (\$0.50) | Ingresos mensuales  |
|---|--------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------|
| Enero   | 3 genericos, 1 selectivo | 7,111,824 pzas            | 100,000 pzas               | \$1,472,365         |
| Febrero   | 2 genericos, 0 selectivo | 4,741,216 pzas            | 0 pzas                     | \$948,243           |
| Marzo   | 3 genericos, 0 selectivo | 7,111,824 pzas            | 0 pzas                     | \$1,422,365         |
| Abril   | 3 genericos, 1 selectivo | 7,111,824 pzas            | 500,000 pzas               | \$1,672,365         |
| Mayo  | 2 genericos, 0 selectivo | 4,741,216 pzas            | 0 pzas                     | \$948,243           |
| Junio   | 2 genericos, 1 selectivo | 4,741,216 pzas            | 1,200,000 pzas             | \$1,548,243         |
| Julio   | 4 genericos, 0 selectivo | 9,482,432 pzas            | 0 pzas                     | \$1,896,486         |
| Agosto  | 2 genericos, 0 selectivo | 4,741,216 pzas            | 0 pzas                     | \$948,243           |
| Septiembre  | 1 genericos, 1 selectivo | 2,370,608 pzas            | 1,000,000 pzas             | \$974,122           |
| Octubre   | 3 genericos, 1 selectivo | 7,111,824 pzas            | 500,000 pzas               | \$1,672,365         |
| Noviembre   | 1 genericos, 3 selectivo | 2,370,608 pzas            | 2,500,000 pzas             | \$1,724,122         |
| Diciembre   | 2 genericos, 2 selectivo | 4,741,216 pzas            | 1,200,000 pzas             | \$1,548,243         |
| <b>Ingreso anual por insertar flyer en el estado cuenta</b> |                          |                           |                            | <b>\$16,775,405</b> |



### 3.3.1. Integración de áreas para el proceso de entrega de estados de cuenta

Las áreas funcionales de la empresa son las actividades más importantes de la empresa, ya que por ellas se plantean y tratan de alcanzar los objetivos y metas. Generalmente una empresa está formada por al menos 5 áreas funcionales básicas, para este caso fueron: Área de Correspondencia, Publicidad, Inteligencia de Mercados, Informática y Finanzas.

- *Área de Correspondencia:* Responsable de entregar los estados de cuenta a los tarjetahabientes y administrar los espacios para la inserción de flyer's.
- *Publicidad:* Orientada a realizar las campañas y diseñar las imágenes en los flyer's de acuerdo a los lineamientos y políticas de la empresa.
- *Inteligencia de Mercados:* Área responsable de generar las bases de datos para los insertos selectivos y realizar mediciones de los resultados de las campañas.
- *Finanzas:* Participa en la revisión de datos financieros del estado de cuenta antes de que sea enviado a su impresión, después, es el responsable de tramitar a pago las facturas de las Mensajerías por la entrega de los estados de cuenta.
- *Informática:* En todo el análisis de depuración de proveedores y reingeniería del proceso del estado de cuenta, se detectó que se podrían automatizar dos procesos: "Quejas" y "Devoluciones de estado de cuenta", por lo que fue necesaria la intervención del área de Informática.

El involucramiento de estas 5 áreas permitió mejorar el proceso de entrega de estados de cuenta, no sólo por la optimización de tiempos, mayor control y beneficios económicos a la empresa, como lo hemos estado mencionando, sino para mejorar el **servicio al cliente** al dar seguimiento a sus quejas.

