

CAPÍTULO 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

De los cuatro tipos de investigaciones que pueden realizarse, según la clasificación de Roberto Hernández Sampieri en su Metodología de la Investigación (Hernández, 1998, pp.58-66), que son a saber:

- a) Exploratoria. La cual tiene por objeto investigar problemas o fenómenos poco conocidos, sobre los que no se han hecho trabajos anteriores o sobre los cuales no existe una gran bibliografía.
- b) Descriptiva. Que tiene por objetivo registrar el comportamiento de un proceso o sistema sin determinar como se relacionan entre si las variables que en él intervienen. Los estudios descriptivos miden las variables de manera independiente y requieren del investigador un mayor conocimiento previo del sistema o proceso que los estudios exploratorios.
- c) Correlacional. Usada en la investigación de la forma en la que las variables de un sistema se interrelacionan y cuáles son los principios que rigen estas relaciones. De tal manera que el comportamiento del sistema pueda ser descrito y también se puedan hacer predicciones razonablemente confiables sobre el mismo.
- d) Explicativa. Es el tipo de investigación más completa. Su objetivo es establecer las variables que intervienen en un sistema determinado y la dependencia entre ellas. Generan el conocimiento necesario para responder a la pregunta ¿por qué? encontrando las causas que producen el fenómeno estudiado y dando al investigador las herramientas necesarias para la predicción exacta del comportamiento del sistema en todo momento.

El investigador debe elegir que tipo de estudio aplicar de acuerdo al planteamiento del problema que haya hecho previamente.

En lo referente al marco temporal de la recolección de los datos, existen dos clasificaciones de estudio de acuerdo a como se recaban los datos:

- a) Estudio transversal. En este tipo de estudio se recaban los datos en un solo momento en el tiempo para registrar las condiciones de un evento en el momento de realización del estudio. Este tipo de estudio tiene la limitante de no proporcionar información sobre como se comportó el sistema en el pasado y no permite la comparación o el registro de variaciones en las condiciones de funcionamiento del sistema.
- b) Estudio longitudinal. En este tipo de investigación la información se recolecta en momentos diferentes del tiempo. Lo que permite construir un modelo del sistema que incluya la influencia de las variaciones en las condiciones del sistema. Tanto internas como externas. Lo que permite también establecer correlaciones entre las variables que intervienen en el sistema y un método para predecir el resultado de una combinación determinada de las variables.

Con los antecedentes ya descritos finalmente el investigador debe tomar en cuenta dos factores más, quizá los que más influyen, para determinar que tipo de investigación deberá emprenderse.

- i.- El nivel de conocimiento e información que existe sobre el evento que se va investigar.
- ii.- El enfoque que el investigador quiera dar a su estudio. (Hernández, 1998, p.58)

En el caso de Ajegroup y de su proceso de pago a proveedores se tiene ya establecido un procedimiento que como cualquiera es susceptible de mejorar. En primera instancia se desea describir la secuencia completa de tareas de este proceso y en segunda se desea registrar documentalmente estas mismas tareas, para posteriormente poder analizar las posibles áreas de mejora.

3.2 Diseño de la Investigación

3.2.1 Determinación del tipo de investigación

Derivado de lo expuesto en el punto 3.1 se ha determinado que el tipo de investigación aplicable en este caso debe ser un estudio descriptivo transversal no concluyente. Así entonces se recolectará la información necesaria para hacer un diagrama de flujo del proceso, se hará la descripción de las tareas que lo conforman y se identificarán las variables que intervienen en el proceso.

3.2.2 Planteamiento

Expresado en forma resumida el problema que se desea abordar es el siguiente:

En la búsqueda de reducir los costos indirectos el Consejo de Administración de Ajegroup decidió concentrar las tareas administrativas de todas las unidades de negocio en un área que atienda las necesidades de todas las sucursales, independientemente de su ubicación geográfica.

Existen algunos factores que restringen la rapidez con la que se pueden unificar a las unidades de negocio del grupo, así como el número de ellas que se pueden atender simultáneamente durante la fase de integración.

