



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

**FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo de investigación: Análisis de procesos y propuesta de mejora. Caso de estudio: Diario Los Andes.

LOS ANDES

PERIODISMO DE VERDAD



Alumno: Arenas Lucas Martín

Registro: 29404

Email: arenaslucas97@gmail.com

Director: Profesor Coronel Walter

Co-Director: Profesor Esnaola Mauro

Año 2022



Índice

RESUMEN TÉCNICO	3
CAPÍTULO 1 – MARCO TEÓRICO	4
1.1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.2. PROCESOS.	4
1.2.1. Tipos de procesos.....	6
1.2.2. Elementos de un proceso.....	7
1.2.3. Documentación de procesos.....	8
1.2.4. Modos de graficar procesos.....	9
1.2.5. Calidad y procesos.....	13
1.2.6. ¿Cómo elegir el o los procesos críticos a mejorar?	14
1.2.7. Medidas de efectividad, eficiencia y adaptabilidad.	17
1.3. HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA DE PROCESOS.....	17
1.3.1. Diagrama de flujo	18
1.3.2. Gráficos dinámicos y de control	19
1.3.3. Hojas de verificación	20
1.3.4. Histogramas.....	20
1.3.5. Diagramas de Pareto	21
1.3.6. Diagrama causa y efecto	22
1.3.7. Diagramas de dispersión	22
1.3.8. Las 12 herramientas básicas de la modernización de procesos según Harrington. Perspectiva según Evans Y Lindsay.....	24
1.3.9. Kaizen.	25
1.3.10. Reducción del tiempo de ciclo y flexibilidad del proceso. Reingeniería de procesos.26	
CAPÍTULO 2 – ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO: DIARIO LOS ANDES	29
2.1. INTRODUCCIÓN.....	29
2.2. HISTORIA DE DIARIO LOS ANDES.....	29
2.3. GRUPO CLARÍN.	31
2.4. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER Y DEL AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN.	37
2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
2.6. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	40
2.7. ANÁLISIS FODA.	41
2.7.1. Matriz FODA.	42
2.8. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	43
2.8.1. Misión.....	43



2.8.2.	Visión.....	43
2.8.3.	Valores.....	43
2.9.	DETERMINACIÓN DE PROCESOS.....	44
2.9.1.	Procesos estratégicos.....	45
2.9.2.	Procesos de apoyo.....	46
2.9.3.	Procesos operativos.....	49
CAPITULO 3 – PROPUESTA DE MEJORA.....		50
3.1.	INTRODUCCIÓN.....	50
3.2.	SELECCIÓN DEL O LOS PROCESOS A MEJORAR.....	50
3.3.	EL PROCESO A MEJORAR.....	52
3.3.1.	Documentación del proceso.....	54
3.4.	MEDIDAS DE EFECTIVIDAD, EFICIENCIA Y ADAPTABILIDAD DEL PROCESO – INDICADORES.....	55
3.5.	PROCESO DE FACTURACIÓN Y ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE CUENTA DEL CLIENTE: TIEMPO DE CICLO.....	58
3.6.	AUTOMATIZACIÓN DE TAREAS PARA MEJORAR EL TIEMPO DE CICLO DE LOS PROCESOS.....	62
3.6.1.	Tipos de automatización.....	62
3.6.2.	Ventajas y desventajas de la Automatización.....	63
3.6.3.	Herramientas para la aplicación de la automatización en los procesos empresariales.....	64
3.6.4.	Estrategia para la implementación de automatización en un proceso de negocio.....	64
3.6.5.	Aplicación de automatización en el proceso de facturación y análisis de situación de cuenta del cliente.....	65
CONCLUSIÓN.....		71
BIBLIOGRAFÍA.....		72
Páginas de internet.....		72
ANEXO I.....		74



RESUMEN TÉCNICO

Es indiscutible que las organizaciones se encuentran, cada vez más, bajo presiones provenientes de su entorno y de su ámbito interno, las cuales, exigen a las entidades a actuar en consecuencia para poder desarrollar un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo. Sin embargo, existe una gran cantidad de ellas que no reaccionan ante esas presiones y, como consecuencia de ello, se ven obligadas a cesar su actividad.

El presente trabajo propone analizar los procesos de una organización por demás conocida en la provincia de Mendoza, la cual, es Diario Los Andes. Dicha organización desarrolla su actividad desde el año 1883, ofreciendo al mercado sus productos y servicios de forma ininterrumpida desde entonces, siendo su producto más conocido el diario en formato papel. A este tan destacado producto se le sumaría, en el año 1995, el diario en formato digital, convirtiéndose en el primer periódico de la Argentina en ofrecer información a través de ese canal. No obstante, como toda organización, necesita estar en permanente adaptación con su entorno, ya sea implementando nuevas metodologías de gestión, o bien, nuevas tecnologías que propiciarían a llevar a cabo su actividad de una mejor manera.

El trabajo de investigación consta de tres partes. La primera, siendo el capítulo 1, donde se desarrolla toda la teoría que sustenta la elaboración y su razón de ser, proponiendo conceptos, ejemplos y herramientas para ejecutar un correcto análisis de procesos. La segunda parte, desarrollándose en el capítulo 2, presenta a la organización bajo estudio, exponiendo su historia, características, factores internos y externos, pero por sobre todo, los procesos que la componen. Luego en la última parte, siendo el capítulo 3, donde se desarrolla con mayor énfasis el análisis sobre el proceso crítico a mejorar y la propuesta de mejora para poder mitigar las falencias que este presenta, logrando de esta manera, una mejora sustancial en su desempeño y reduciendo la duración de su tiempo de ciclo gracias a la aplicación de la tecnología, más precisamente, de la automatización de procesos.

- ✓ **Palabras claves:** mejora, procesos, propuesta de mejora, calidad, automatización.
- ✓ **Hipótesis:** la aplicación de tecnologías facilita y mejora el desarrollo de los procesos que componen a las organizaciones, liberando de esta manera a los colaboradores para que se centren en aquellas actividades que producen valor agregado.
- ✓ **Metodología:** el presente trabajo se elaborará con información obtenida a través de entrevistas y observaciones, trabajando con un estudio del tipo descriptivo y exploratorio.



CAPÍTULO 1 – MARCO TEÓRICO

1.1. INTRODUCCIÓN.

En el presente capítulo se abordará todo el marco teórico relacionado con el trabajo de investigación en cuestión, para poder brindar una mejor comprensión del mismo. Se expondrá aquello referido a procesos, su forma de graficarlos, la manera de realizar un seguimiento y control, tipos de procesos, su relación con el concepto de calidad y, por último, herramientas para poder abordarlos y mejorarlos.

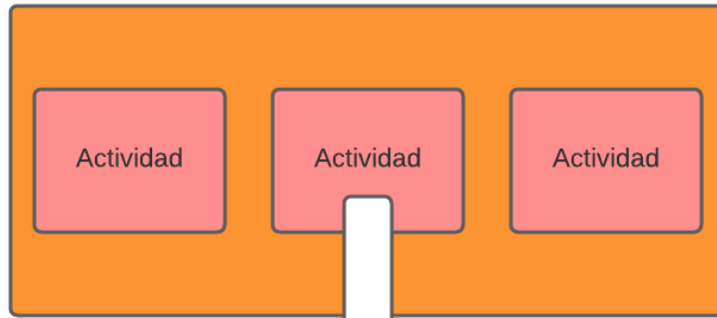
Lo que se busca al elaborar esta sección del trabajo es otorgar una base sólida, es decir, un sustento teórico sobre el cual se desarrollará la investigación, desde lo más general o amplio a lo más específico.

1.2. PROCESOS.

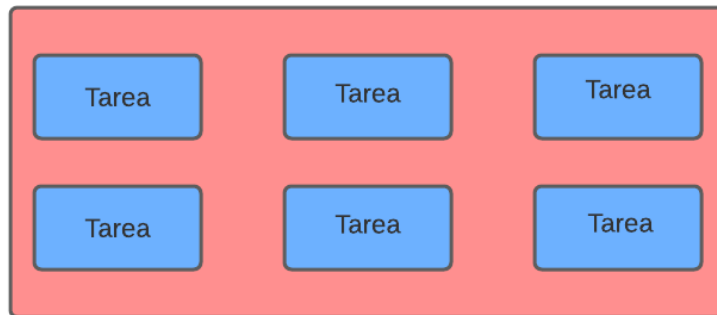
Según el Dr. H. J. Harrington, un proceso es “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente interno o externo.” Por otra parte, James R. Evans y William M. Lindsay proponen que un proceso es “una secuencia de actividades que tiene como objetivo lograr un resultado.” Las normas ISO 9000:2015 definen que un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”. Dadas estas definiciones, se puede observar una clara coincidencia y es que todas expresan que un proceso está compuesto de varias actividades y estas, a su vez, de tareas. Las actividades son acciones o conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un resultado en particular, por ejemplo, revisar el estado de cuenta de los clientes. Las tareas son acciones aún más específicas, por ejemplo, descargar una base de datos que contiene la información del estado de cuenta de los clientes.

A continuación, se presenta un gráfico para comprender la composición de un proceso:

Proceso

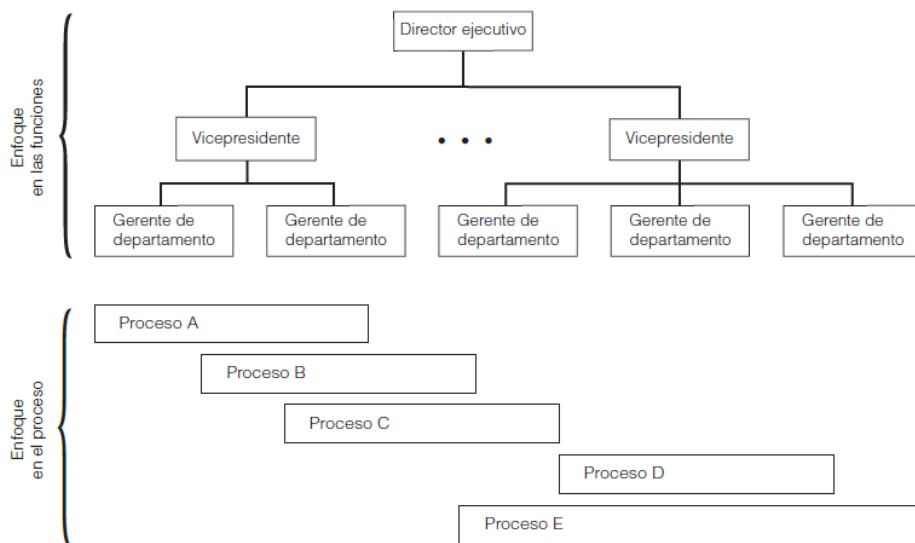


Actividad



Fuente: elaboración propia, 2022

Para abordar el estudio de un proceso, es necesario dejar de lado la clásica percepción de las organizaciones como flujos de trabajo verticales (agrupamiento funcional) y cambiar esa percepción para comprender a las organizaciones como un conjunto de flujos de trabajo horizontales, flujos que involucran varios departamentos desde su inicio hasta su finalización, como se expone en la siguiente imagen:



Fuente: Evans y Lindsay, 2008, pág. 21



1.2.1. Tipos de procesos.

Cabe destacar que en las empresas se dan distintos tipos de procesos. Según James R. Evans y William M. Lindsay, proponen en su obra *Administración y Control de la Calidad* cuatro tipos de procesos¹:

- 1- **Procesos para la creación de valor:** son aquellos centrales o críticos para tener buenos resultados en el negocio. Su desempeño juega un rol clave en el éxito de la organización y poseen un impacto directo y muy relevante en el cliente y los objetivos estratégicos de la empresa. Se basan en las necesidades de los clientes externos.
- 2- **Procesos de diseño:** tiene que ver con las actividades que incorporan las necesidades de los clientes, nueva tecnología y especificaciones funcionales.
- 3- **Procesos de producción o entrega:** estos se relacionan con la creación o la entrega del producto real. Estos deben diseñarse para asegurarse que el producto cumpla con las especificaciones de los clientes y se fabrique de forma eficiente.
- 4- **Procesos de apoyo:** estos ofrecen una base sólida para los procesos que crean valor, pero, por lo general, no aportan valor directamente al producto. Estos, a comparación de los procesos para la creación de valor, se basan en las necesidades de los clientes internos.

Por otra parte, también se presenta la siguiente denominación respecto a tipos de procesos en una organización, según el Manual de Gestión de la Calidad elaborado por la Universidad de Navarra:

- 1- **Procesos estratégicos:** son aquellos que tienen por finalidad definir y controlar los objetivos de la organización, sus políticas y estrategias. Por ejemplo, procesos de planificación estratégica, procesos de control de gestión, entre otros.
- 2- **Procesos nodales:** son aquellos que generan el bien o servicio que ofrece la empresa al cliente y, por lo cual, tienen un impacto muy relevante sobre la satisfacción del mismo. Por ejemplo, procesos de diseño de producto, logística y distribución, atención al cliente, fabricación, etc.
- 3- **Procesos de soporte:** son aquellos que brindan apoyo a los procesos operativos o claves. Los clientes de estos procesos son internos, es decir, los miembros de la organización.

¹ Evans, J. y Lindsay, W., 2008. *Administración y control de la calidad*. 7ma ed. México, D.F.: CENGAGE learning.



Por ejemplo, procesos de gestión de capital humano, control de calidad, sistemas de información, adquisición de insumos, capacitación de personal, etc.

Si bien los autores proponen estos tipos de procesos, no necesariamente se van a encontrar todos en una organización y tampoco, quizás, con la misma denominación ya que dependerá de la actividad que lleva a cabo la misma y su cultura organizacional.