### 3.3.2. Automatización de quejas de clientes que no reciben su estado de cuenta

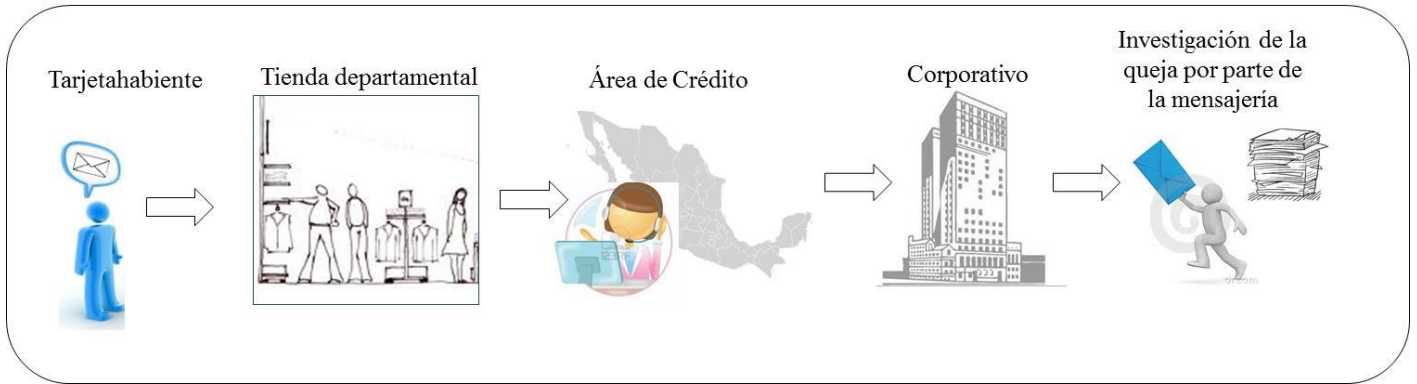
Los clientes que no recibían su estado de cuenta tenían que acudir a la Tienda departamental de su preferencia e ir al Área de Crédito a levantar su queja, que consistía en poner sus datos en un papel, y la responsabilidad del Jefe de Crédito era enviar esos papeles por valija interna al Corporativo de tiendas departamentales, lo cual no era nada funcional, debido a que se tenía una montaña de papeletas de las 80 Tiendas y no existía retroalimentación ni seguimiento a la queja.

Una vez que se realizó la reingeniería del proceso de impresión y entrega de estados de cuenta, ahora el siguiente paso era **automatizar** el proceso de quejas de clientes que reportaban no haber recibido su estado de cuenta. Para ello fue necesario que interviniera el Área de Informática y que las 5 mensajerías contarán con servicios de entrega con GPS y adquirir una IP Fija para la transferencia de información de manera segura.



## Esquema 1: Proceso de quejas sin automatizar

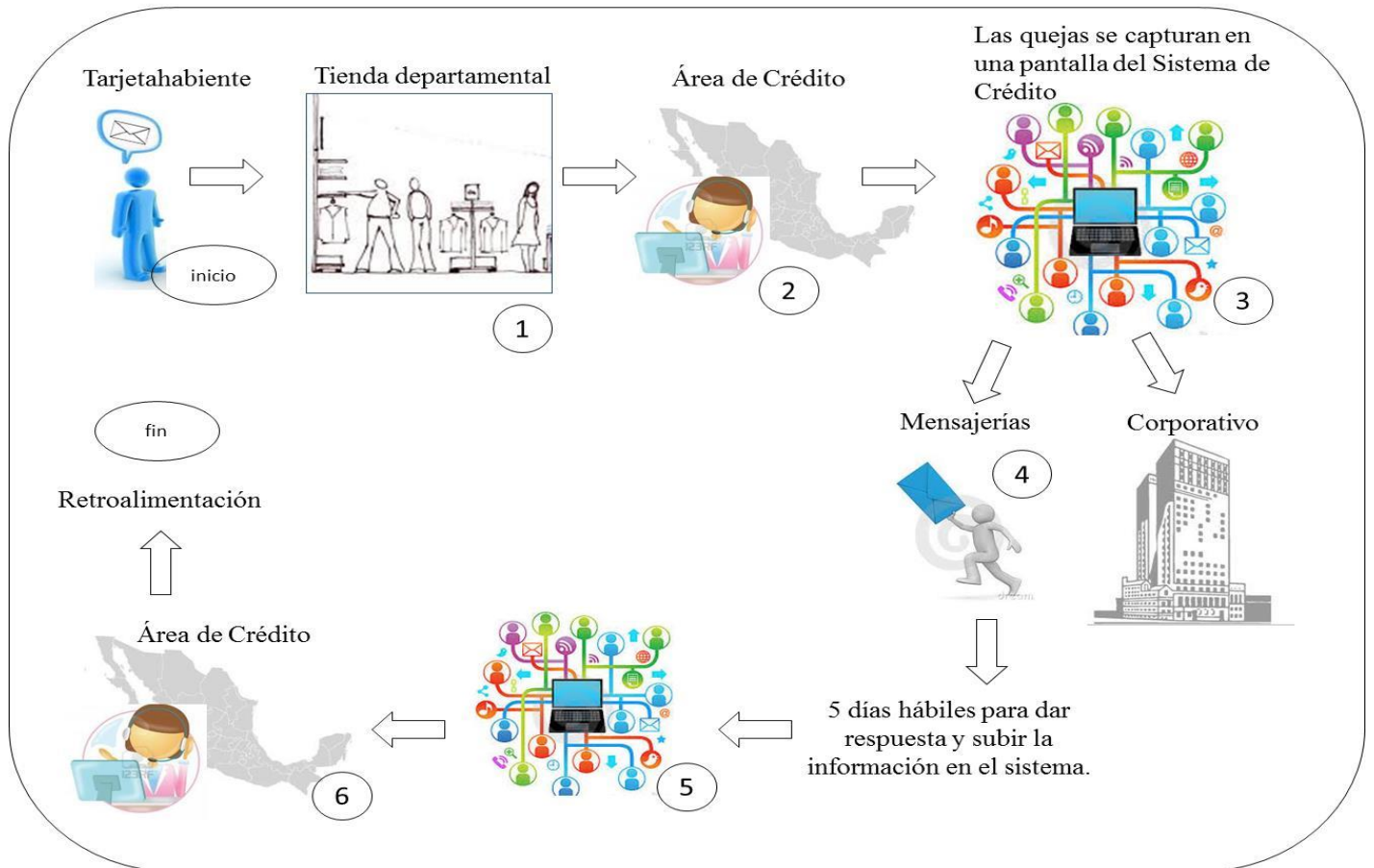
Proceso de atención a quejas de clientes que no reciben su estado de cuenta.