Las principales restricciones que se pueden prever en el proyecto de Ajegroup son las siguientes:

- e) Los diferentes niveles de madurez que tiene cada unidad de negocio en su mercado local.
- f) La distancia geográfica que limita el número de personal que se puede movilizar para propósitos de capacitación y entrenamiento.
- g) La infraestructura de las tecnologías de información y las comunicaciones que se encuentran disponibles en cada país y ciudad donde se ubican físicamente las unidades de negocio.
- h) La diferencia de idioma entre la región Latinoamérica y la región Asia donde de encuentran instaladas actualmente las compañías del grupo.
- i) Las regulaciones fiscales que están vigentes en cada país, las cuales deben ser tomadas en cuenta para que todas las transacciones y registros puedan ser procesados en la Central de Servicios Compartidos.

Debido a todo lo anterior la unificación de las tareas administrativas ha sido dividida en cinco etapas diferentes, que son las siguientes:

Etapas 1: Integración de las tareas administrativas de México y Guatemala.

Etapas 2: Integración de las tareas administrativas de Costa Rica, Nicaragua y Panamá.

Etapas 3: Integración de las tareas administrativas de Venezuela y Ecuador.

Etapas 4: Integración de las tareas administrativas de Perú

Etapas 5: Integración de las tareas administrativas de Tailandia.

La experiencia que se obtenga durante la etapa uno servirá para desarrollar una metodología que en las etapas posteriores contribuya a reducir el tiempo de integración del resto de las unidades de negocio a la Central de Servicios Compartidos.

Los procesos administrativos que se concentrarán en la Central de Servicios Compartidos son, según el área que los realiza:

I. Contabilidad.

- a. Registro de gastos, costos e ingresos.
- b. Evaluación de estados financieros.
- c. Cálculo de impuestos.
- d. Creación de centros de costos.

II. Compras.

- a. Consolidación de requerimientos de compra.
- b. Trato centralizado desde las plantas con los proveedores locales.
- c. Compra centralizada de materia prima, insumos, equipo de seguridad, servicios, equipo de cómputo y materiales diversos.
- d. Creación de cuentas centralizadas para proveedores de insumos similares y control del precio de compra.

II. Administración de los almacenes.

- a. Homologación del catálogo de materiales y refacciones para los almacenes de todas las plantas.
- b. Almacenamiento por región de los partes de recambio más costosas para las líneas de producción con el objetivo de minimizar costos de adquisición y

mantenimiento así como maximizar la disponibilidad de las líneas de producción. Por ejemplo, moldes para soplar las botellas de PET, servomotores y sensores para las partes robotizadas de las líneas de embotellamiento.

- c. Almacenamiento “cruzado” de materia prima, para ahorrar espacio en las plantas más pequeñas se envía la materia prima como la preforma para el soplado de botellas desde las plantas más grandes que tienen el inventario centralizado y lo van suministrando según se requiera. Con esto se evita tener superficie de almacenamiento subaprovechada en cada planta.

IV. Finanzas.

- a. Proyección y planificación financieras centralizadas. Estudio del impacto de las diferentes variables económicas en la evolución del negocio para los próximos 5, 10 y 20 años en cada una de las unidades de negocio.
- b. Proyección centralizada de los flujos de caja para la operación de corto plazo. Obtención de financiamiento para cubrir compromisos de corto plazo.
- c. Planificación financiera para el desarrollo de los nuevos proyectos usando el potencial de los flujos producidos por todas las unidades de negocio. Obtención de financiamiento de mediano y largo plazo con fuentes internacionales.
- d. Obtención de financiamiento “cruzado” para operaciones de corto plazo. Es decir, se solicitan créditos en bancos de un país para utilizarlos en otro país con la garantía para los bancos de que los créditos serán cubiertos en la fecha acordada usando los recursos combinados del grupo.

III. Tesorería.

- a. Recaudación diaria del dinero obtenido por las ventas de cada país en un grupo de cuentas concentradoras controladas de manera central.
- b. Elaboración del calendario de pagos para cada unidad de negocio. Pagos a proveedores y pagos a empleados. Impuestos, donaciones, patrocinios y en general el manejo centralizado de todos los egresos y los ingresos del grupo.
- c. Adquisición de divisas al menor precio posible para cubrir compromisos con proveedores del extranjero.
- d. Control centralizado de la relación comercial con los diferentes bancos de América y Europa a través de los cuales se operan los recursos del grupo.