1.2.2. Elementos de un proceso.

Los procesos contienen los siguientes elementos:

- a) **Entradas o inputs:** es aquello que se va a transformar o procesar. Por ejemplo, materiales, información, personas a capacitar, entre otros.
- b) **Recursos:** se entiende por aquello que hace posible la transformación de los inputs. Pueden ser intelectuales, físicos, humanos, etc.
- c) **Actividades de transformación:** hace referencia a una actividad o conjunto de actividades que, a través de la utilización de los recursos, pueden transformar las entradas en el output deseado.
- d) **Salidas u outputs:** luego de transformar los inputs, se obtienen los outputs. Estos pueden ser un bien (tangible) o servicio (intangibile). A su vez, posibilitan el estudio del mismo determinando su grado de calidad.
- e) **Clientes:** es aquel que recibe el output del proceso, ya sea de forma directa o indirecta. A su vez, éste también puede ser interno o externo. Se pueden mencionar cinco tipos de clientes según Harrington:
 - Clientes primarios: aquellos que reciben directamente el output del proceso.
 - Clientes secundarios: aquellos que se encuentran fuera de los límites del proceso y reciben un output "secundario", es decir, alguna salida de una actividad que compone al proceso.
 - Clientes indirectos: son aquellos que se encuentran dentro de la organización, no reciben directamente el output del proceso, pero salen afectados si éste es erróneo.
 - Clientes externos: son aquellos que se encuentran fuera de las fronteras de la empresa y reciben el output.
 - Consumidores: son, generalmente, clientes externos indirectos. Aquellos que hacen uso del output del proceso.
- f) **Proveedores:** aquel que entrega el input que será transformado por el proceso. Este puede ser interno (puede ser un área de la organización o el output de otro proceso) o externo (otra organización).



- g) **Límites:** para abordar un buen estudio de procesos, es necesario determinar los límites del mismo. En otras palabras, lo que se quiere lograr es especificar un marco del proceso, lo cual, permite identificar de manera más sencilla los inputs, outputs, actividades que intervienen y departamentos. Los límites de iniciación y finalización establecen dónde comienza y termina el proceso. Los límites superior e inferior determinan la complejidad del proceso y los inputs y outputs que intervendrán en el mismo.

Estos elementos mencionados permiten tener una mayor comprensión del proceso bajo estudio y abordar un mejor análisis del mismo, pudiendo enmarcar de alguna manera todo el proceso que se llevará a cabo para poder mejorarlo. Es sumamente necesario y útil abordar los puntos mencionados anteriormente para no realizar esfuerzos de mejora en vano y así desperdiciar recursos.

1.2.3. Documentación de procesos.

La documentación de los procesos es un punto importante para poder desarrollar e implementar una buena mejora de los mismos. Además, todos aquellos documentos referidos a los procesos brindan una base relevante para comenzar con su análisis, siempre que estos se mantengan actualizados. A su vez, la documentación permite el fácil acceso a toda información importante sobre el proceso, sin la necesidad de inferir o realizar investigaciones desde cero.

Al mencionar este tema es necesario hablar sobre formalización del comportamiento, ya que la documentación puede ser considerada un medio ideal para estandarizar las conductas y formas de hacer de los miembros de la organización. Como menciona el Dr. H. J. Harrington, “la estandarización de los procedimientos de trabajo es importante para verificar que todos los trabajadores, actuales y futuros, utilicen las mejores formas para llevar a cabo actividades relacionadas con el proceso... La estandarización es uno de los primeros pasos para mejorar cualquier proceso. Esto se logra mediante el uso de procedimientos acertados.” (Harrington, 1998, p.173).

Por otra parte, es necesario que existan procedimientos, es decir, una serie de pasos secuenciales que se utilizan para resolver problemas estructurados, que propician a la realización correcta de las actividades y tareas que componen al proceso, que deben ser incluidos en la documentación correspondiente. Harrington, en su obra *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, define que los procedimientos deben:

- ✓ Ser realistas con base en un análisis cuidadoso



- ✓ Definir responsabilidades
- ✓ Establecer límites de autoridad
- ✓ Cubrir situaciones de emergencia
- ✓ Ser de fácil comprensión
- ✓ Explicar cada uno de los documentos, su objetivo y su utilización
- ✓ Establecer estándares mínimos de desempeño
- ✓ Entre otros

Se podría plantear la siguiente pregunta, ¿por qué es importante la estandarización de los procesos? Si bien quedó respondida parcialmente en párrafos anteriores, resulta de interés adicionar que la estandarización puede relacionarse estrictamente con la formalización del comportamiento, siendo esta un parámetro de diseño que “representa la manera de la organización de proscribir la libertad de sus miembros, esencialmente de estandarizar sus procesos de trabajo.” (Mintzberg, 2001, p. 43). También, Henry Mintzberg, menciona que la conducta de los miembros de la organización puede ser formalizada a través de las tres formas de estandarización, las cuales son las siguientes:

- Estandarización de procesos de trabajo: donde se especifica la manera o métodos para realizar una determinada actividad. Se detalla paso a paso como ejecutar una acción.
- Estandarización de producción: donde se especifica el resultado que se desea obtener; en otras palabras, cuando se detalla cómo debe ser el producto sin especificar la manera de realizarlo.
- Estandarización de destrezas: donde se especifican los conocimientos necesarios para realizar una actividad.

Por lo tanto, la documentación del proceso debe especificar los clientes, proveedores, límites, inputs, outputs, actividades, áreas o departamentos involucrados, procedimientos y gráficos del mismo.

1.2.4. Modos de graficar procesos.

Como se mencionó anteriormente, el o los gráficos de un proceso deben encontrarse en la documentación del mismo. Esto propicia a lograr un entendimiento sobre el proceso de manera rápida y simplificada; como dice el proverbio “una imagen vale más que mil palabras”. En otras palabras, un gráfico puede contribuir a entender:

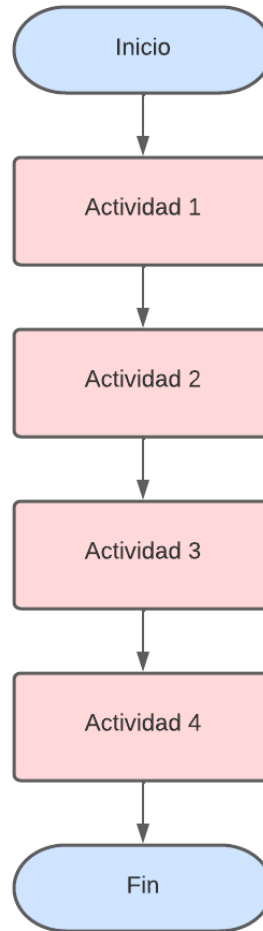
- Las actividades que componen el proceso



- La secuencia de las actividades
- Las áreas que participan
- Visión general del proceso
- Localizar actividades repetidas
- Localizar actividades que no contribuyan valor agregado

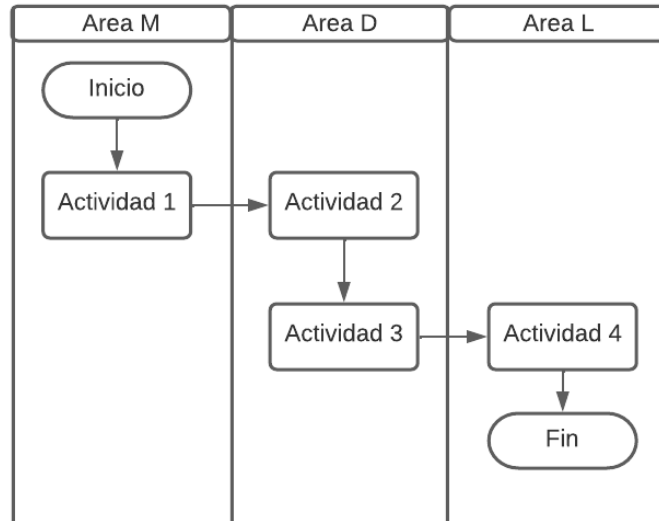
Una de las maneras más tradicionales para graficar un proceso es el diagrama de flujo, que Harrington lo define como “un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso”. La elaboración de este diagrama presenta una base para el análisis y mejora del proceso. A su vez, Harrington presenta diferentes diagramas de flujo, de los cuales los más utilizados por las empresas son:

- ✓ Diagrama de bloque: este tipo de diagrama presenta una visión simplificada del proceso. En este tipo de diagramas se encuentran rectángulos, que representan las actividades del proceso, y flechas que muestran la dirección de las actividades. También se pueden encontrar círculos alargados, los cuales muestran el inicio y el fin del diagrama. A continuación, se presenta un ejemplo:



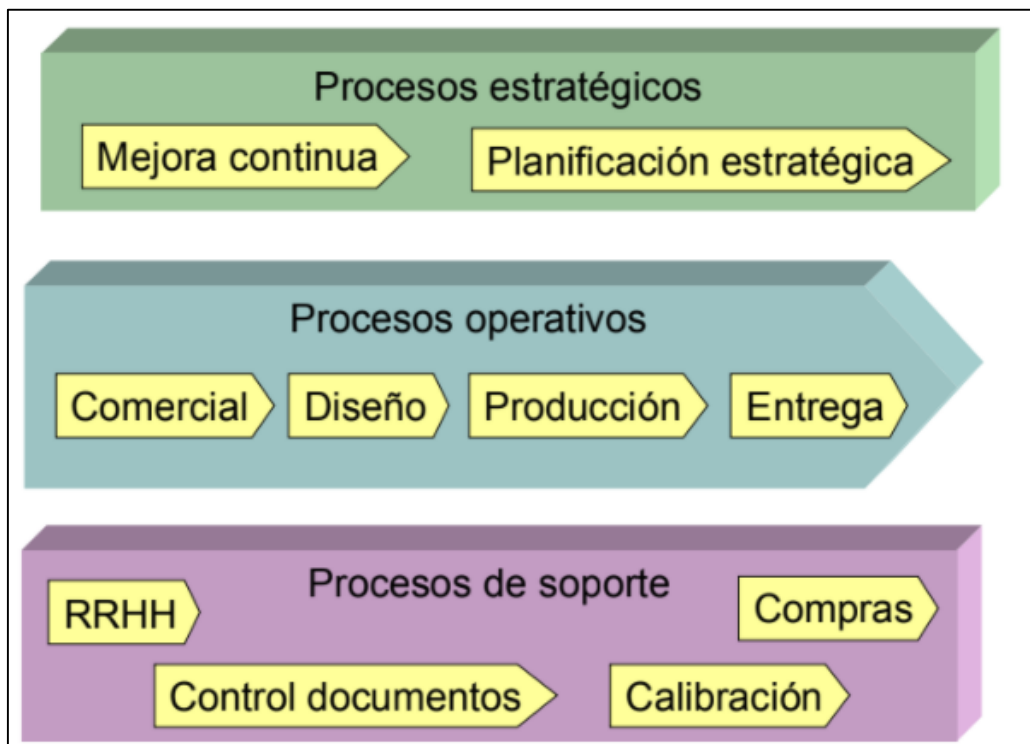
Fuente: Elaboración propia, 2022

- ✓ Diagrama de flujo funcional: este tipo de diagrama muestra la forma en que un proceso se desarrolla a través de distintas áreas funcionales. Este diagrama es muy útil cuando el problema que presenta el proceso es el tiempo de ciclo (es el tiempo que transcurre desde que el input ingresa al proceso hasta el resultado u output que se desea obtener).



Fuente: Elaboración propia, 2022

- ✓ Mapa de procesos: una vez que se detectan todos los grandes procesos de la organización, estos se pueden representar en un mapa de procesos. En él se encuentran, generalmente, los macro procesos o procesos principales, los cuales, pueden ser desglosados en subprocesos, actividades y tareas. Este diagrama permite obtener una visión completa y muy simplificada de todos aquellos macro procesos que permiten desarrollar la actividad de la empresa.



Fuente: Manual de Gestión de Calidad, Cátedra de Calidad, Universidad de Navarra.



1.2.5. Calidad y procesos.

Según la norma ISO 9000.2015, la calidad puede ser entendida como “el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”. Con el pasar del tiempo, este concepto ha ido evolucionando y creciendo cada vez más, abarcando más campos dentro de la organización. Para comprender mejor lo dicho anteriormente, se presentan a continuación los tres niveles de la calidad:

- a) *Calidad de producto*: en este nivel deben resolverse las cuestiones concernientes a la definición de los bienes o servicios a ofrecer. Este nivel abarca el diseño del producto y diseño de los procesos de producción.
- b) *Calidad de proceso*: en este nivel se diseñan, planifican y ejecutan los procesos de elaboración, suministro y control de los bienes y servicios ofrecidos, controlando que se cumplan los requerimientos de calidad.
- c) *Calidad en sistemas*: este nivel hace referencia a la totalidad de la organización, abarcando todos los procesos que se dan en la misma, tomando a la organización como un “sistema” en el cual sus elementos son la totalidad de los procesos.

Dado que una organización puede entenderse como un sistema compuesto por elementos, los cuales son los procesos que se dan en el mismo, es sumamente importante aplicar el concepto de calidad en todos los procesos que se ejecutan en la organización para garantizar la satisfacción del cliente. Adicionalmente, Deming y Juran expresan que la gran mayoría de los problemas de calidad se relacionan con los procesos y no con el desempeño de los miembros de la empresa; es por esto que hay que gestionar de manera responsable la administración de los mismos de manera continua.