Sin automatizar el proceso de quejas, no se tenía un control de cuántas quejas tenía cada mensajería de acuerdo a su cobertura y cuántas ya fueron atendidas.

## Esquema 2: Proceso de quejas automatizado

Automatización de quejas de clientes que no reciben su estado de cuenta.



La empresa de tiendas departamentales cuenta con un sistema de crédito en el cual tienen acceso todos los Jefes de Crédito de las Tiendas, así como el personal del Corporativo.

A través de ese sistema se creó una pantalla especial para la atención de quejas, el cual se le permitió el acceso a las cinco mensajerías para que pudieran bajar las quejas que son reportadas en las Tiendas y realizar la investigación correspondiente para que suban la respuesta al sistema y tanto las Tiendas como el Corporativo puedan conocer la causa de la no entrega de estado de cuenta al cliente.

Las cinco mensajerías contaban con un sistema de entrega GPS, a los sobres se les imprimía un código de barras (siendo el número de cuenta del cliente) que era escaneado en el momento en que se entregaba en la puerta del domicilio del cliente. Entonces, cuando un cliente reportaba no haber recibido su estado de cuenta, a través de su número de cuenta era rastreado el código de barras en los sistemas GPS de las mensajerías y nos arrojaba los datos de: fecha de entrega, hora de entrega, coordenadas y anotaciones adicionales como, fachada de la casa o en caso de ser un estado de cuenta “devuelto” se conocía el motivo, ya sea por cambio de domicilio, difícil acceso, titular desconocido, etc.

La investigación de la mensajería era cargada nuevamente al sistema de crédito para que su respuesta se viera reflejada y los Jefes de Crédito que se encontraban en la tienda contactarán al cliente para darle una explicación de su estado de cuenta.

Y de esta forma se lograba una retroalimentación al cliente de su queja, además este sistema generaba estadísticas que eran de gran utilidad para el Área de Correspondencia, se sabía cuántas quejas se tenían por día, por Tienda, por Localidad y por Mensajería.

A través de estos reportes, el Área de Correspondencia generó un índice de quejas, que se calculaba de la siguiente manera:

Número de estados de cuenta impresos mensual: 2,370,608  
Número de quejas recibidas mensual: 24,000

$$(2,370,608 / 24,000) \times 100 = 1.01\%$$

Índice de quejas mensual: 1.01%

Con el índice de quejas se establecieron objetivos para el Área de Correspondencia en reducir el número de quejas recibidas y mensualmente se iba midiendo el comportamiento de ellas.