3.2.3 Método de recolección de la información

Cuestiones como quienes son los usuarios, quienes los prestadores del servicio, como se solicita el mismo, cual es el flujo de la información y de los documentos, quien se encarga de la entrega del servicio y como se manejan las contingencias deben quedar claras, tanto para los usuarios como para los prestadores del servicio, para de esta manera se asegure la fluidez del proceso con el mínimo de errores y retrabajos que al final repercuten en los costos indirectos.

Con esta idea en mente se planteó la cuestión de cómo recabar la información sobre el proceso actual. Debido a que este estudio solo alcanzará a revisar la primera etapa del proyecto de implementación de la Central de Servicios Compartidos y a que la unidad de negocios de Guatemala comenzaba su operación coincidiendo con el arranque del proyecto, permitieron que la integración se hiciera de manera poco forzada. Los paralelismos de ambas unidades se han aprovechado para realizar la concentración de

las tareas administrativas y las lagunas que quedan deben ir cubriéndose durante la evolución del proyecto.

Tras una revisión preliminar de los manuales e instructivos de trabajo de la compañía una de las lagunas más notorias es la falta de documentación del proceso de integración; de cómo se pretende que opere el sistema atendiendo a los usuarios de ambos países y como se debe integrar un nuevo usuario al sistema, dónde reside la información de consulta y quién funge como apoyo en tanto se familiarizan con todas las transacciones que necesita realizar en la Central de Servicios Compartidos. El objetivo de la recolección de información y la elaboración del mapa de proceso actual es precisamente documentar todos estos aspectos.

La metodología elegida para recolectar la información fue la entrevista estructurada de entre los dos tipos básicos de entrevista que son:

Entrevista estructurada; que sigue un procedimiento establecido de antemano por un cuestionario o una guía de entrevista

Entrevista no estructurada; que dejan al entrevistado la libertad de narrar sus experiencias según acudan a su memoria, sin un orden concreto y en respuesta a una pregunta general y abierta.

Para obtener la información de las personas que ya interactúan dentro de la Central de Servicios Compartidos se diseñaron dos guías de entrevista, una para los que son clientes de la Central y otra para quienes prestan el servicio, a fin de tener información lo más completa posible sobre el servicio específico de pago a proveedores desde el punto de vista del usuario y del prestador del servicio.

3.2.4 Inconvenientes de la entrevista

Como técnica de investigación la entrevista ofrece resultados confiables si es aplicada adecuadamente. Por lo tanto se evitó cometer los errores comunes que pueden reducir la efectividad de la entrevista o distorsionar sus resultados. Estos errores son:

- a) Insuficiente conocimiento sobre el tema de parte del entrevistador.
- b) Entrevistado que responde selectivamente a las preguntas omitiendo información importante debido a su propio nivel de conocimiento del tema o por haber olvidado parte de la información.
- c) Entrevistador que deja ver sus opiniones personales e induce al entrevistado a responder con sesgo las preguntas para buscar la simpatía o la aprobación del entrevistador.
- d) El deseo del entrevistado de mantener confidenciales algunos aspectos del tema tratado por lo que tenderá a mentir o a no responder con honestidad.
- e) Cuestionario incompleto en una entrevista estructurada que no incluya las preguntas necesarias para obtener toda la información que se necesita.

3.3 Modelo de la investigación

Una vez determinada la técnica para obtener la información del sistema se definió a que miembros del grupo se va a entrevistar y tomar en cuenta en el diseño de la guía de la entrevista los aspectos que se desean documentar.

Para los efectos del estudio no se aplicaron las entrevistas a una muestra estadísticamente calculada, más bien se eligió a un grupo de expertos; usuarios de la Central de Servicios Compartidos ubicados en las plantas de Guadalajara y La Antigua,

así como los centro de distribución en Campeche y Monterrey, y colaboradores de la Central de Servicios Compartidos de la planta en Huejotzingo.