Se entiende por *administración de procesos* “a la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocios clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo y, con el tiempo, satisfacción del cliente.” La administración de procesos consiste en tres actividades clave: *diseño, control y mejora*. El *diseño* del proceso comienza con su identificación y documentación; esta documentación debe incluir diagramas, responsable del proceso, actividades y tareas que lo componen, límites, clientes, proveedores, inputs, outputs, indicadores, entre otros elementos. No está de más mencionar que toda la etapa de diseño debe tomar como guía las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos. Luego del diseño, hay que controlar el desempeño del proceso y sus elementos, a través de indicadores, comparaciones, análisis de datos u observaciones para asegurarse que éste cumpla



con lo planificado o diseñado en la etapa anterior. Por último, la mejora, que consiste en tomar aquellas diferencias detectadas en la etapa de control y corregirlas para así cumplir con lo diseñado. Por otra parte, en la etapa de mejora, no sólo hay que reparar las diferencias sino, a su vez, ser un tanto ambicioso y determinar objetivos más exigentes para poder superar las expectativas de los clientes y mantener una conducta de mejora continua.

Según Harrington, en la administración de procesos se pueden destacar dos tipos de objetivos:

- **Objetivos de la empresa:** éstos son objetivos estándar que fijan los clientes o la gerencia en cuanto a sus expectativas. Determinan el nivel mínimo de desempeño aceptable. Cuando este tipo de objetivo no se cumple, de más está decir, que debe llevarse a cabo una investigación para determinar las causas y, seguidamente, la aplicación de la acción correctiva necesaria. Por ejemplo, un objetivo de la empresa podría ser entregar pedidos en la provincia de Mendoza en un lapso de tiempo máximo de 4 días para diciembre del 2022.
- **Objetivos de desafío:** éstos objetivos son muy distintos a los objetivos de la empresa ya que éstos no son determinados por los clientes o la gerencia, sino por la persona o el equipo que ejecuta la actividad. Estos siempre son más rigurosos y exigentes que los objetivos del punto anterior. A su vez, esta clase de objetivos respaldan el concepto de mejoramiento continuo y se utilizan como un canal para brindar a los clientes (internos y externos) un nivel de *calidad* superior a las expectativas de los mismos. Por ejemplo, un objetivo de desafío podría ser disminuir a 2 días el tiempo de entrega de pedidos en la provincia de Mendoza para diciembre del 2022.

Es de gran importancia que las organizaciones no se estancuen una vez que lograron sus objetivos, ya que, tanto las variables internas como externas, cambian frecuentemente. Hay que considerar que las empresas exitosas llevan a cabo la administración de procesos como actividad de negocio fundamental dado que todas las actividades de la empresa se dan a través de procesos.

1.2.6. ¿Cómo elegir el o los procesos críticos a mejorar?

La selección del o los procesos es un paso muy importante y esencial para abordar la mejora de los procesos de la empresa ya que, si no se realiza correctamente y se hace un buen análisis, se van a desperdiciar recursos de la organización. Los procesos que elegirá la organización para mejorarlos “deben ser aquellos en los cuales la gerencia y/o clientes no estén



satisfechos con el statu quo” (Harrington, 1998, p. 41). También Harrington propone los siguientes síntomas para seleccionar el proceso a mejorar:

- ✓ Problemas y/o quejas de los clientes externos
- ✓ Problemas y/o quejas de los clientes internos
- ✓ Procesos de alto costo
- ✓ Procesos con tiempos de ciclo prolongados
- ✓ Existe una mejor forma conocida (benchmarking, etc.)
- ✓ Existen nuevas tecnologías

A su vez, Harrington, también expresa que al momento de seleccionar el proceso debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- ✓ Impacto en el cliente
- ✓ Índice de cambio (¿es posible arreglarlo?)
- ✓ Condición de rendimiento (¿cuán deteriorado se encuentra?)
- ✓ Impacto sobre la empresa
- ✓ Impacto sobre el trabajo (¿cuáles son los recursos disponibles?)

A continuación, se muestran ciertos enfoques que utilizan las organizaciones para determinar los procesos críticos a mejorar:

- 1- Enfoque total: se da cuando la organización decide aplicar una mejora simultánea de procesos en varias áreas de la empresa. Este enfoque puede resultar muy costoso, demandar mucho tiempo y, la mayoría de las veces, no puede lograrse el resultado esperado. Por lo general se desarrolla en empresas pequeñas.
- 2- Enfoque de selección gerencial: este enfoque consiste en mejorar aquellos procesos críticos que la gerencia reconoce que poseen un mal desempeño.
- 3- Enfoque ponderado de selección: consiste en asignar a cada proceso de la organización una calificación de 1 a 5 en las categorías de *Impacto en el cliente*, *Susceptibilidad al cambio*, *Desempeño*, *Impacto en la empresa*. A continuación, se muestra un ejemplo:

Nombre del proceso	Susceptibilidad al cambio	Desempeño	Impacto en la empresa	Impacto en el cliente	TOTAL
Proceso de adquisición de insumos	3	4	2	4	13
Validación de órdenes de compra	4	3	4	4	15
Revisión de productos por garantía	5	3	3	5	16
Distribución y entrega	3	4	5	5	17
Recepción de productos	3	3	5	2	13



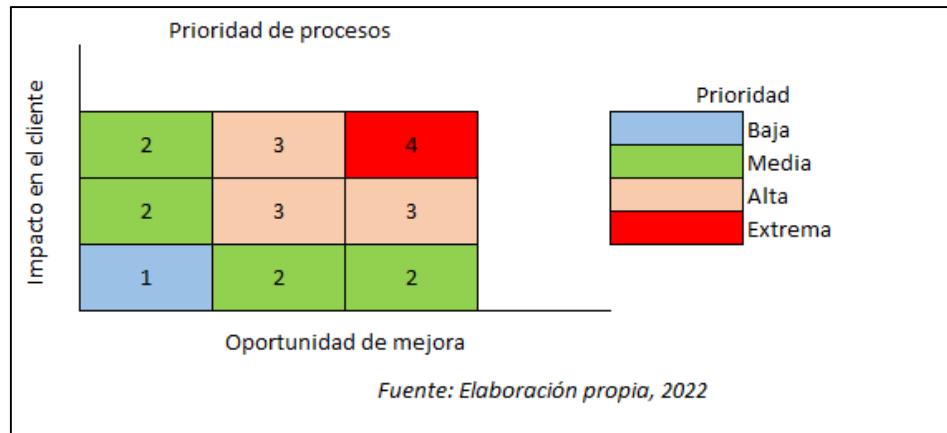
Luego, se comenzará a realizar actividades de mejora en aquellos procesos que más puntaje obtuvieron.

- 4- Enfoque con información: este enfoque, según Harrington, es el más óptimo debido a que no se basa en la opinión de los miembros de la empresa, sino que se basa en datos reales obtenidos por parte del cliente o del mismo proceso. Es un enfoque mucho más objetivo que los anteriores.

Para aplicar correctamente este enfoque, se deben realizar los siguientes pasos:

- a. Conocer los requerimientos del cliente externo: los clientes externos poseen varios y variados requerimientos. Para conocerlos, es indispensable comunicarse con los clientes o revisar bases de datos que contengan la información requerida.
- b. Evaluar la importancia de los procesos de la organización: como se mencionó anteriormente, todo lo que realice una organización implica la ejecución de actividades que forman parte de un proceso y, a través de estos, satisfacer los requerimientos. Se debe prestar especial atención sobre aquellos que tienen un impacto directo en los requerimientos de los clientes.
- c. Evaluar las oportunidades de mejoramiento: se les dará mayor importancia a aquellos procesos que posean mayores posibilidades de ser mejorados.
- d. Seleccionar los procesos críticos: por último, deben seleccionarse los procesos críticos sobre los cuales se abordará en primer lugar los esfuerzos de mejora. Resulta lógico pensar que los procesos críticos serán aquellos que posean un alto grado de impacto en el cliente externo y altas oportunidades de mejora.

Para finalizar con este enfoque, Harrington propone elaborar una matriz de decisión para poder ordenar mejor la información y la clasificación de los procesos, algo similar al enfoque anterior:



1.2.7. Medidas de efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

Para poder llevar un control adecuado sobre el desempeño de los procesos de las organizaciones, resulta necesario determinar o establecer criterios de medidas respecto a tres imprescindibles aspectos:

- ✓ Efectividad: este aspecto hace referencia al grado de cumplimiento que posee el output del proceso sobre los requerimientos de los clientes, tanto internos como externos, según corresponda. Este aspecto se puede relacionar estrechamente con el concepto de calidad. Algunos ejemplos pueden ser apariencia, exactitud, rendimiento, confiabilidad, durabilidad, costos, entre otros.
- ✓ Eficiencia: hace referencia a la manera en que un proceso utiliza los recursos de la organización para llevarse a cabo. Este aspecto se relaciona con el uso responsable de los recursos y con la intención de minimizar el desperdicio. Por ejemplo, tiempo de procesamiento, recursos gastados por unidad de output, tiempos de espera por unidad, costos de la mala calidad, etcétera.
- ✓ Adaptabilidad: se refiere a la flexibilidad del proceso para poder modificarse ante los cambios de las necesidades de los clientes. Por ejemplo, tiempo promedio que se necesita para procesar una solicitud especial, porcentaje de solicitudes especiales procesadas exitosas, etcétera.

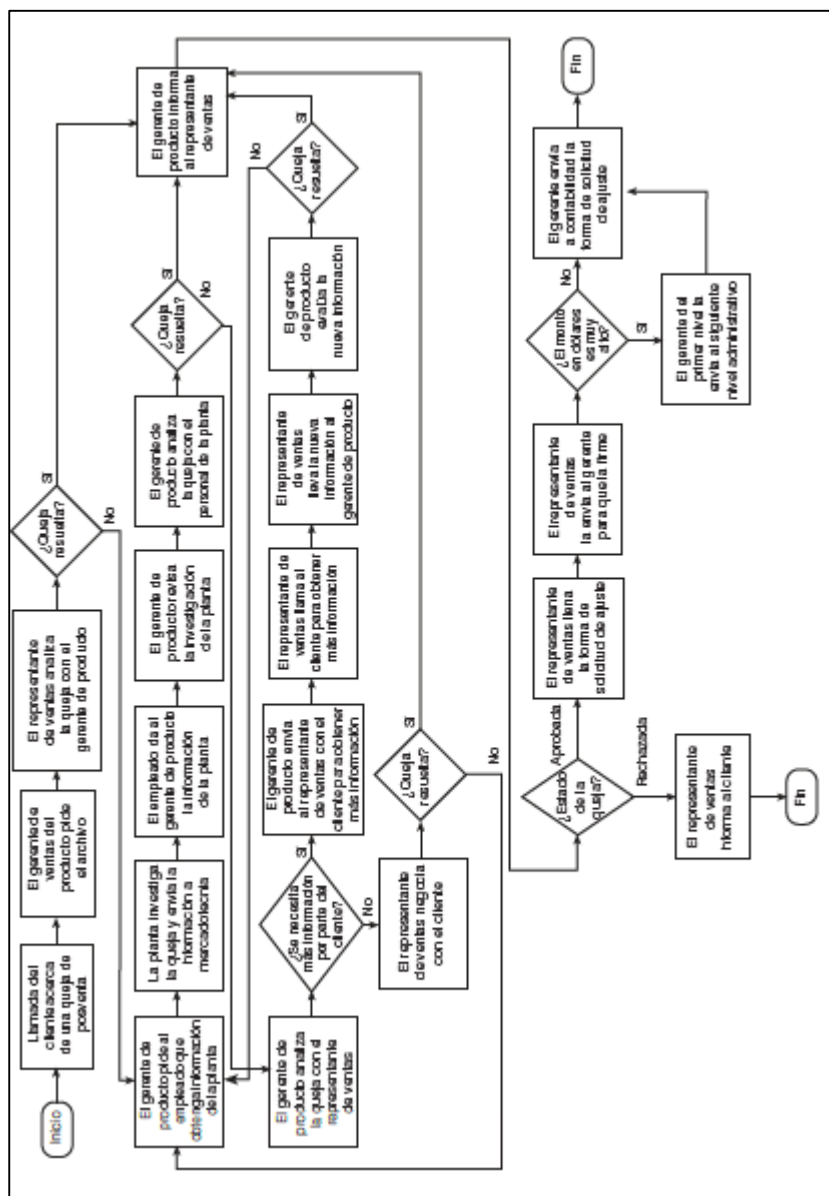
1.3. HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA DE PROCESOS.

En esta sección se presentarán algunas herramientas para abordar la mejora de procesos, las cuales, son sumamente útiles para lograr un buen análisis y obtener excelentes resultados. La mayoría de los autores que hablan sobre la mejora de procesos, exponen distintas herramientas que son de ayuda para aquellas personas que deseen implementar acciones para llevar a sus procesos a un lugar superior en cuanto a efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

1.3.1. Diagrama de flujo

Como se expresó anteriormente, un diagrama de flujo es una representación gráfica de las actividades que componen el proceso, pudiendo así, facilitar la comprensión del mismo y obtener una visión general y rápida del proceso total. De esta forma, resulta más sencillo conocer el lugar que ocupa cada persona que colabora en el proceso, los clientes y proveedores de cada actividad e identificar la o las actividades que presentan problemas.

Por otro lado, se recomienda realizar el diagrama de flujo con el aporte de todas las personas que forman parte del proceso para poder tener una perspectiva lo más completa posible y dotarlas de un sentido de pertenencia. A continuación, se presenta un ejemplo:



Fuente: Evans y Lindsay, 2008, pág. 666

1.3.2. Gráficos dinámicos y de control

Los gráficos dinámicos son un tipo de gráfico que se utilizan para exponer el comportamiento de una variable durante un período de tiempo. Esta herramienta ayuda a visualizar de manera rápida y resumida la fluctuación de los resultados de un proceso y poder, con anticipación, detectar tendencias, fallas y corregirlas a tiempo.

En este tipo de gráficos, lo que se suele hacer es trazar tres líneas:

- Línea Central (LC): indica el promedio de los datos obtenidos. Su fórmula es la siguiente:

$$\bar{x} = \frac{\text{cantidad de fallas identificadas}}{\text{cantidad total de productos examinados}}$$

- Límite de Control Superior (LCS): valor máximo aceptado. Su fórmula es la siguiente:

$$LCS = \bar{x} + z \sigma$$

Donde $z=3$ porque se toman 3 desviaciones estándar de la media y σ es la desviación estándar.