### 3.3.3. Ventajas de la integración de áreas

Al hacer una reingeniería y una nueva gestión de los procesos, trajo mayores beneficios económicos a la empresa, así como varias ventajas:

- ✓ Controlar las interfases entre procesos o entre operaciones de un mismo proceso, eliminando "agujeros negros".
- ✓ Eliminar actividades sin valor agregado.
- ✓ Mejorar los flujos de información.
- ✓ Reducir tiempos de operación.
- ✓ Mejorar la calidad del servicio.
- ✓ Identificar al "dueño" o responsable de cada proceso o subproceso.
- ✓ Identificar oportunidades concretas de mejoras en forma continua.
- ✓ Definir una nueva estructura orgánico-funcional alineada a la visión estratégica.

Hoy más que nunca las empresas requieren de herramientas que les proporcionen control y centralización de su información, esto con el fin tomar las mejores decisiones para sus procesos y estrategias de negocios.

La puesta en marcha del sistema de gestión integrado implica superar una serie de fases hasta que se encuentre plenamente operativo. Resulta fundamental garantizar que el sistema elegido se adapte a la idiosincrasia de la organización, teniendo en cuenta, sobre todo, el tamaño, la diversidad y complejidad de las operaciones.

En este sentido, las normas de referencia otorgan flexibilidad a las organizaciones en el momento de implementar sistemas pero hay que tener en cuenta que, independientemente de la forma elegida, se debe cumplir con el fondo o los objetivos que persiguen cada una de ellas.

## **CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RESULTADOS**

El trabajo de investigación de la reingeniería del proceso de impresión y entrega del estado de cuenta de una de las empresas más importantes de México de Tiendas departamentales, comenzó a finales del año 2007 y a partir de ese año ha habido muchos cambios positivos en los procesos.

Para el análisis de este trabajo de investigación se acorta en el año 2012, considerando que es en ese año es cuando se concluye prácticamente la reingeniería y automatización del proceso. Además fue en el año 2012 donde estaba ya todo instalado, por lo que se realizaron pruebas y se comprobó que la reingeniería fue exitosa.

Es importante señalar, que en finales del año 2009 y principios del 2010 se presentó una crisis económica en México, las ventas de la mayoría de las empresas cayeron, no contaban con suficiente liquidez, el crédito se cerró, todas las circunstancias resultaban muy negativas para la supervivencia de las empresas que son las que mantienen el empleo y las economías del país.

Las medidas más sencillas de reducir costos fueron el despido de personal, la reestructuración y la reducción de proveedores, pero esta estrategia puede ser un desastre porque produce una caída de calidad del producto cuando los clientes buscan mayor calidad a menor precio, el resultado es una nueva caída de ventas y de la cartera de clientes que pasan a la competencia.

Una empresa pueda economizar y optimizar recursos, con un buen análisis y la redefinición de la organización de la producción. La ventaja que tenía la empresa de tiendas departamentales fue que para ese período de crisis, estábamos muy avanzados en la selección de proveedores (Mensajerías) y se habían reducidos los costos significativamente.

Para la empresa de tiendas departamentales se redefinió la infraestructura para conseguir optimizar su eficiencia: cambios de filosofía, rediseño de estrategias, redefinición de funciones y redistribución de recursos pueden disminuir drásticamente costos de fabricación o de servicios.

Se realizó el rediseño de operativas diarias, de áreas y de funciones, la implantación de nuevos métodos, la informatización de departamentos y el uso del software y telecomunicaciones para las áreas que estaban involucradas en el proceso de impresión y entrega de estados de cuenta.

Para este trabajo de investigación, se evaluó de modo continuo procesos y situaciones cotidianas para reformular las estrategias empresariales y evaluar su implantación, iniciando con la subcontratación de servicios de impresión.

## Impresor (outsourcing)

El Outsourcing fue un medio para reducir significativamente los costos impresión de estado de cuenta; además de ser una herramienta útil para el crecimiento de la empresa de tiendas departamentales:

- ✓ La empresa de tiendas departamentales dedicaría su tiempo al verdadero objeto de su negocio, que es vender y otro sería el responsable del proceso de impresión de estado de cuenta.
- ✓ Reduce el tiempo de producción.
- ✓ Aumenta la productividad.
- ✓ Reduce el costo de calidad.
- ✓ Reduce los precios de material comprado.
- ✓ Reduce inventarios (materiales comprados, obra en proceso, productos terminados).
- ✓ Reducción de espacios.
- ✓ Reduce la trayectoria del producto entre el fabricante, el almacén y el cliente.
- ✓ Al ser especialista en la impresión, ofrece innovación y diversificación de servicios dentro del estado de cuenta.