Para ilustrar la forma en que los diferentes centros de trabajo y la Central de Servicios Compartidos están interconectados se incluye la siguiente figura en la que se esquematiza la intranet de Ajegroup, por donde se intercambia información sobre los diferentes procesos de la compañía, incluyendo obviamente el proceso del pago a los proveedores.

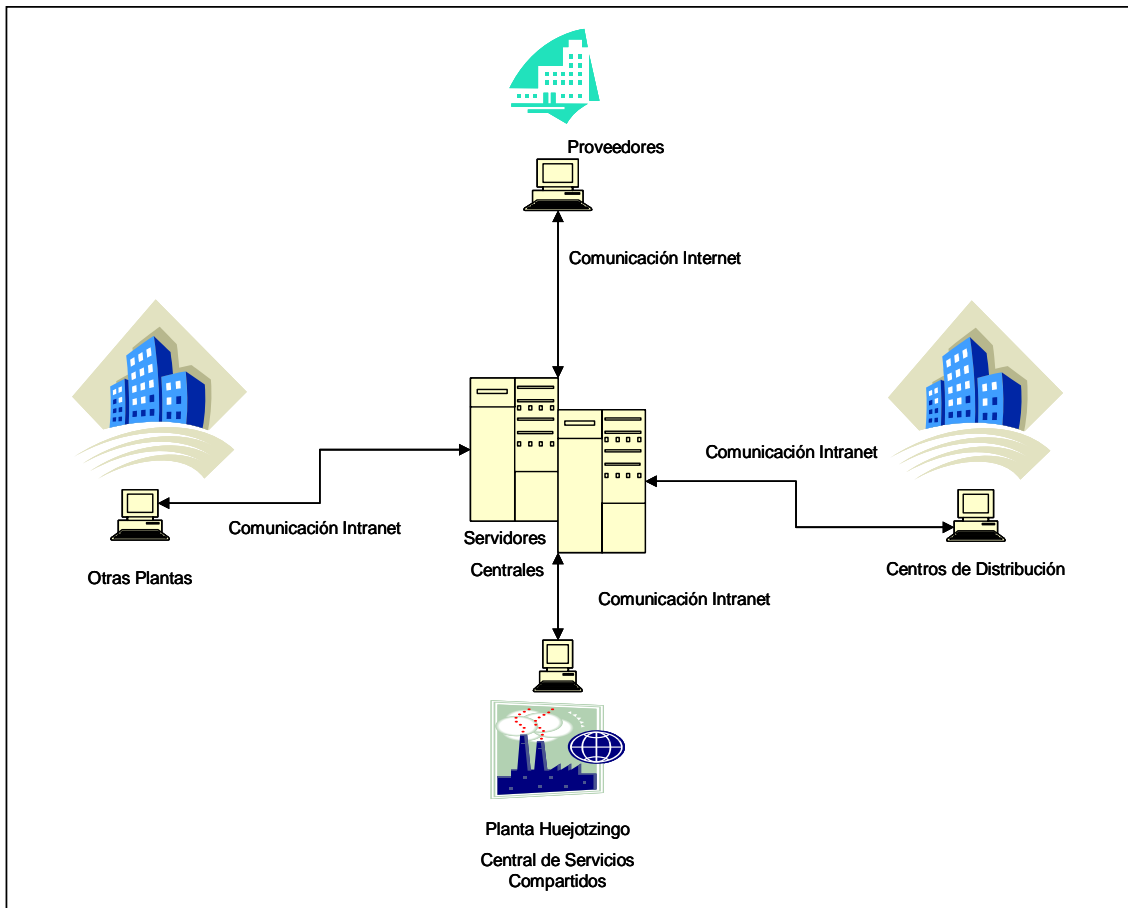


Figura 3.1 Estructura de Comunicaciones Ajegroup.
Nota. Elaboración propia.

Dentro de las diferentes ubicaciones de Ajegroup existe un grupo de empleados que ocupan puestos con acceso a la intranet de Ajegroup y que dentro de sus

responsabilidades tienen el gestionar los pagos a los proveedores de bienes y servicios que apoyan el funcionamiento de la unidad de negocios México y Guatemala.