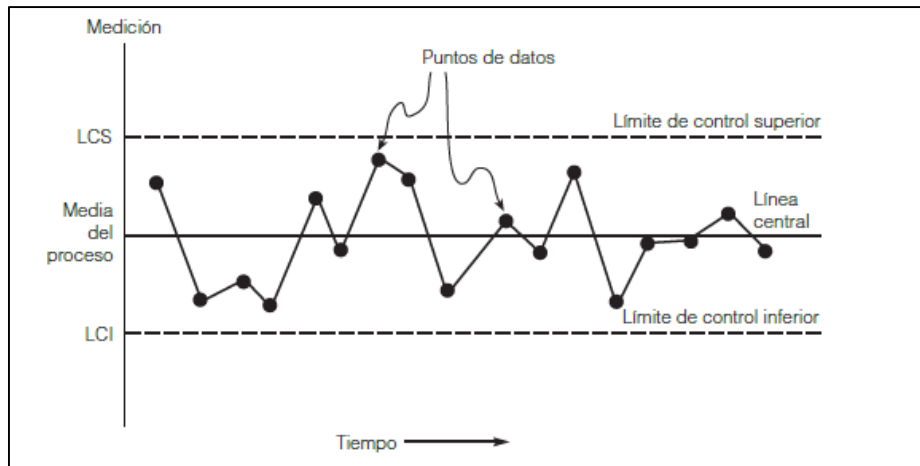
- Límite de Control Inferior (LCI): valor mínimo aceptado. Su fórmula es la siguiente:

$$LCI = \bar{x} - z \sigma$$

Donde $z=3$ porque se toman 3 desviaciones estándar de la media y σ es la desviación estándar.

Un gráfico dinámico con la incorporación de las tres líneas expuestas anteriormente, cambia su nombre a gráfico de control. La elección de los límites, tanto superior como inferior, se hacen a través de un estudio estadístico para asegurarse que los valores puedan localizarse dentro de los mismos con una probabilidad alta de ocurrencia si el proceso está controlado.

A continuación, se presenta un ejemplo:



Fuente: Evans y Lindsay, 2008, pág. 667

1.3.3. Hojas de verificación

Es un tipo de herramienta sencilla, la cual se utiliza para la recopilación de datos. Consiste en elaborar una planilla, la cual se completa con datos relevantes según el tipo de análisis que se vaya a realizar. Seguidamente, se presenta un ejemplo de una hoja de verificación de artículos defectuosos:

Hoja de verificación

Producto: _____	Fecha: _____
Etapa de manufactura: inspección final _____	Fábrica: _____
Tipo de defecto: está rallado, incompleto, deformado _____	Sección: _____
Núm. total de artículos inspeccionados: 2530 _____	Nombre del inspector: _____
Comentarios: todos los artículos inspeccionados _____	Número de lote: _____
	Número de orden: _____

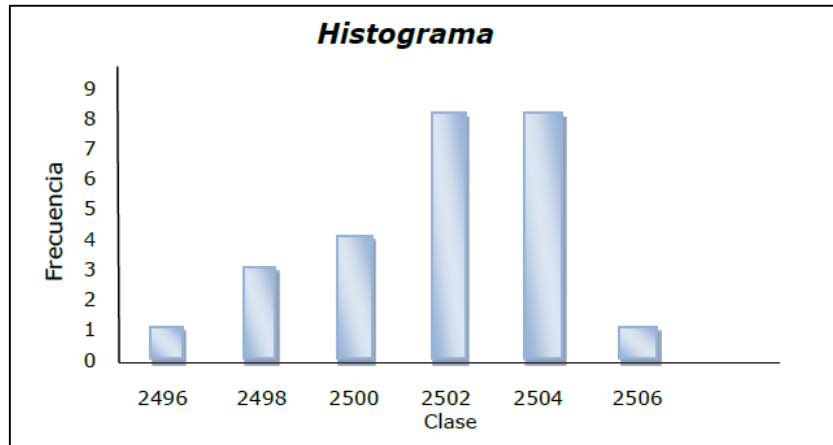
Tipo	Verificación	Subtotal
Ralladuras en la superficie	### ### ### ### ### ### //	32
Grietas	### ### ### ### //	23
Incompleto	### ### ### ### ### ### ### ### ### //	48
Deformado	////	4
Otros	### ///	8
Total general		115
Total de rechazos	### ### ### ### ### ### ### ### ### ### ### ### ### // ### ### ### ### ### //	86

Fuente: Evans y Lindsay, 2008, pág. 671

1.3.4. Histogramas

Un histograma es una herramienta muy utilizada en estadística, la cual tiene por finalidad mostrar gráficamente la frecuencia de una variable bajo estudio. Para que esta

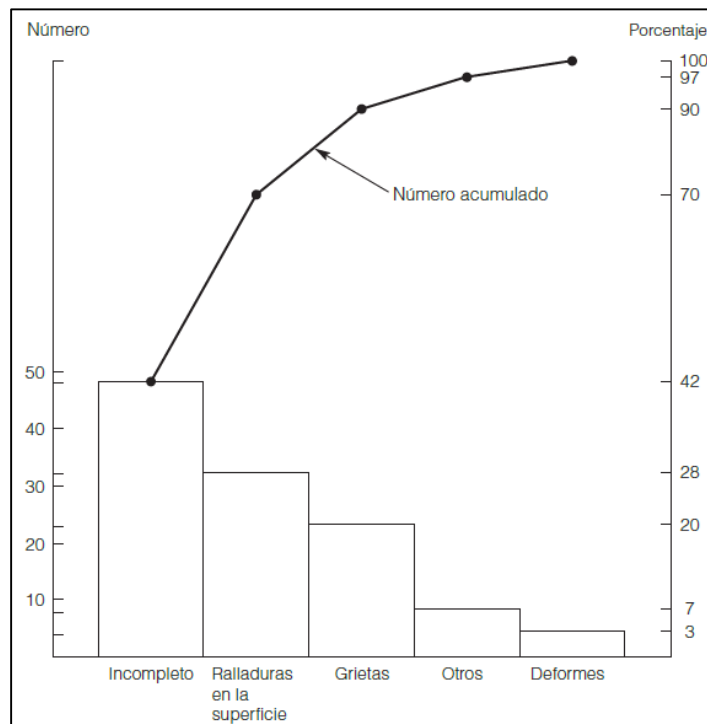
herramienta sea útil, deben realizarse al menos 50 observaciones. A continuación, se presenta un histograma:



Fuente: Lledó Pablo, 2017, pág. 264

1.3.5. Diagramas de Pareto

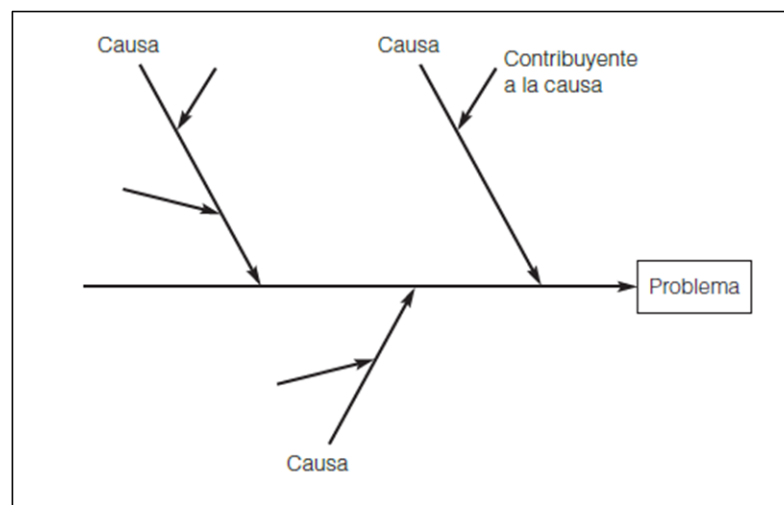
Un diagrama de Pareto es un histograma con la frecuencia de los datos bajo análisis ordenados de mayor a menor. El modelo expresa que, por ejemplo, el 80% de las ganancias de una organización están explicadas por el 20% de los productos de la misma. Esta herramienta también es conocida como histograma ordenado. Seguidamente, se muestra un ejemplo:



Fuente: Evans y Lindsay, 2008, pág. 673

1.3.6. Diagrama causa y efecto

Este diagrama es un método sencillo para poder determinar las causas que originan un problema en la empresa. Esta herramienta, también conocida como diagrama causa-efecto, diagrama de espina de pescado o diagrama de Ishikawa, facilita la generación de ideas respecto a los causantes de un problema y sus posibles soluciones. Se presenta un ejemplo gráfico a continuación:

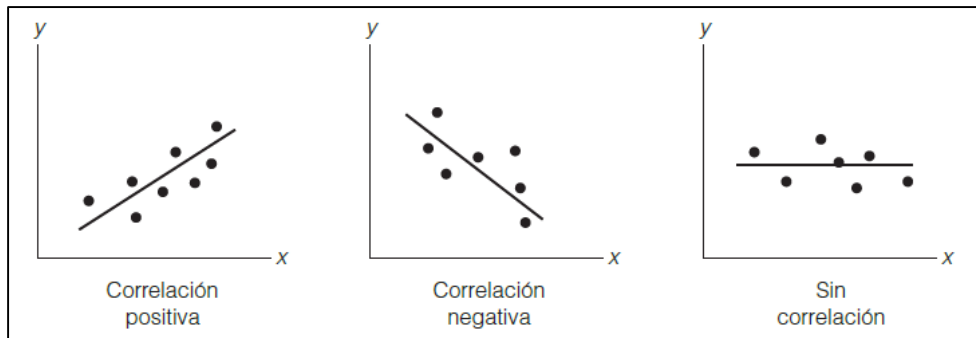


Fuente: Evans y Lindsay, 2008, pág. 676

Como bien se observa en la imagen anterior, en la punta de la flecha horizontal se coloca el problema principal y, en las demás flechas oblicuas, se colocan las causas y sub causas del problema.

1.3.7. Diagramas de dispersión

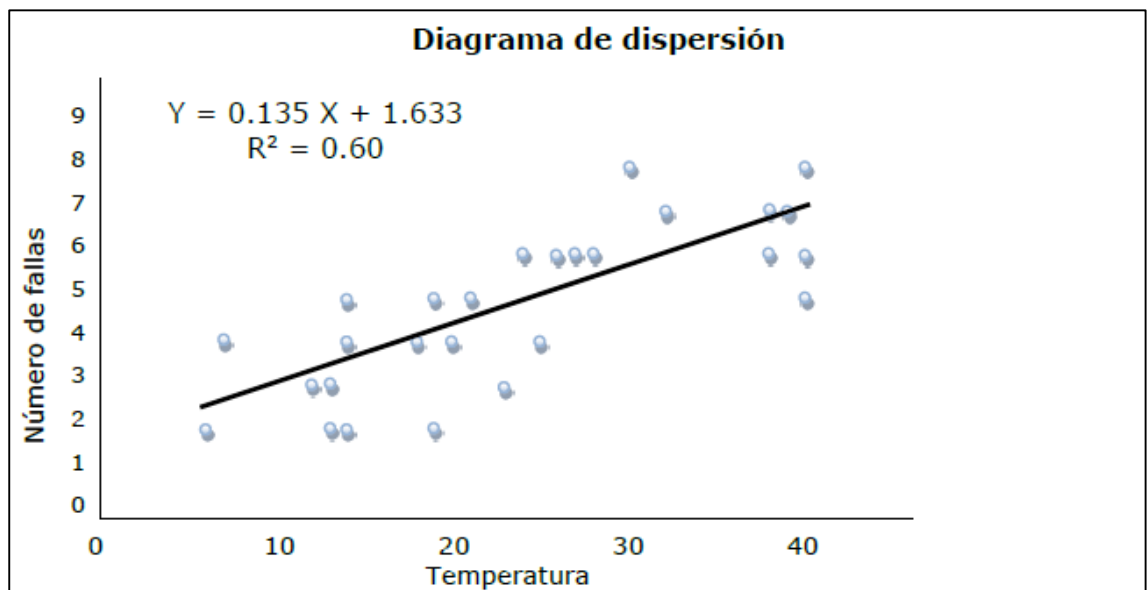
Los diagramas de dispersión representan gráficamente análisis de correlación. Muestran, de forma rápida y simple, las relaciones entre variables analizadas y observar si hay algún tipo de correlación o no entre ellas. A continuación, se presentan los tipos de correlaciones posibles:



Fuente: Evans y Lindsay, 2008, pág. 677

- ✓ Correlación positiva: significa que un incremento en la variable X produce un incremento en la variable Y.
- ✓ Correlación negativa: significa que un incremento en la variable X produce una disminución en la variable Y.
- ✓ Sin correlación o correlación nula: significa que cambios en el comportamiento de la variable X no produce cambios en el comportamiento de la variable Y.

Para poder comprender mejor esta herramienta, se presenta un ejemplo gráfico que relaciona dos variables, una de ellas es el número de fallas y la otra variable es la temperatura:



Fuente: Lledó Pablo, 2017, pág. 269

Es importante también tener en cuenta el coeficiente de correlación R^2 , el cual, cuanto más cercano a 1 sea, mayor será la correlación entre las variables. En el ejemplo del gráfico anterior, el coeficiente R^2 es igual a 0,60, lo que demuestra que el 60% de las fallas están explicadas por la temperatura.