El rediseñar el proceso de impresión del estado de cuenta, insertando flyer publicitarios, regalos y promociones, se logró un mayor nivel de calidad del producto, mayor satisfacción, mayor fidelidad de los clientes, y más ventas.

Es mucho más costoso conseguir nuevos clientes que conservarlos, un cliente contento comunica el producto a una media de tres personas, mientras que la información de un mal producto o servicio se extiende, al menos, a diez potenciales clientes.

## Mensajerías. Selección de proveedores

En el año 2007 eran 30 Mensajerías las responsables de entregar los estados de cuenta de los tarjetahabientes a nivel nacional, por lo que en el año 2008 comenzó la selección de proveedores para reducir el número de Mensajerías, tener bajos costos y el respaldo de ellos para alguna contingencia.

El Área de Correspondencia como responsable de este proyecto, no sólo buscaba obtener precios más bajos para la entrega de estado de cuenta, lo cual era muy importante, pero también era importante ofrecer un mejor servicio a los tarjetahabientes y para ello era necesario contar con Mensajerías especializadas, con tecnología GPS y una capacidad instalada más grande.

Los criterios importantes para seleccionar un proveedor; consistieron en:

- Experiencia: a mayor experiencia de la Mensajería, mayor eficiencia y seguridad en la entrega de estados de cuenta.
- Reputación: se consideraron los testimonios de sus clientes.
- Organización: su personal es calificado, si tiene un buen sistema de distribución.

- Localización: ubicar donde se encuentran sus centros de distribución en cada estado del República.
- Servicio al cliente: capaces de brindarnos rápidamente toda la información que requiramos.
- Situación económica: si su situación económica es estable, ello podría significar productos de calidad y un abastecimiento seguro
- Tamaño: el centro de distribución debía contar con los espacios suficientes para clasificar los estados de cuenta, así como el número de mensajeros para su entrega y transporte de trabajo (bicicletas, motocicletas, camionetas y camiones de carga)
- Tecnología: que contarán con un sistema GPS para poder rastrear las piezas en línea y que tuvieran la capacidad de adquirir nuevas tecnologías de acuerdo al comportamiento del mercado.

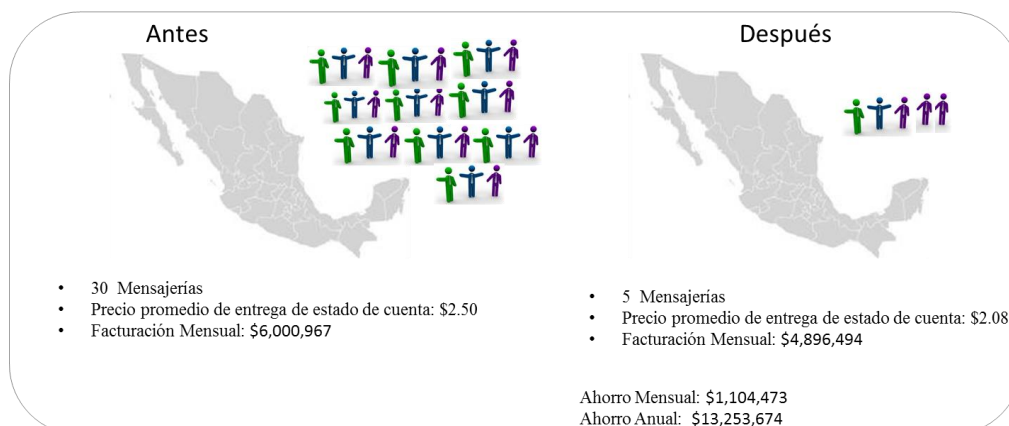
#### Reducción de costos en la entrega de estados de cuenta

Al finalizar la selección de proveedores, de 30 sólo 5 Mensajerías cumplieron con el perfil que requería la empresa de tiendas departamentales, esto trajo varios beneficios, el primero fue el negociar los precios de entrega por estado de cuenta.

El precio promedio de entrega era de \$2.50, después de la selección de proveedores fue de \$2.08. El ahorro en la facturación mensual fue de \$1,104,473; por lo que al año se tenía un ahorro de \$13,253,674.

Definitivamente esto fue un gran logro para la empresa, pues no sólo se había ahorrado costos, sino que las mensajerías tenían muy buen servicio al cliente y contribuían en mejorar el proceso de entrega a los tarjetahabientes.