A continuación se describe el grupo de usuarios por centro de trabajo que son responsables por la gestión de los pagos.

Usuarios en Planta Huejotzingo.

La planta de Huejotzingo, Puebla es la sede de la Central de Servicios Compartidos. También se encuentran concentradas en la planta de Huejotzingo todas la gerencias nacionales de las áreas funcionales como Finanzas, Administración, Recursos Humanos, Producción, Ventas, Tecnología de la Información, Jurídico, Compras, Logística, y Seguridad Corporativa.

Son usuarios del servicio de pago a proveedores:

a) Los compradores; que utilizan el servicio con más frecuencia. Manejan la relación comercial con:

- i) Proveedores de materia prima.
- ii) Proveedores de maquinaria y equipo productivo, para todas las plantas de México y para la planta de Guatemala.
- iii) Proveedores de servicios de almacenamiento, transporte y seguros.
- iv) Proveedores de equipo de cómputo y comunicaciones.
- v) Hospedaje y transportación para viajes de negocios.
- vi) Publicidad en radio, televisión y medios impresos.
- vii) Merchandising.
- viii) Uniformes y equipo de protección personal.

- ix) Equipo de combate contra incendios.
 - x) Combustibles y químicos.
 - xi) Servicios de construcción y mantenimiento de obra civil.
 - xii) Equipo y materiales de oficina.
- b) Gerente y asistente de producción, gestionan pagos a proveedores especializados no catalogados como:
- i) Consultores para capacitación de personal.
 - ii) Técnicos montadores de líneas de embotellamiento.
 - iii) Laboratorios externos para análisis de calidad de agua.
 - iv) Servicios de calibración y mantenimiento de equipos de medición.
- c) Country Manager y Asistente de Dirección, gestionan pagos para proveedores estratégicos como son:
- i) Consultores de mercadotecnia para estudios de mercado.
 - ii) Diseño de campañas publicitarias.
 - iii) Manejo de medios masivos.
 - iv) Patrocinio de eventos y obras sociales.
 - v) Gastos de viaje de ejecutivos.
- d) Departamento jurídico; maneja los diferentes bufetes externos que manejan asuntos legales del grupo en México como son:
- i) Registro de marcas y patentes de fórmulas.
 - ii) Adquisiciones de bienes raíces.
 - iii) Contratos y convenios con proveedores de servicios financieros e inmobiliarios.
 - iv) Juicios laborales.
 - v) Juicios fiscales.

- vi) Juicios comerciales.
 - vii) Asuntos migratorios para personal expatriado.
 - viii) Convenios con las autoridades estatales y federales.
- e) Gerente y Asistente de Administración; se encarga de gestionar los pagos para:
- i) Despachos de consultoría fiscal
 - ii) Auditores externos
 - iii) Pago de intereses y capital de créditos en el país y el extranjero.
 - iv) Transporte y custodia de valores.
 - v) Servicio de vigilancia.
 - vi) Servicios de suministro de energía eléctrica y telefonía.
 - vii) Impuestos.
 - viii) Nóminas.
 - ix) Anticipo de utilidades para los accionistas.
- f) Gerente y Asistente de Recursos Humanos; manejan a los proveedores de:
- i) Exámenes psicométricos para aspirantes a ingresar.
 - ii) Estudios socioeconómicos de los aspirantes.
 - iii) Estudios clínicos para los aspirantes y el personal en general.
 - iv) Transporte de personal.
 - v) Autos utilitarios y equipos de radiocomunicación.
 - vi) Vales de despensa como prestación.
 - vii) Assesment Centers para reclutamiento de gente con potencial.
 - viii) Head Hunters para contratación de ejecutivos.
- g) Gerente y Asistente de Logística y Distribución; gestionan los pagos para los proveedores de:
- i) Fletes nacionales e internacionales, marítimos, aéreos o terrestres.

- ii) Equipo para el manejo de materiales.
- iii) Sistemas de captura y registro remoto de inventarios y ventas.
- iv) Sistemas de administración del catálogo de clientes.