1.3.8. Las 12 herramientas básicas de la modernización de procesos según Harrington. Perspectiva según Evans Y Lindsay.

Según Harrington, la mejora o modernización de los procesos “implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad.” A su vez Harrington, en su obra Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, señala 12 herramientas básicas de la modernización, las cuales deben aplicarse en el orden como se detallan a continuación:

- 1- Eliminación de la burocracia: suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- 2- Eliminación de la duplicación: suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
- 3- Evaluación del valor agregado: estimar cada actividad del proceso para definir su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Los clientes pagan por aquellas actividades que realmente agregan valor.
- 4- Simplificación: reducir la complejidad del proceso.
- 5- Reducción del tiempo del ciclo del proceso: identificar formas para reducir el tiempo que transcurre desde que ingresa el input hasta que se obtiene el output deseado.
- 6- Prueba de errores: se refiere a dificultar la realización incorrecta de la actividad.
- 7- Eficiencia en la utilización de los equipos: uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo.
- 8- Lenguaje simple: hacer que las personas que utilicen documentos puedan comprenderlos sin dificultades.
- 9- Estandarización: hacer que los colaboradores sigan una misma forma para llevar a cabo el proceso.
- 10- Alianzas con proveedores: aquí la clave es lograr mejores relaciones con los proveedores y, como consecuencia de ello, lograr mejores inputs para el proceso.
- 11- Mejoramiento de situaciones importantes: tiene por objetivo la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.
- 12- Automatización y/o mecanización: consiste en aplicar herramientas o softwares a las actividades rutinarias que requieren de mucho tiempo para completarse, liberando así a los colaboradores para que puedan dedicar ese tiempo a realizar actividades creativas que agreguen valor al cliente.



Por otra parte, James R. Evans y William M. Lindsay proponen que la mejora de los procesos es una estrategia de negocios importante en los mercados competitivos porque:

- ✓ La lealtad de los clientes se basa en el valor agregado.
- ✓ El valor entregado se crea mediante los procesos de negocios.
- ✓ El éxito continuo en los mercados competitivos requiere que una empresa mejore en forma consistente el valor que entrega al cliente.
- ✓ Para mejorar en forma consistente la capacidad de crear valor, una empresa debe mejorar de manera continua sus procesos de creación de valor o procesos críticos.

Además, ellos indican que “la mejora debe ser una tarea de administración proactiva y se debe considerar como una oportunidad y no simplemente como una reacción a los problemas y las amenazas de la competencia”. A su vez, mencionan que “existen muchas oportunidades de mejorar, que incluyen las reducciones obvias en los defectos de manufactura y en los tiempos de ciclo. Las organizaciones también deben considerar el aumento de la moral, satisfacción y cooperación de los empleados; las mejoras de las prácticas administrativas; las mejoras del diseño de los productos con características que satisfagan mejor las necesidades de los clientes y logren un desempeño más alto, mayor confiabilidad y otras dimensiones de la calidad basadas en el mercado; y la mejora de la eficiencia de los sistemas de manufactura reduciendo el tiempo de inactividad y los movimientos innecesarios de los empleados, así como la eliminación del inventario, el transporte y el manejo de material innecesarios, el desperdicio y el trabajo repetido.” Tal como mencionan Evans y Lindsay, es de suma importancia no sólo centrar la atención de mejora en los procesos que producen el bien o servicio de la organización, sino que también hay que derivar esfuerzos en aquellos procesos administrativos que tienen un impacto en el cliente externo y, por supuesto, no descuidar a los empleados de la empresa que participan y llevan a cabo los mismos.

1.3.9. Kaizen.

Kaizen es una palabra japonesa, cuyo significado es mejora gradual y continua en forma ordenada. Más allá de ser un concepto, esta palabra implica una filosofía de gestión en todas las áreas de las organizaciones, cambios radicales en la manera de realizar los procesos e incluso cambios en la manera de pensar de todas las personas que forman parte de la empresa.

Para la implementación de esta tecnología, el Kaizen Institute sugiere seguir consejos básicos como descartar ideas fijas y convencionales, no buscar la perfección, cuestionar las prácticas actuales y buscar la opinión e ideas de varias personas en lugar de una sola.



Se deben tener en cuenta tres aspectos para que la aplicación de un programa Kaizen tenga éxito: prácticas operativas, involucramiento total y entrenamiento. A continuación, se explican cada uno:

- Prácticas operativas: estas prácticas exponen nuevas oportunidades de mejora, como por ejemplo, el enfoque Justo a Tiempo (JIT).
- Involucramiento total: como se mencionó anteriormente, es esencial la participación de todos los miembros de la organización, sin importar el área o nivel jerárquico en el que se encuentren.
- Entrenamiento: es de importancia, para una correcta participación de los colaboradores de las organizaciones, que los miembros sean entrenados sobre las diferentes prácticas operativas y para poder lograr que cambien su mentalidad y filosofía para llevar a cabo su trabajo diario, aplicando la nueva mentalidad que propone este concepto.

1.3.10. Reducción del tiempo de ciclo y flexibilidad del proceso. Reingeniería de procesos.

Dado que los mercados se encuentran en constante cambio y, considerando que éstos cambios se producen de forma cada vez más veloz, es fundamental que los procesos de las organizaciones sean más flexibles que nunca, es decir, que puedan afrontar de una manera eficiente y eficaz estos cambios que, la gran mayoría de las veces, son inesperados.

La flexibilidad del proceso, según Evans y Lindsay, se refiere a “la capacidad de adaptarse con rapidez y eficiencia a los requisitos en constante cambio. Tal vez significa la transición veloz de un producto a otro, **una respuesta rápida a las demandas cambiantes** o la capacidad de producir gran variedad de servicios personalizados.”

Por otro lado, la reducción del tiempo de ciclo tiene por finalidad disminuir “la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Esto no solo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo.” A su vez, el tiempo de ciclo se considera una variable fundamental en todos los procesos que forman parte de la organización, sobre todo en aquellos que son clasificados como críticos, ya que puede definir la diferencia entre el éxito o el fracaso de la empresa en el mercado.

La reducción del tiempo de ciclo de un proceso, según Evans y Lindsay, persigue dos objetivos:



- ✓ Acelerar los procesos de trabajo: completar actividades de manera más veloz para mejorar la respuesta hacia el cliente.
- ✓ Agilizar y simplificar los procesos: con la finalidad de eliminar aquellas tareas que no agregan valor, como por ejemplo, el reproceso, tiempos de traslados, tiempos de almacenamiento, entre otros.

Además, resulta de interés mencionar el concepto de agilidad, el cual, es un término que suele utilizarse para hacer referencia a la flexibilidad y los tiempos de ciclo breves. Se pueden mencionar factores como relaciones estrechas con los clientes para entender sus necesidades cambiantes, entrenar a los empleados para tomar decisiones, tecnología eficaz de manufactura, entre otros, que permiten lograr la agilidad organizacional.

Según H. J. Harrington, se pueden mencionar algunas formas típicas para reducir el tiempo de ciclo:

- Actividades en serie versus actividades paralelas: es decir, las actividades que se realizaban en serie pueden efectuarse en forma paralela, reduciendo el tiempo de ciclo en un 80%.
- Cambiar las secuencias de las actividades: hace referencia sobre no realizar movimientos o traslados de forma innecesaria. Por ejemplo, que un documento salga de su edificio de origen para luego regresar al mismo.
- Reducción de las interrupciones: se refiere a que las personas que lleven a cabo determinadas actividades no sean interrumpidas de forma innecesaria. En otras palabras, a mayores interrupciones, mayor tiempo le tomará a la persona concluir la actividad.
- Mejorar la regulación del tiempo: se refiere a ser organizado y puntual con los tiempos de entrega y a planificar los tiempos de procesamiento de manera más adecuada. Por ejemplo, recibir informes financieros con suficiente anticipación para poder ser revisados y así enviar el informe consolidado el día solicitado.
- Reducir el movimiento del output o input: hace referencia a situar, tanto inputs como outputs, en lugares claves para que no se produzcan traslados innecesarios.
- Análisis de locación: consiste en preguntarse, ¿el proceso se está llevando a cabo en el lugar correcto? ¿se podrían ahorrar costos si el proceso se efectúa en otra locación? Como regla general, podría mencionarse que cuanto más cerca del cliente, mejores beneficios pueden obtenerse. Además, en este punto hay que analizar economías de escala, costos de almacenamiento, costos de traslado, etcétera.



Por otra parte, según Hammer y Champy, la **reingeniería de procesos** es “la consideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras significativas en las medidas de desempeño críticas actuales como costo, calidad, servicio y velocidad”.

El rediseño radical, que propone la reingeniería de procesos, comprende la eliminación de los procesos existentes y la reinención de los procesos desde cero. Es preguntarse, ¿cómo se llevaría a cabo este proceso con los conocimientos actuales alcanzados? Cabe aclarar, que la reingeniería de procesos puede considerarse como lo opuesto a lo que propone la filosofía Kaizen.

Se pueden mencionar tres tipos de estados en los que las organizaciones pueden iniciar un proceso de reingeniería:

- **Tipo I:** este estado aparece cuando las organizaciones se encuentran “desesperadas” y, a su vez, se ven envueltas en graves problemas.
- **Tipo II:** estado que surge cuando las organizaciones avecinan problemas, pero no se encuentran enfrentando graves conflictos. Son aquellas que “algo ven en el horizonte”.
- **Tipo III:** estado que se presenta cuando las organizaciones se encuentran en óptimas condiciones, pero realizan una pausa para interpretar de mejor manera sus procesos y llevar a cabo mejoras, las cuales, pueden ser consideradas barreras de ingreso en el mercado.

CAPÍTULO 2 – ANÁLISIS CASO DE ESTUDIO: DIARIO LOS ANDES

2.1. INTRODUCCIÓN.

En este capítulo se presentará a la organización Diario Los Andes Hnos. Calle S.A., la cual se seleccionó para aplicar la mejora de procesos. También se desarrollará la historia de la misma, se realizarán diversos análisis y se presentará la evolución de la organización a lo largo del tiempo, como así también se explicará el negocio de la misma.

2.2. HISTORIA DE DIARIO LOS ANDES.

La organización, Diario Los Andes Hnos. Calle S.A., fue fundada el 20 de octubre del año 1883 por Adolfo Calle en la provincia de Mendoza, siendo así el primer diario de la provincia. Su fundador era un reconocido abogado, periodista y político mendocino.



Fue el primer periódico del país en publicarse en internet como diario digital, en septiembre de 1995. Con el pasar de los años, dicho diario comenzó a tomar cada vez más relevancia, tanto en la provincia como en el resto del país. Tal fue así, que a fines del siglo XX pasó a pertenecer al Grupo Clarín, el cual, posee la propiedad parcial mayoritaria a través de CIMECO S.A.

Desde sus comienzos, Los Andes fue protagonista de la historia mendocina y reflejó los cambios sociales, empresariales y tecnológicos de Mendoza, Argentina y el mundo. En su accionar siempre se destacó por seguir conductas éticas, aportando a la sociedad información real y legítima, con la responsabilidad implícita que conlleva tal actividad.

El área de influencia directa del más antiguo diario mendocino se extiende también a San Luis, San Juan, Córdoba, Buenos Aires y la República de Chile, sitios en donde se distribuye un importante número de ejemplares de la edición en papel.

En su formato web, Los Andes ha sido el diario con mayor crecimiento en todo el país. Con un promedio de 25 millones de lecturas mensuales y 2.200.000 usuarios únicos, el diario



fundado hace más de un siglo en papel, es también primero en su formato digital. Además, miles de lectores online en todo el mundo acceden a las noticias locales, nacionales e internacionales a través de Internet; la mayoría de países como Chile, España, Estados Unidos y México.²

Durante 2008, Los Andes renovó su página web y multiplicó un 300% el número de visitas, convirtiéndolo en la plataforma más efectiva de publicidad online en Mendoza.



El mismo año, la empresa terminó de construir una nueva planta impresora con más de 4.000 m² cubiertos, que alberga la moderna impresora de última generación con que se imprime el diario y permite almacenar hasta 3.000 toneladas de papel.

Al mismo tiempo, un programa de fidelización llamado Los Andes Pass, exclusivo para suscriptores, le ha permitido afianzar la relación con los lectores brindando beneficios (los cuales abarcan múltiples rubros) y permitiendo llegar día a día a cada domicilio de la manera más eficaz.

Hasta la década del 50, las sirenas de Los Andes avisaban a la población mendocina cuando se producía un hecho extraordinario. La gente se congregaba frente al edificio para enterarse de la noticia, difundida en enormes pizarras y carteles. Así, por ejemplo, sonaron el 24 de junio de 1935, por la muerte de Carlos Gardel, y el 1° de septiembre de 1939, cuando estalló la Segunda Guerra Mundial.