Las cinco Mensajerías se convirtieron en un apoyo para la empresa, y no en un problema como antes lo era con las 30 Mensajerías. Con esta nueva estructura, las Mensajerías se hicieron nuestros Socios de Negocios.



 Eficientar los procesos de estado de cuenta

La Empresa de Tiendas Departamentales al ser una Institución Financiera y cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores, debe cumplir con ciertas obligaciones como las de un Banco. Una de sus responsabilidades es informar a sus clientes los movimientos y saldos de su tarjeta de crédito a través del estado de cuenta, ya sea entregado en la puerta de su domicilio, en alguna página de consulta o vía e.mail.

Al realizar la reingeniería en el proceso de impresión y entrega del estado de cuenta, además de ser el comprobante de compras para el tarjetahabiente y este enterado del día y monto que debe pagar a la tienda, se convirtió en el medio de comunicación más importante para darle a conocer las promociones, ventas especiales, sorteos, otorgar regalos y felicitarlos por su fecha de cumpleaños, entre otros.

Al trasladar el proceso de impresión con un outsourcing especializado en ese ramo, se ampliaron las opciones de diseño tanto en el estado de cuenta como en el sobre.

Estado de cuenta con imágenes impresas



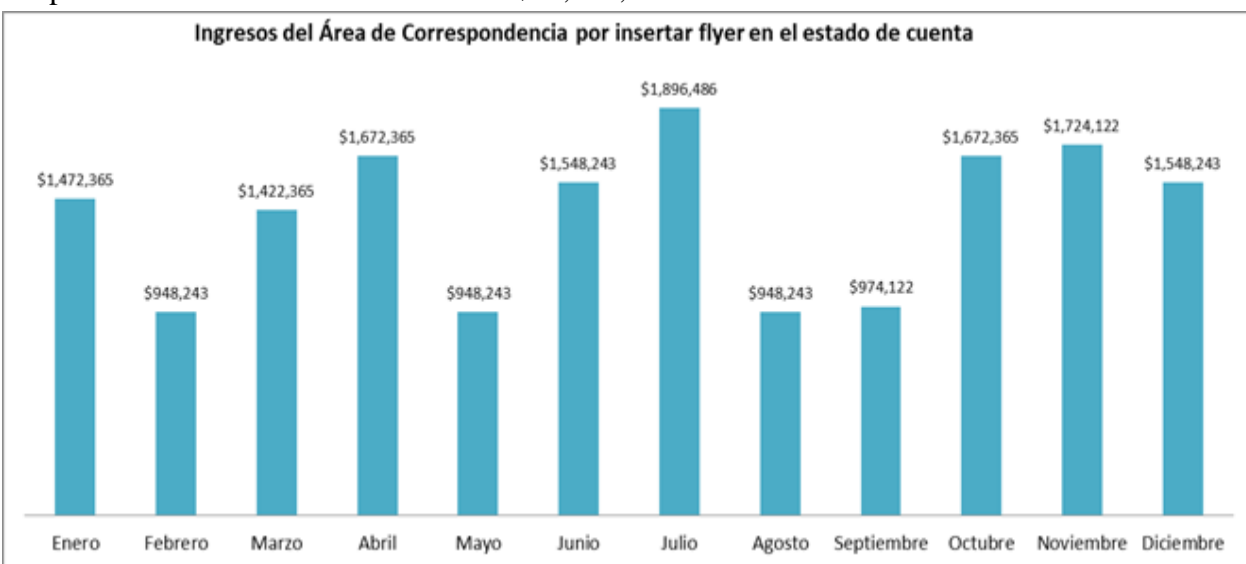
Sobre personalizado de cumpleaños



Y se podían insertar hasta 4 flyer's en cada estado de cuenta, evitando que el Área de Publicidad o el Área de Compras hicieran un gasto mayor al enviar sus promociones a través de volanteo con un mensajero, ahora lo podían enviar dentro del estado de cuenta a un menor costo y lo más importante, con la seguridad de que la promoción le llegará al tarjetahabiente y gracias a la retroalimentación de la Mensajería se tenían reportes de las entregas. Ahora se podían medir los impactos de las Campañas de Marketing a través del estado de cuenta.

El Área de Correspondencia comercializó los espacio con diferentes áreas del Corporativo así como a Proveedores que quisieran anunciar su marca dentro del estado de cuenta. Los costos de los insertos genéricos eran de \$0.20 e insertos selectivos de \$0.50.