Usuarios en Centros de Distribución.

Dentro de los Centros de Distribución se tienen dos tipos de usuario que tienen acceso a solicitar pagos a proveedores y son:

a) Jefes Administrativos; gestionan todos los pagos de los proveedores de un centro de distribución como pueden ser:

- i) Arrendamientos de bodegas.
- ii) Pagos de energía eléctrica.
- iii) Pagos de servicio de limpieza.
- iv) Pagos de recolección de basura.
- v) Pagos de combustible y mantenimiento para equipo de transporte.
- vi) Mantenimiento de edificios.
- vii) Reembolsos de caja chica.

b) Jefes de Ventas; gestionan los pagos para proveedores de:

- i) Promoción de ventas y eventos especiales.
- ii) Bonificación para clientes.

Usuarios en otras plantas.

Básicamente son compradores, ya que en las plantas que están fuera de Puebla solo se tiene personal de producción y de logística. Todo el sistema administrativo está concentrado en la Planta de Huejotzingo, por lo que el perfil del usuario de otras plantas es básicamente el del comprador de la planta Huejotzingo. La razón de las

centralizaciones es que la planta del estado de Puebla es la más grande del grupo y tiene concentrado aproximadamente el 60% de la producción del grupo.

3.4 Guía de entrevista

La entrevista se dividió en dos:

- i. Entrevista a los colaboradores de la Central de Servicios Compartidos.
- ii. Entrevista a los usuarios de la Central de Servicios Compartidos.

El grupo de colaboradores se compone de los siguientes puestos:

Puesto	Cantidad
Tesorero	1
Analista	4
Contador mesa de control	1
Contador compañía	8

Como se explicó anteriormente, los usuarios pueden estar ubicados en alguna de las plantas o en los centros de distribución.

a) Empleados en plantas:

- i) Gerentes
- ii) Asistentes
- iii) Compradores
- iv) Jefes de área

b) Empleados en centros de distribución

- i) Jefes Administrativos
- ii) Jefes de Ventas

Del mismo modo los proveedores pueden estar ubicados en el mismo país del solicitante o en un país diferente. El pago puede hacerse en moneda local o en alguna divisa, según sea el caso.

Debido al gran número de variantes que pueden encontrarse en la prestación del servicio se pensó en dividir la encuesta en tres bloques de preguntas, mismas que buscaban recabar información sobre igual número de partes del proceso. Estos bloques fueron:

- a. Preguntas sobre el “Front Office” tienen por objeto establecer el punto de contacto entre usuarios y prestadores del servicio y los requisitos que se deben cubrir para poder obtener el servicio.
- b. Preguntas sobre el “Back Office” están pensadas para obtener información sobre el proceso al interior de la Central de Servicios Compartidos y saber si el usuario conoce el proceso de forma completa o su conocimiento se limita al punto de contacto que representa el “Front Office”
- c. Preguntas sobre la entrega, intentan obtener información sobre el momento de la entrega del servicio y que tanto soporte puede tener un usuario en caso de requerirlo.

A continuación se muestran las guías de entrevista utilizadas para ambos grupos.

Guía de entrevista para colaboradores de la Central de Servicios Compartidos.

Preguntas orientadas a determinar como está estructurado el servicio y como se hace la entrega del mismo.

Se dividieron las preguntas en tres bloques.

1. Preguntas sobre el Front Office.

Quiénes son los usuarios.

¿Quiénes son los usuarios que pueden solicitar un pago a proveedor?

¿Estos usuarios pertenecen a alguna área especializada de la organización como pudiera ser el área de compras?

¿Los usuarios requieren alguna autorización especial para hacer solicitudes de pago?

Cómo se solicita el servicio.

¿Con qué documento se solicita un pago a un proveedor?

¿Cómo se envía la solicitud del pago a la central de servicios compartidos?

¿Se da acuse de recibo de las solicitudes de servicio?

¿Existen solicitudes urgentes? Si existen ¿cómo se hace la solicitud correspondiente?

Quiénes son los empleados de contacto.