La empresa, actualmente, se encuentra en una situación un tanto desfavorable acompañada de grandes cambios. Desfavorable, porque cada vez más personas dejan de leer el diario en formato papel, lo cual, en la mayoría de los casos, implica pérdida de clientes y, como una clara consecuencia de esto, pérdida de ingresos. En otros casos, los clientes pasan al servicio digital, el cual, es mucho menos costoso que el diario papel y así permanecen en condición de clientes actuales. Respecto a grandes cambios, se hace referencia a la importancia y la evolución que ha tomado el servicio digital, incluyendo la renovación casi permanente del sitio web y desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles, lo que permite adaptarse constantemente a los requerimientos del cliente para así satisfacerlos de la mejor manera posible. Este servicio

² https://es.wikipedia.org/wiki/Diario_Los_Andes



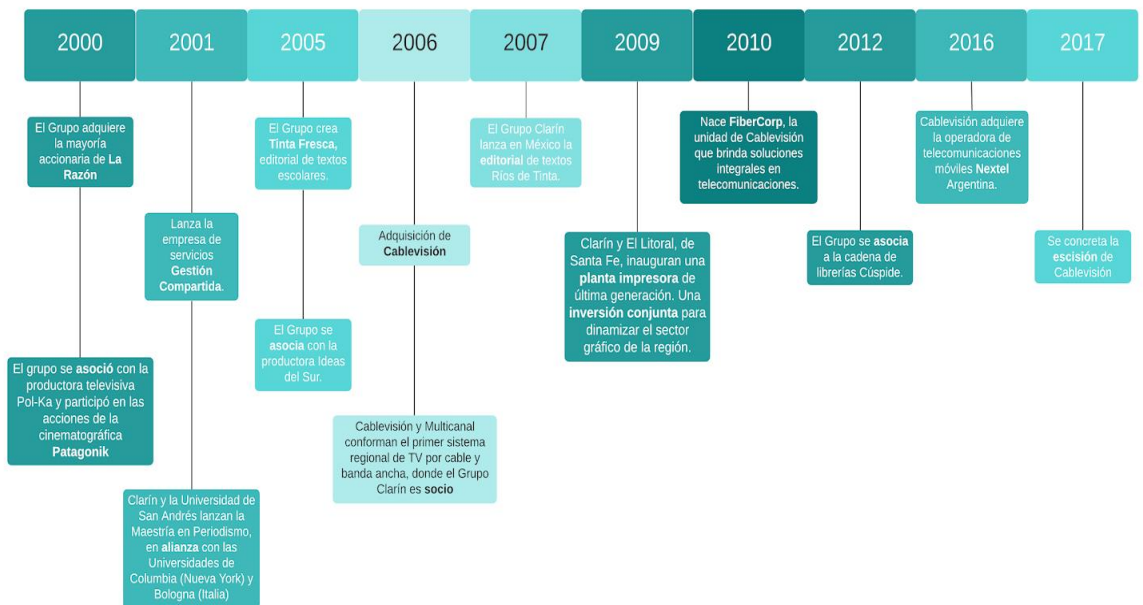
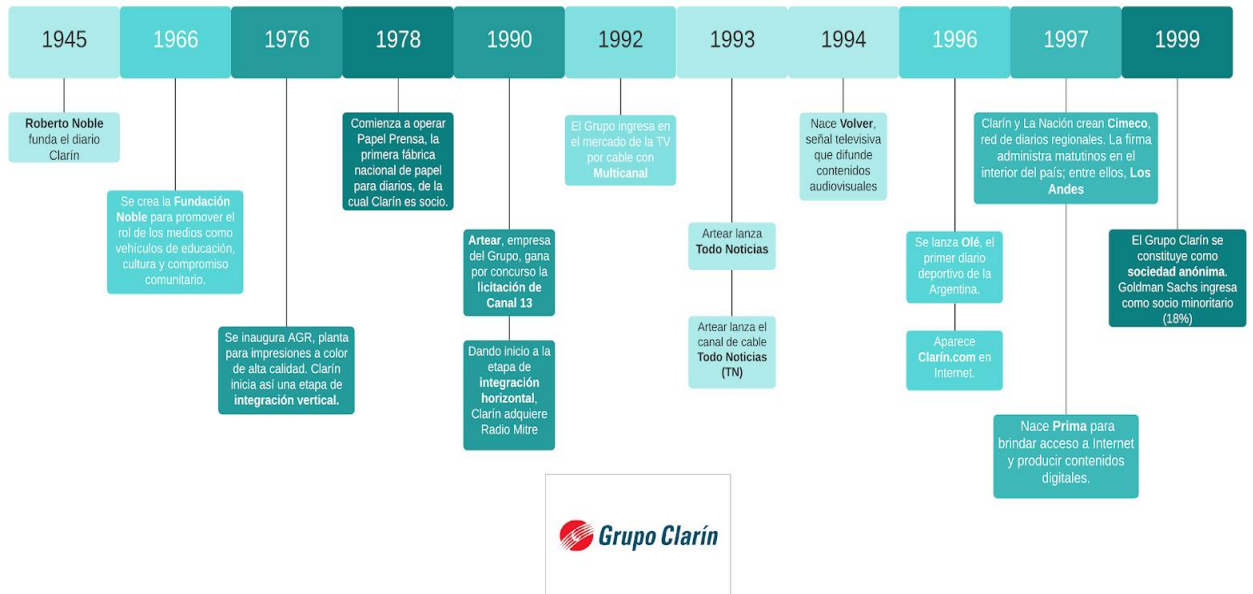
digital es al que apunta la empresa desarrollar y ofertar en un futuro, desplazando el diario papel hasta su interrupción permanente, con el adicional de pertenecer al Club Los Andes Pass para acceder a descuentos exclusivos.

Gracias a la participación llevada a cabo durante un lapso de tiempo en la organización y comentarios proporcionados por colaboradores de la misma, se detectaron diversas problemáticas:

- Mejora de la comunicación entre distintas áreas de la organización. Específicamente entre la administración general de la empresa con el área de Los Andes Pass y Circulación.
- Mejorar los tiempos de aprobación de gastos extraordinarios. Por ejemplo, se requiere autorización para abonar el sistema prepago de envío de SMS a los clientes, gasto que no supera los \$8.000 y su aprobación demora 10 días aproximadamente.
- Acortar los tiempos en que se realizan reintegros a clientes, lo cual, toma entre 1 a 2 meses.
- Mejorar el procedimiento de pagos, ya que, si el cliente abona con Mercado Pago o a través de transferencia bancaria, el mismo debe cargar en un formulario el comprobante del mismo. Esta actividad es bastante molesta y se reciben varios reclamos por parte de los clientes.

2.3. GRUPO CLARÍN.

Dado que Diario los Andes pertenece al Grupo Clarín, resulta válido presentar información sobre el mismo. A continuación, se presenta una línea del tiempo destacando los acontecimientos más relevantes de éste grupo económico:



Fuente: Albornoz Matías, Arenas Lucas, Garay Martín y González Nicolás, 2021, pág. 34

El Grupo Clarín es un grupo económico muy importante y uno de los más grandes del país. Es muy conocido por ser el grupo de medios de comunicación de mayor relevancia en Argentina debido a que dentro de éste se encuentran una gran variedad y cantidad de medios de comunicación masivos.

El 28 de agosto de 1945 se funda el Diario Clarín por Roberto Noble y, desde entonces, no ha dejado de expandirse y crecer con el pasar de los años a través de estrategias de integración, tanto verticales como horizontales, siempre diversificando de manera relacionada; en otras palabras, ha adquirido empresas que se encuentran dentro del rubro de los medios masivos de comunicación. Tal es así, que en el año 1999 es conformado de manera oficial el

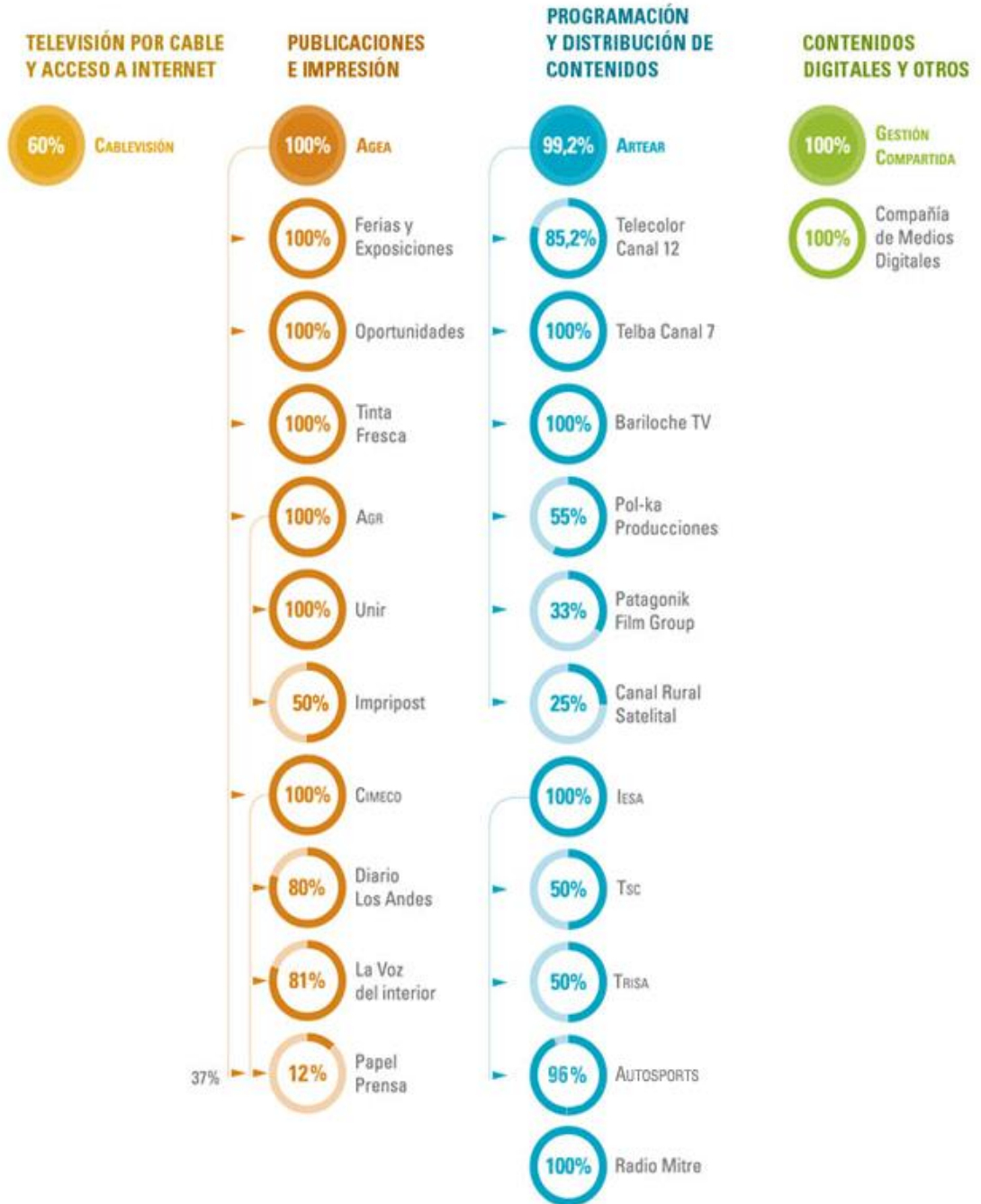


Grupo Clarín, conteniendo al diario Clarín, Artear y Cablevisión como uno de los principales miembros del grupo en aquel año, aunque no los únicos. También, formaban parte importantes diarios, radios, canales de televisión, imprentas gráficas, proveedoras de internet, entre otras.

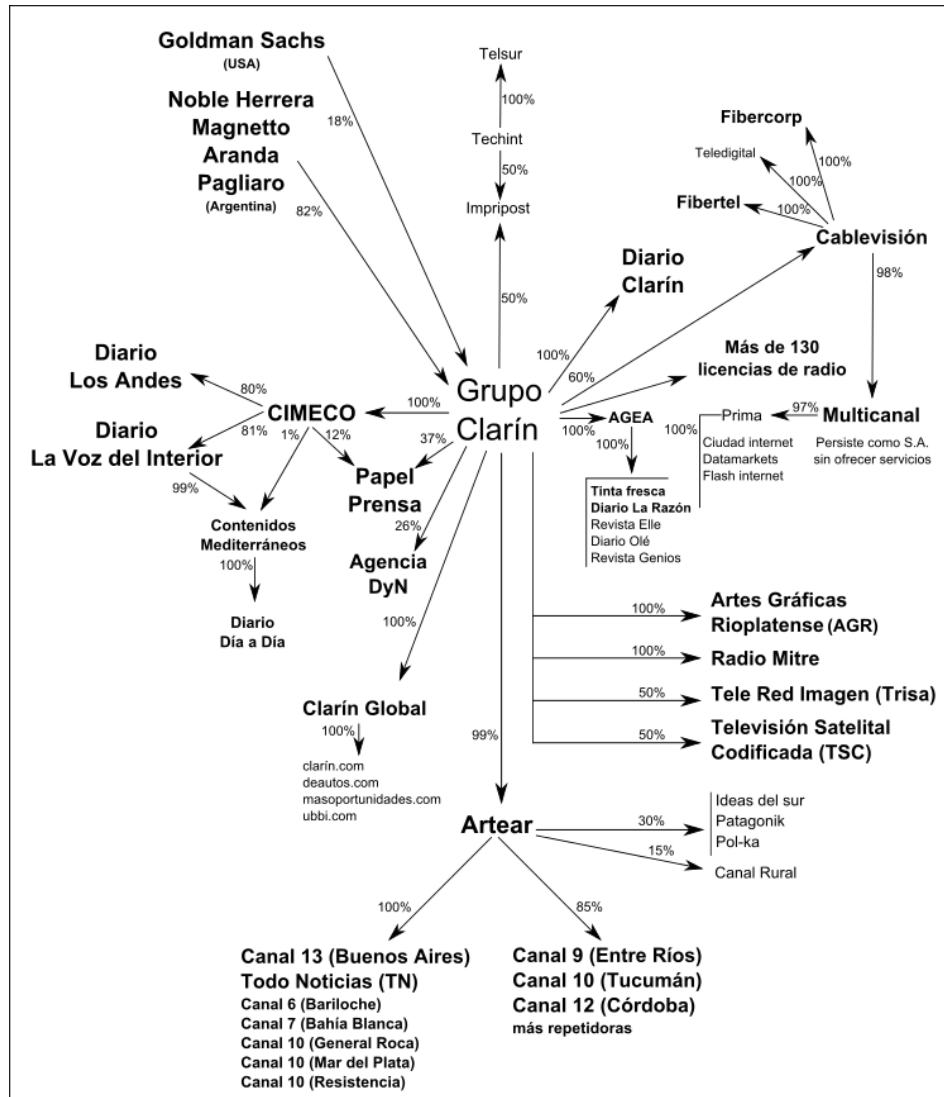
A lo largo del tiempo, diario Clarín fue tomando popularidad y esto trajo como consecuencia un inevitable crecimiento. Hoy en día, ya está conformado como un grupo económico. Esto quiere decir que dentro de su estructura general nos encontramos con divisiones autónomas a las que perfectamente las podemos denominar como empresas; no independientes del todo, ya que la dependencia económica hacia la empresa matriz sigue existiendo. La dimensión actual del grupo también es resultado de un conjunto de alianzas y adquisiciones en las que la empresa se vio involucrada, permitiéndole así el tamaño y la importancia actual que posee.