Los espacios en el estado de cuenta tuvieron mucho éxito, generando ingresos mensuales de más de un millón de pesos. Para el cierre del año 2012, el ingreso anual por vender los espacios en el estado de cuenta fue de \$16,775,405.



#### Integrar áreas en el proceso de estado de cuenta

Eran 5 las áreas que tenían relación con el proceso de entrega de estados de cuenta: Área de Correspondencia, Publicidad, Inteligencia de Mercados, Informática y Finanzas, con la reingeniería se definieron las responsabilidades y funciones de cada participante. Hubo muchas mejoras, pero las más destacadas son las siguientes:

##### 1) Control de pagos a las Mensajerías

Al trasladar el proceso de impresión de estado de cuenta con un Outsourcing, se generaban reportes de producción que eran depositados en un Portal con acceso al Área de Correspondencia y Finanzas. En dichos reportes se contaba con información detallada que servía para validar las facturas de las Mensajerías por el servicio de entrega de estados de cuenta.

Con esta mejora, se agilizaron los trámites de pago hacia las Mensajerías apoyándolas a contar con liquidez para sus empresas y para el Área de Correspondencia, se tenía mayor control de su presupuesto en el rubro de “pago a proveedores”.



## 2) Automatización del proceso de quejas de clientes

Automatizar el proceso de quejas de clientes que reportaban no haber recibido su estado de cuenta, fue una gran paso, el proyecto duró más de un año, para ello fue necesario que interviniera el Área de Informática, ya que se tenía que crear una nueva pantalla en el Sistema de Crédito para registrar las quejas en las Tiendas departamentales y en el Corporativo, con acceso controlado hacia las cinco Mensajerías.

El tiempo en que se tardó el Área de Informática en desarrollar esta nueva pantalla fue de 8 meses, se debían hacer distintas pruebas en varios procesos que están ligados o que dependen del Sistema de Crédito.

Las 5 Mensajerías configuraron sus herramientas de GPS con el sistema de la empresa de Tiendas Departamentales y tuvieron que adquirir una IP Fija para la transferencia de información de manera segura.

El uso de la pantalla de quejas a través del Sistema de Crédito, mejoró la administración de quejas, eliminó errores, incrementó la calidad de las investigaciones al conocer los motivos de la no entrega de estado de cuenta, y se logró un control integral de todo el proceso de estado de cuenta.

## RECOMENDACIONES

### FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

El acotar el período 2007-2012 para este trabajo de investigación, me surgen algunas recomendaciones que podrían desarrollarse para la elaboración de otras líneas de investigación:

#### 1) Devoluciones de estados de cuenta

Existe un área de oportunidad en la base de datos de la Empresa de tiendas departamentales, es necesario actualizar los datos de los tarjetahabientes. Se tiene un índice de devolución de estados de cuenta del 3%, las Mensajerías reportan que las principales causas son: Dirección Insuficiente, Cambio de domicilio, No existe el número y Domicilio deshabilitado.

Si se están imprimiendo aproximadamente 2,370,608 estados de cuenta mensuales, el 3% de devolución representa 72,000 piezas.

Actualmente se paga la impresión de las 72,000 piezas, además se le paga a la mensajería por hacer nuevamente el intento de entregarlas o bien, simplemente la mensajería no las descuenta en la facturación porque para ellos ya genero un gasto el recogerlas y trasladarlas a su centro de distribución para su clasificación.

|                              |               |
|------------------------------|---------------|
| Costo de impresión:          | \$2.00        |
| Costo de entrega mensajería: | <u>\$2.08</u> |
| Costo total:                 | \$4.08        |

$$(72,000\text{pzs} \times \$4.08) = \$293,760 \text{ mensuales}$$
$$(\$293,760 \times 12 \text{ meses}) = \$3,525,120 \text{ anual}$$

El realizar una campaña de actualización de datos, no solamente logrará que la empresa deje de gastar \$3,525,120 anuales, si no, que la empresa tenga una base de datos limpia para poder ofrecer sus promociones a esas personas que no reciben su estado de cuenta.

#### 2) Impresión de estado de cuenta a color

El imprimir un estado de cuenta con imágenes a color, tiene un costo 4 veces mayor al imprimirlo en escala de grises.