¿Quién recibe las solicitudes de pago dentro de la Central de Servicios Compartidos?

¿Los empleados que reciben son los mismos que se encargan de procesar las solicitudes de pago?

¿Los empleados que realizan los pagos tienen contacto con los proveedores?

2. Preguntas sobre el Back Office.

A dónde llegan las solicitudes de pago.

¿En qué área de la Central de Servicios Compartidos se reciben las solicitudes de pago a proveedores?

¿En dónde se ubica físicamente esa área?

¿Qué ruta siguen las solicitudes para llegar a la Central de Servicios Compartidos?

Cómo se registran las solicitudes de pago.

¿Las solicitudes de pago se procesan en el orden de llegada o existe algún otro criterio de organización?

¿Cuánto tiempo transcurre desde que la solicitud de pago es generada hasta su registro en la Central de Servicios Compartidos?

¿Se les entrega a los proveedores algún documento que represente un compromiso de pago, por ejemplo una copia de la solicitud de pago?

Cómo se realizan los pagos.

Una vez registrada la solicitud de pago ¿cuál es el flujo que sigue para ser pagada?

¿Cuáles son las formas de pago para los proveedores, cheque, efectivo, pago electrónico?

¿Los proveedores deben presentarse en las instalaciones de la compañía para recibir su pago?

3. Preguntas sobre la entrega del servicio.

Cuándo se entrega el servicio.

¿Cuánto tiempo transcurre desde que se realiza la solicitud de pago hasta que el proveedor recibe el mismo?

¿Todas las solicitudes de pago tardan el mismo tiempo en ser atendidas o existe alguna diferencia debida a la distancia geográfica?

¿Se informa a los proveedores el tiempo que tardarán en ser procesados sus pagos?

Entrega del servicio.

¿Existe una entrega física del pago? y de ser así ¿Quiénes son los encargados de realizarla?

¿Si la entrega del pago se hace físicamente se recaba algún acuse de recibo? ¿Cuál?

Guía de entrevista para usuarios de la Central de Servicios Compartidos.

Preguntas orientadas a determinar el nivel de información que los usuarios tienen sobre la prestación del servicio.

Se dividieron las preguntas en tres bloques.

1. Preguntas sobre el Front Office.

Quiénes son los usuarios.

¿Qué puesto tiene dentro de la organización?

¿En qué área trabaja?

¿Requiere alguna autorización especial para solicitar un pago?

Cómo se solicita el servicio.

¿Con qué documento solicita el servicio de pago a los proveedores?

¿Cómo envía su solicitud de pago a la Central de Servicios Compartidos?

¿Recibe usted algún acuse de recibo de al enviar su solicitud?

Quiénes son los empleados de contacto.

¿Quiénes son los encargados de atender las solicitudes de pago que se envían a la Central de Servicios Compartidos?

¿Las personas que reciben las solicitudes de pago son las mismas que los realizan?

¿Las personas que realizan los pagos tratan directamente con los proveedores?

2. Preguntas sobre el Back Office.

A dónde llegan las solicitudes.

¿A qué área de la Central de Servicios Compartidos dirige sus envíos?

¿En qué lugar se ubica físicamente la Central de Servicios Compartidos?

Cómo se registran las solicitudes de pago.

¿Sabe usted como se programan las solicitudes que envía a la Central de Servicios Compartidos?

¿Cuánto tiempo espera a que su solicitud sea procesada desde que usted la envía?

¿Los proveedores reciben algún documento que sirva como comprobante o contrarrecibo?

Cómo se realizan los pagos.

¿Conoce usted el trámite que se realiza al interior de la Central de Servicios Compartidos para procesar las solicitudes de pago?

¿Cuáles son las formas de pago que utiliza la compañía?

¿Los proveedores reciben sus pagos en las sucursales?

3. Preguntas sobre la entrega del servicio.

Cuándo se entrega el servicio.

¿Cuánto tiempo transcurre desde que usted envía su solicitud hasta que el proveedor recibe el pago?

¿Debido a su ubicación geográfica con respecto a la Central de Servicios Compartidos sus solicitudes tienen un tiempo de entrega más largo que los lugares más cercanos?