La lista de los integrantes del grupo bajo análisis es extensa. En cuanto a medios masivos de comunicación se encuentran: Canal 13, Todo Noticias (TN), Radio Mitre, Diario Olé, Diario Los Andes, Diario La Voz del Interior y, por supuesto, Diario Clarín, por nombrar algunos en este rubro.

Seguidamente, se expone una imagen de las participaciones del Grupo Clarín para poder comprender de manera más sencilla aquellas organizaciones que la componen y sus participaciones:



Fuente: <https://grupoclarin.com/institucional/estructura-corporativa>, 2021



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Clar%C3%ADn, 2011

En la actualidad, el Grupo Clarín tiene participación en numerosas organizaciones:

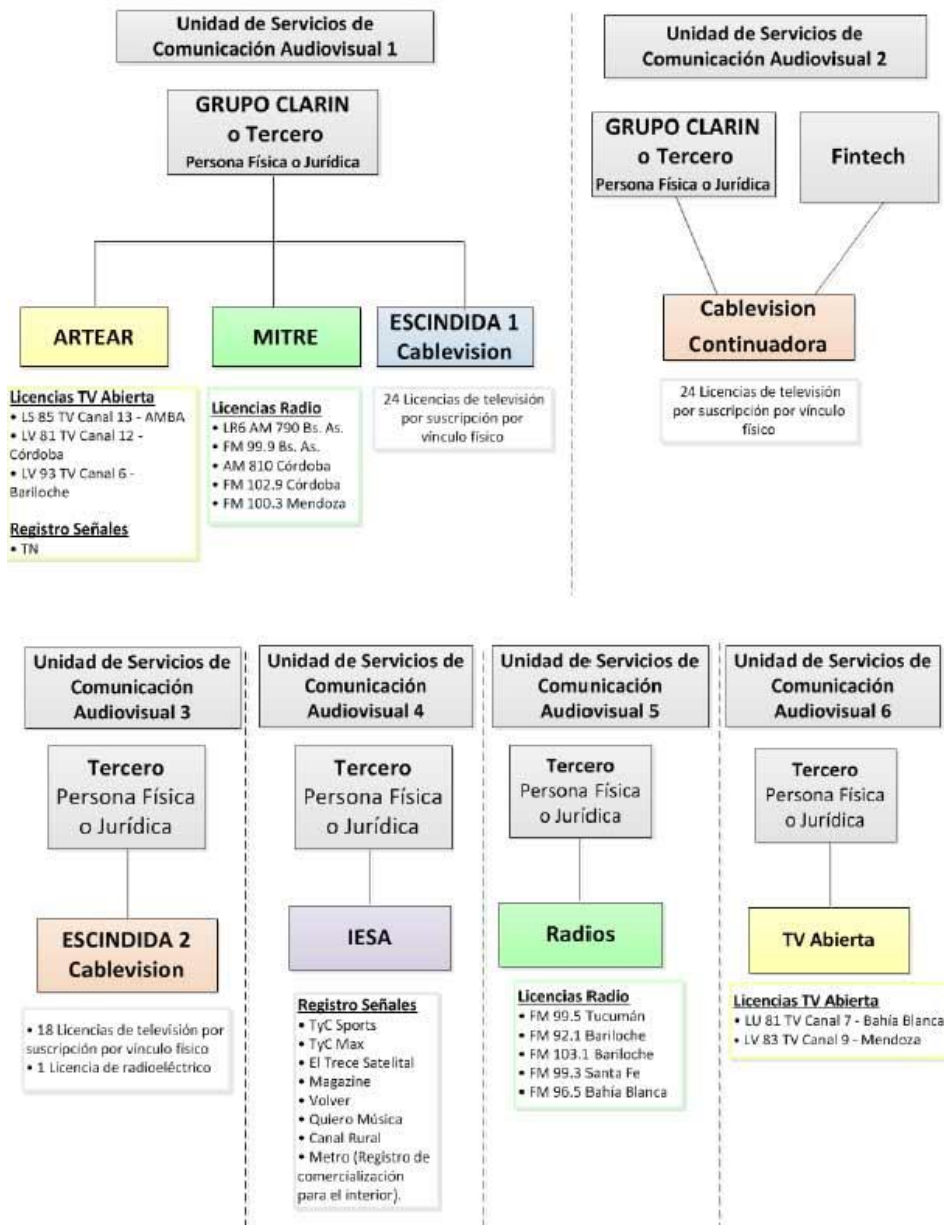
- Posee participación total directa en: Agea, Gestión Compartida, IESA, Radio Mitre y Compañía de Medios Digitales.
- Posee participación parcial mayoritaria directa en: Artear (99,2%) y Cablevisión (60%).
- Posee participación parcial mayoritaria indirecta en: Telba Canal 7 (99.2%), Bariloche TV (99,2%), Telecolor Canal 12 (84,52%), La voz del Interior (81%), **Diario Los Andes** (80%), Pol-ka (54,56%).
- Posee participación parcial minoritaria indirecta en: Impripost (50%), TSC (50%), Trisa (50%), Patagonik Film Group (32,7%), Canal Rural Satelital (24,8%) y Papel y Prensa (12%).

2.3.1. ANTES Y DESPUÉS DE LA LEY DE MEDIOS

Este punto sin dudas es muy importante al hablar sobre el Grupo Clarín. La ley de medios fue un gran desafío que tuvo que afrontar el grupo y la cual generó modificaciones considerables en su estructura.

La Ley 26.522, más conocida como la Ley de Medios, fue sancionada y promulgada el 10 de octubre de 2009 y desde ese entonces, atormentó al Grupo Clarín. La ley de Servicios de Comunicación Audiovisual tiene por finalidad regular los medios de comunicación en todo el territorio nacional y, entre otras cosas, de evitar monopolios en este rubro estableciendo límites en cuanto a la cantidad de licencias otorgadas y adquisición de determinados medios. Dada la nueva situación vigente en el país a partir de aquel 10 de octubre, el Grupo Clarín intentó, a través de ciertas herramientas judiciales, que se derogara dicha ley tratándose de inconstitucional. Luego de numerosas idas y vueltas, la ley nunca se interpretó como inconstitucional y el grupo tuvo que adaptarse. Como consecuencia de la situación dada en su ambiente, el grupo tuvo que dividirse en seis unidades de negocio para poder respetar la ley. Las seis unidades de negocio se presentan a continuación:

ORGANIGRAMA POST ADECUACION



Fuente: https://tn.com.ar/politica/asi-es-la-propuesta-de-adequacion-del-grupo-clarin_420360/, 2013.



Este es un ejemplo de cómo la realidad de las organizaciones se puede ver afectada por las condiciones imperantes del ambiente. Si estas no se adaptan y no toman acciones al respecto, se verán perjudicadas y su supervivencia se puede ver en peligro. El Grupo Clarín se vio obligado a adecuarse a esta ley, que fue un intento del gobierno para defender la competencia en el mercado y, aunque no fue una situación muy favorable para el grupo, tomó las decisiones correctas que le permitieron ser la gran organización que es hoy.

En resumen, la ley obligó al grupo a modificar su estructura a través de una serie de escisiones y traspaso de propiedad de ciertos negocios. Un ejemplo de esto fue la escisión parcial que se dio de Cablevisión en el 2014 aproximadamente, que luego terminó de concretarse en el 2017 para ser total. A pesar de esto, actualmente el grupo posee el 60% de las acciones de Cablevisión.

2.4. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER Y DEL AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN.

Para poder complementar el análisis de Diario Los Andes, resulta interesante aplicar un estudio sobre las tan mencionadas fuerzas de Porter. Para ello, se hablará de competidores, clientes, proveedores, bienes sustitutos, competidores potenciales y ambiente.

Este modelo permite comprender de mejor manera el mercado donde la empresa desarrolla su actividad, siendo esto fundamental para que la misma desarrolle correctamente su actividad y no fracase en el intento. Además, este estudio debe actualizarse cada cierto período de tiempo debido a que los mercados son dinámicos y las variables que estudia el modelo planteado por Porter no poseerán un comportamiento estable en el tiempo. Por lo tanto, la gerencia siempre deberá estar atenta ante cambios de conductas de dichas variables para, de esa forma, adaptar sus estrategias con las que plantea actuar y competir en la industria.

- *Competidores*

Se refiere a la actuación de los competidores actuales en la industria y así poder determinar si la rivalidad es alta o baja. La rivalidad dependerá de la actuación en conjunto de las demás fuerzas que se explicarán luego.

- *Clientes y Proveedores*

Hace referencia al poder de negociación tanto de los clientes como de los proveedores. El poder de negociación tiene que ver con la capacidad de imponer condiciones de las transacciones o de influir en las decisiones de los demás actores. Dado esto, por ejemplo, si el poder de negociación de los clientes es muy significativo, el atractivo de la industria será menor en comparación con otro sector donde el poder de negociación del cliente sea insignificante. De igual modo se llega a la misma conclusión respecto del poder de negociación de los proveedores.

Según el autor, los factores que condicionan el poder de negociación son:

- ✓ Grado de concentración de la industria
- ✓ Volumen de transacciones realizadas entre cliente y proveedor
- ✓ Grado de diferenciación de los productos y servicios
- ✓ Costos de cambio de proveedor



- ✓ Grado de beneficios que obtiene el cliente por parte del proveedor
- ✓ Importancia del bien o servicio ofertado
- ✓ Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra

- *Bienes sustitutos*

En cuanto a bienes sustitutos, se hace mención a aquellos que satisfacen las mismas necesidades. Por lo tanto, a medida que crezca la presencia de estos, el grado de atractivo de la industria es menor. También influye el precio, calidad y los costos de cambiar un bien por otro.

- *Competidores potenciales*

Se refiere a aquellas organizaciones que podrían ingresar a competir en la industria. A medida que se incremente el atractivo del sector, mayor será la presencia de competidores potenciales. Dentro de esta fuerza, el atractivo dependerá, por un lado, de las barreras de entradas (aquellos factores que dificultan el ingreso al sector como, por ejemplo, grandes inversiones iniciales, restricciones gubernamentales o economías de escala).

- *Ambiente*

Respecto a esta variable, si bien no pertenece al modelo original, resulta conveniente e interesante incluirla en el análisis para realizar un estudio más completo.

Como se detallará más adelante, esta variable se analizará según Mintzberg, aunque el modelo no pertenezca a tal. Lo que se estudiará sobre esta son 4 dimensiones (estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad)

En cuanto a competidores, estos se encuentran tanto en la provincia de Mendoza como en el resto del país y del mundo. Esta gran amplitud, de más está decir, se da gracias al gran desarrollo de las TICs en las últimas décadas. Entre ellos podemos mencionar, a nivel provincial, Diario Uno, MDZ, El Sol y Ciudadano como los más relevantes y, a nivel nacional, La Nación, Clarín, La voz del Interior, entre otros.

Respecto a clientes, se pueden mencionar tanto personas humanas (Consumidores finales) como personas jurídicas. En cuanto a personas humanas, es muy amplio el alcance del producto ya que, con su tirada, abarca amplias zonas de Mendoza, San Juan y San Luis; además, con el servicio digital puede llegar a clientes que residan en cualquier lugar del mundo. Cabe destacar que, con el servicio de diario digital, su campo de acción es prácticamente ilimitado sin importar distancias o zonas geográficas. En cuanto al poder de negociación de los clientes, estos poseen un alto grado de poder ya que la oferta de diarios es muy alta y no existen grandes diferencias entre los productos que se encuentran en el mercado, dando lugar a que los consumidores puedan cambiar de producto por uno similar sin ningún problema. A su vez, el diario es considerado un bien de lujo y, por lo cual, los consumidores tienden a dejar de adquirirlo en épocas de crisis económicas o en cualquier momento que ellos prefieran.

Analizando los proveedores, si bien no se conocen con exactitud algunos, se pueden considerar varios muy importantes. Por un lado, aquel que provee del papel necesario para elaborar la edición impresa del diario, siendo éste insumo, el más relevante debido a que representa el 80% del costo del diario papel. Por el otro, considerar aquellos proveedores que hacen posible la edición digital (web) como, por ejemplo, Movistar (que brinda el servicio de internet y telefonía), Wylex (que proporciona el servicio de diario digital en la web) y



PressReader (a través de la cual se ofrece la versión de formato papel de forma digital o PDF, servicio llamado Kiosko Los Andes). También se puede mencionar a la empresa Planexware, la cual, hace posible que todas las facturas de los clientes puedan observarse de forma digital y la empresa Access, que brinda servicio técnico tanto de hardware como de software. Por último, nombrar a Konecta, a través de la cual se terceriza el servicio de Contact Center. Respecto al poder de negociación de los proveedores, se puede mencionar que, en general, poseen un alto grado de poder dado que, en la mayoría de los casos, son únicos o muy pocos en el mercado.

Sobre bienes sustitutos, se pueden mencionar a los canales informativos por aire, cable o satelital y emisoras de radios. Entre ellos se destacan Canal 9 televisada, Canal 7, TN, LV Diez, Radio Nihuil, Radio Mitre, entre otros.

En cuanto a competidores potenciales, todas las empresas mencionadas en el párrafo anterior podrían lanzar su propio diario, ya sea en formato papel o digital.