Pero si hoy en día, el estado de cuenta es el medio de comunicación más importante para la empresa hacia sus tarjetahabientes, se debería de revisar la posibilidad de imprimir algunos estados de cuenta a color. Podrían realizar una prueba piloto con los clientes “Premium”,

las imágenes de promociones que se encuentran en el estado de cuenta sean impresas a color y medir el impacto de respuesta.

Otra ventaja es, que se tienen 4 espacios para flyer's en cada sobre del estado de cuenta, adicionalmente se tienen espacios para imágenes para que sean impresas en el estado de cuenta (Consultorías de Marketing recomiendan 6 imágenes pequeñas, de lo contrario saturaría al cliente). Es decir, si se logra una correcta administración de flyer's e imágenes, se podría lograr un punto de equilibrio para que el estado de cuenta se pague a través de la comercialización de espacios con las áreas internas de la empresa y proveedores que quieran anunciar su marca o que estén dispuestos a pagar una exclusividad por algún lanzamiento.

### 3) Envío de estado de cuenta por e.mail o mensaje al celular

Existe un porcentaje de personas que prefieren recibir su estado de cuenta a través de su correo electrónico, por razones ecológicas o de seguridad en su información.

La empresa de Tiendas Departamentales tiene la capacidad para adquirir un software que permita enviar los estados de cuenta a través del correo electrónico para aquellos clientes que lo soliciten. Se tiene la ventaja que, toda la estructura y el proceso de estado de cuenta esta perfectamente diseñado y maduro, para poder incorporar una nueva plataforma al proceso actual.

Existe también la función de enviar mensajes a los teléfonos celulares recordándoles la fecha de pago y monto a pagar, esto contribuiría en la reducción de cartera vencida por no realizar sus pagos a tiempo. Además puede ser un medio para enviar promociones.

## **BIBLIOGRAFIA**

Anaya Tejero, Julio Juan. Innovación y Mejora de Procesos Logísticos. Editorial ESIC. Madrid, 2005.

Ballou, R. H.. Logística: Administración de la cadena de suministro (Quinta ed.). México: Pearson Educación, Prentice Hall. 2005.

Bowersox, Donald J. Administración y Logística de la cadena de Suministros. 2 ed. McGraw Hill, México, 2007.

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J.. Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. 2004.

Chopra Sunil - Meindl Peter. Administración de la Cadena de Suministro - Estrategia, Planeación y Operación,

Cohen, M. A. and Lee, H. L. "Resource deployment análisis of global manufacturing and distribution networks". Journal of Manufacturing and Operations Management, vol 2, 1989.

Cooper, M. C., Lambert, D. M., and Pagh, J.D. "Supply chain management: more than a new name for logistics". The International Journal of Logistics Mangement, vol 8, 1997.

Fernández Valero, Gonzalo. Gestión de la cadena de suministro. Editorial Bubok, Madrid, 2012.

Hurtado, T. and Bruno, G .El Proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como Herramienta para la Toma de Decisiones en la Selección de Proveedores. 2002.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P.Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar la estrategia. Ediciones Gestión 2000.

Lario Esteban, F.C. Una Aproximación a la Gestión de la Cadena de Suministro. Cuadernos de Gestión, Volumen 1 (2001) CIGIP UPV

López Fernandez, Rodrigo. Logística Comercial. Editorial Thomson. Australia, 2004.

Margonia, Elisa. El bicentenario del comercio en México. Publicado por la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C, ANTAD, México, 2009

Soret De Los Santos, Ignacio. Logística Comercial y Empresarial. 4 ed. ESIC, Madrid, 2004.

Soret De Los Santos. Ignacio. Logística y Marketing para la Distribución Comercial. Editorial ESIC. Madrid, 2006.

Rubiano Ovalle. Mejora del Rendimiento Operativo y Financiero de las Cadenas de Suministro mediante el uso de las Herramientas de Colaboración basadas en Internet. Un enfoque Sistémico. Ciencia y Tecnología , 2003.

Rubiano Ovalle. Propuesta de Gestión de la Cadena de Suministro Centralizada. Comparación con la Gestión de la Cadena de Suministro Totalmente Integrada. Ciencia y Tecnología , 2004.

Sabrià, Federico. La cadena de suministro. Modelos y herramientas para la planificación y optimización de la cadena de suministro. Logis.Book, 2004.

Timothy M. Laseter y Booz-Allen & Hamilton. Alianzas estratégicas con proveedores. Un modelo de abastecimiento equilibrado. Grupo editorial Norma. Año 2000