Entrega del servicio.

¿Usted interviene en la entrega del pago al proveedor?

Si es así ¿cómo confirma a la Central de Servicios Compartidos que ha entregado el pago al proveedor?

Los lugares escogidos para entrevistar al personal fueron:

a) Entrevista a los colaboradores de la Central de Servicios Compartidos.

Central de Servicios Compartidos. Ubicada dentro de la planta embotelladora de Huejotzingo

b) Entrevista a los usuarios de la Central de Servicios Compartidos.

Planta Guadalajara.

Planta La Antigua

Centro de Distribución Campeche

Centro de Distribución Monterrey

3.5 Realización de la entrevista

La entrevista se realizó a las siguientes personas:

a) Dentro de la Central de Servicios Compartidos

a. Tesorero

b. Analista

c. Contador de compañía

b) Dentro de la Planta Guadalajara

a. Asistente de Gerente de Producción

c) Dentro de la Planta La Antigua

a. Comprador de materia prima

d) Dentro del CEDI Campeche

a. Jefe Administrativo

e) Dentro del CEDI Monterrey

a. Jefe Administrativo

b. Jefe de Ventas

Con la información obtenida de las entrevistas se construirá el diagrama de flujo del proceso actual y se construirá la matriz de operación del sistema.

La matriz de operación del sistema es una herramienta que ordena los ocho elementos de un sistema de trabajo, junto con las dimensiones de cada elemento y las guías del sistema. Obtenida esa matriz se pueden establecer especificaciones completas para el funcionamiento del sistema. Con las especificaciones se puede determinar si existe alguna área de oportunidad en el estado actual del sistema.

A continuación se muestra el formato de la matriz de operación que una vez llena brindará la pauta para proponer las mejoras.

Elementos	Dimensiones					Guías	
	Fundamental	Nivel	Control	Punto de Contacto	Futuro	Restricciones	Regularidad
Finalidad							
Insumos							
Producto o Servicio							
Sucesión							
Medio							
Empleados							
Equipo							
Auxiliares de información							

La definición de los ocho elementos es la siguiente:

1. Finalidad. Es la función u objetivo del sistema.
2. Insumos. Son los materiales físicos o la información que ingresan al sistema para ser procesados.
3. Producto o Servicio. Es el resultado al final del proceso del sistema.
4. Sucesión. Es la secuencia de pasos o tareas necesarias para lograr la transformación de los insumos en el producto o servicio.

5. Medio. Las condiciones dentro de las que opera el sistema. Por ejemplo temperatura, humedad, iluminación, condiciones laborales, condiciones de seguridad.
6. Empleados. Las personas que intervienen en las tareas en las diferentes etapas del proceso.
7. Equipo. Recursos físicos empleados en el proceso que facilitan la transformación de los insumos.
8. Auxiliares de información. Los conocimientos necesarios para realizar las tareas y que no son parte del producto terminado o del servicio prestado.

Las cinco dimensiones en las que se evalúan los elementos del sistema de operación son las siguientes:

1. Fundamental. La descripción básica del elemento. Sus características y especificaciones físicas. El qué, cómo, dónde y quién.
2. Ritmo. Las mediciones, con base en el tiempo de las unidades de producto terminado o servicio entregado por unidad de tiempo.
3. Control. La evaluación del nivel de respeto a las especificaciones.
4. Punto de contacto. La reacción del elemento ante otras dimensiones del sistema.
5. Futuro. Los cambios planificados y la necesidad de investigar que cambios se deben preparar.

Las dos guías para acotar el alcance de cada elemento son dos básicamente:

1. Restricciones. Son las limitaciones mínimas que se deben tener en cuenta para que se cumplan las especificaciones.

2. Regularidad. Son las condiciones y especificaciones más importantes, regulares o normales de cada elemento. Aquellas con las que el sistema opera normalmente.

Con la información obtenida de las entrevistas se construirá el diagrama de flujo del proceso y la matriz de operación del sistema, se tendrá documentado el proceso de pago a proveedores, que es el objetivo de este trabajo.