Respecto al análisis del ambiente, se abordará según las dimensiones nombradas por Henry Mintzberg en su obra "Diseño de organizaciones eficientes":

1. Estabilidad: el ambiente de la organización en cuestión puede considerarse dinámico ya que se considera demasiado impredecible debido a, por un lado, la situación epidemiológica a nivel mundial que cambia de manera constante las maneras de actuar y, por el otro, la inestabilidad de la economía argentina.
2. Complejidad: el ambiente puede considerarse complejo debido a que hay que tener conocimientos avanzados sobre cómo elaborar diario en formato papel y, aún más complejo, en formato digital.
3. Diversidad: respecto a ésta dimensión, el ambiente de Diario Los Andes se podría definir como diverso ya que atiende a una gran variedad de clientes en una multiplicidad de lugares en todo el mundo.
4. Hostilidad: se puede considerar muy hostil el ambiente de la organización ya que tanto las condiciones generales, como aquellas mencionadas en los ítems anteriores, no propician a que la organización desarrolle su actividad y crezca de manera sostenida sin la presencia de amenazas.

2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

En esta parte se analizará la estructura organizacional de Diario Los Andes y, para ello, se tomará como referencia bibliográfica el libro de Henry Mintzberg "Diseño de Organizaciones Eficientes". Se analizará cada uno de los elementos estructurales mencionados por Mintzberg y algunos parámetros de diseño, para luego definir la estructura organizacional que ésta posee.

En cuanto a los elementos, se comenzará con la cumbre estratégica, la cual, en este caso, es quien toma las decisiones estratégicas más importantes de Diario Los Andes, como por ejemplo, productos y servicios a ofrecer, descuentos y promociones, uso del presupuesto, entre otras decisiones. También es la encargada de supervisar, en ciertos aspectos, algunos procesos y resolver ciertos conflictos internos.



Respecto a la tecnoestructura, se puede observar que es un elemento muy relevante dentro de la organización ya que estandariza una gran cantidad de procesos claves, sobre todo, aquellos relacionados con aspectos tecnológicos.

Por otra parte, las actividades que corresponden al staff de apoyo se encuentran externalizadas prácticamente en su totalidad, como por ejemplo, el servicio de mantenimiento de equipos informáticos y la seguridad del establecimiento.

Respecto a la línea media, ésta se encuentra muy desarrollada ya que hay muchos departamentos y distintos niveles jerárquicos, lo cual, indica que es una organización grande en términos de cantidad de personas y departamentos.

Por último, el núcleo operativo, donde se encuentran aquellas personas que realizan tareas altamente especializadas tanto en la dimensión horizontal como en la vertical, basándose estrictamente en la estandarización de procesos de trabajo (mecanismo coordinador predominante de la organización) elaborada por la tecnoestructura. También, cabe aclarar, que puede observarse una clara distinción entre las distintas áreas de la organización y una fuerte división de las tareas que allí se dan.

Además, la estructura administrativa se encuentra altamente diferenciada del núcleo operativo, debido a que nunca se observa a personas de alto rango jerárquico trabajando con operarios y, frecuentemente, tanto gerentes como jefes de departamento, no tienen el conocimiento de algunas tareas que se dan en el núcleo operativo. Por lo tanto, se puede concluir que la estructura organizacional de Diario Los Andes es una Burocracia Mecánica.

2.6. PRODUCTOS Y SERVICIOS.

En esta parte, se detallarán los productos y servicios que ofrece Diario Los Andes, sobre lo cual, algo ya se explicó anteriormente. Éstos son:

- ✓ Diario papel: es el producto principal y el primero que ésta organización ofrece desde sus inicios. Actualmente, este producto va perdiendo adeptos ya que se observa una fuerte tendencia hacia lo digital.
- ✓ Diario digital + Kiosko Los Andes: es la versión digital del producto anterior. Se puede acceder a través de un buscador o dispositivo móvil. La versión digital permite acceder y leer noticias, como así también diversos contenidos audiovisuales. En tanto, Kiosko Los Andes, permite acceder a la versión de formato papel, pero de forma digital. Ambos se encuentran a un precio considerablemente inferior al de diario papel.
- ✓ Club Los Andes Pass: este servicio se trata de una membresía, a través de la cual, se pueden acceder a descuentos de entre el 15% y 20% o 2x1 en diversos rubros como el gastronómico, entretenimiento, salud, etcétera. Esta membresía se encuentra incluida sin cargo adicional tanto para diario papel como para diario digital + Kiosko Los Andes.

También la empresa ofrece servicios complementarios como avisos fúnebres, clasificados y espacios de publicidad tanto en la versión impresa como en la versión digital.



2.7. ANÁLISIS FODA.

Para poder complementar la perspectiva sobre la organización bajo estudio, en este apartado se desarrollará el análisis **FODA**, el cual, permite estudiar las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** de la misma. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con aspectos internos de la empresa; en tanto, las debilidades y amenazas se relacionan con aspectos externos a la organización. Resulta de interés aclarar que éste tipo de análisis también es aplicable sobre proyectos, ideas o, simplemente, sobre sí mismo. Es importante desarrollar éste análisis debido a que permite comprender, por un lado, el entorno donde se desenvuelve la organización identificando aquellos aspectos que la misma puede aprovechar para crecer o defenderse de determinadas variables que puedan amenazar su crecimiento sostenido en el tiempo. Por otra parte, permite comprender ciertas características internas, ya sean ventajosas o no, para sacar provecho de ciertos acontecimientos que sucedan en su entorno.

✓ FORTALEZAS

En cuanto a este aspecto interno, se pueden mencionar en forma de listado las siguientes:

- Gran trayectoria que posee en el mercado (138 años).
- Es uno de los diarios más importantes de la provincia de Mendoza y de Argentina.
- Es uno de los pocos en la provincia de Mendoza que ofrece el diario en formato papel, gran ventaja para aquellos que lo prefieren así.
- Posee también una versión digital muy completa y de aspecto moderno, tanto en internet como en una aplicación para dispositivos móviles.
- El precio del servicio digital es muy accesible.
- Pertenece al Grupo Clarín, uno de los grupos económicos más importantes del país, le permite obtener conocimientos de las demás empresas integrantes, para poder realizar benchmarking y poder establecer mejores objetivos de desempeño.
- Su club de beneficios ofrece importantes descuentos en tiendas de diversos rubros, tanto provinciales como nacionales.

✓ OPORTUNIDADES

Relacionado a este aspecto externo, se pueden listar las siguientes:

- El gran avance de la tecnología puede permitir desarrollar e implementar nuevos softwares para mejorar el diseño y desempeño de los servicios digitales.
- Amplia disponibilidad de personas dedicadas a la programación, lo cual, puede facilitarle desarrollar proyectos de mejora tanto en sus sistemas internos como en su página web y aplicaciones.
- Desarrollar versiones en otros idiomas.
- Integrar información de otras empresas dedicadas a temas específicos.

✓ DEBILIDADES

En este aspecto se pueden destacar las siguientes:

- Los costos de mantener el servicio del diario papel son cada vez más difíciles de afrontar.
- La estructura organizacional presenta compartimentos estancos, es decir, que las áreas funcionales carecen de comunicación entre sí.
- Se descuida al cliente interno.
- Los procesos presentan un elevado nivel de inflexibilidad, provocando tiempos de ciclos excesivos.
- No se realizan controles de desempeño sobre ciertos procesos.
- No se realizan controles sobre implementaciones de tecnología en algunos procesos.
- Los sistemas de procesamiento de transacciones (TPS) son muy antiguos e ineficientes.

✓ AMENAZAS

En cuanto a este aspecto externo, se puede mencionar:

- El consumo del diario papel es cada vez menor, por lo tanto, la cantidad de clientes que prefieren este formato disminuye.
- Con el desarrollo de las TICs y la globalización, es cada vez más fácil tener acceso a diarios de otras provincias e incluso otros países, lo cual, aumenta el número de competidores
- La inestabilidad económica del país presenta grandes desafíos para asegurar un crecimiento a lo largo del tiempo

2.7.1. Matriz FODA.

La matriz FODA permite realizar un análisis un tanto más profundo, el cual consiste en relacionar cada uno de los aspectos que intervienen en el análisis FODA, dando como resultado una matriz de doble entrada donde para cada intersección se plantean estrategias para mejorar, aprovechar o afrontar de la mejor manera posibles situaciones.

A continuación, se presenta la matriz FODA:

Factores internos Factores externos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el avance de la tecnología para mejorar la experiencia del cliente en sus servicios digitales, pudiendo obtener una verdadera ventaja competitiva en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar o implementar nuevos softwares de gestión que permitan agilizar los procesos y mejorarlos, disminuyendo así los tiempos de ciclos y márgenes de errores.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una fuerte campaña publicitaria que destaque la trayectoria y la importancia del diario para mantener y atraer clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias de reingeniería organizacional, para poder mejorar exponencialmente determinados procesos y, de alguna manera,

	<ul style="list-style-type: none">• Resaltar el valor de pertenecer al Club Los Andes Pass, el cual, brinda importantes beneficios y descuentos en diversas tiendas, algo que no es menor en una economía donde el índice inflacionario es muy elevado.• Realizar acciones publicitarias para mejorar la imagen corporativa.	<p>mejorar también el desempeño general de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar estudios de benchmarking con otras organizaciones del mismo grupo económico para mejorar su desempeño, aprovechando su participación en uno de los grupos económicos más importantes del país.
--	---	---

2.8. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

Es importante conocer la misión, visión y valores de una organización para poder comprender de mejor manera su actividad y a la organización en sí. Estas tres conforman la base de la cultura organizacional, lo cual determina que se tomen determinadas decisiones ante ciertas situaciones y lo que realmente la diferencia de otras empresas, tanto del mismo sector como de sectores distintos.

Dado que Diario Los Andes no posee un documento formal que exprese la misión, la visión y los valores, en este trabajo se sugerirán las mismas dado el conocimiento en base a información que se obtuvo de la organización.

2.8.1. Misión.

La misión de una organización debe reflejar y responder a las preguntas ¿quiénes son?, ¿qué hacen? y ¿cómo lo hacen? Un ejemplo de misión, para esta organización, puede ser la siguiente:

Somos una organización de larga trayectoria que busca informar a la comunidad mendocina, argentina y del mundo a través de la generación de noticias tanto en formato digital como en formato papel, siempre en busca de la verdad, exponiendo la realidad y, por sobre todo, satisfaciendo las necesidades de sus usuarios.

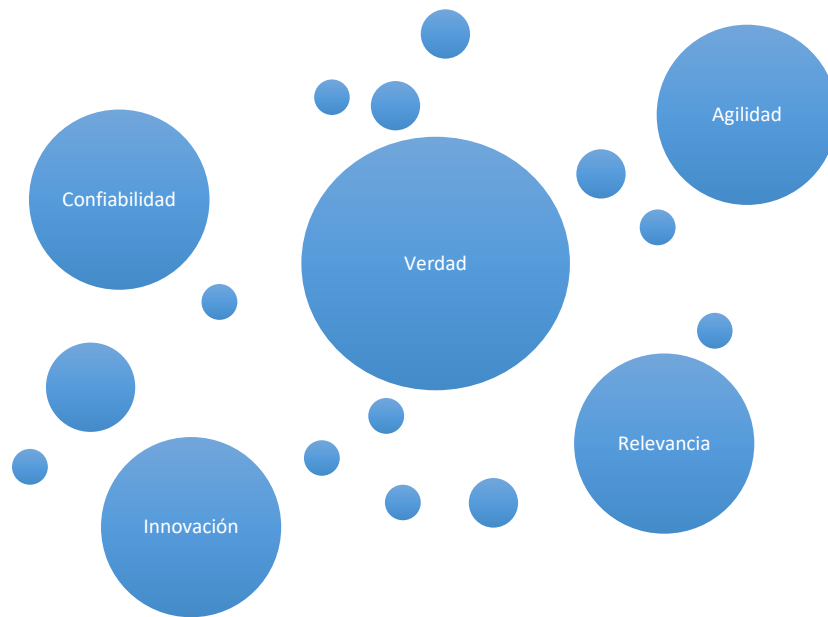
2.8.2. Visión.

La visión de una organización marca el rumbo a tomar de la misma en el largo plazo. Algunos autores mencionan que la visión establece una proyección mental sobre la trayectoria que tomará la empresa en el futuro. Un ejemplo de visión para Diario Los Andes puede ser la siguiente:

Ser una de las organizaciones de medios de comunicación más importante de Argentina por los productos y servicios que ofrece.

2.8.3. Valores.

Respecto a los valores de una organización, se puede mencionar que estos marcan la cultura organizacional y guían el comportamiento de los miembros de la misma, aportando así a la empresa una base sólida para sostener las maneras de hacer, pensar y actuar a lo largo del tiempo. Los valores que se pudieron detectar en Diario Los Andes son los siguientes:



Fuente: Elaboración propia

2.9. DETERMINACIÓN DE PROCESOS.

Luego de entrevistas con la Subgerente de marketing de la empresa bajo análisis, quien muy amablemente accedió a responder preguntas y colaborar con el presente trabajo, se pudieron detectar todos aquellos procesos más relevantes que forman parte de la organización y que hacen posible que ésta desempeñe su actividad diaria.

Para la clasificación de procesos, se decidió agruparlos en procesos de apoyo, estratégicos y operativos. A continuación, se mencionan los procesos identificados y agrupados:

Estratégicos	Apoyo	Nodales
<ul style="list-style-type: none">•Proceso de planificación estratégica•Proceso de comunicación de objetivos•Proceso de administración por objetivos•Proceso de control de gestión	<ul style="list-style-type: none">•Proceso de gestión de capital humano•Proceso de gestión financiera•Proceso de abastecimiento de insumos•Proceso de sistemas de información y tecnología•Proceso de facturación y análisis de situación de cuenta del cliente (suscriptores)	<ul style="list-style-type: none">•Proceso de redacción•Proceso de circulación (distribución)•Proceso de impresión•Proceso de comercialización

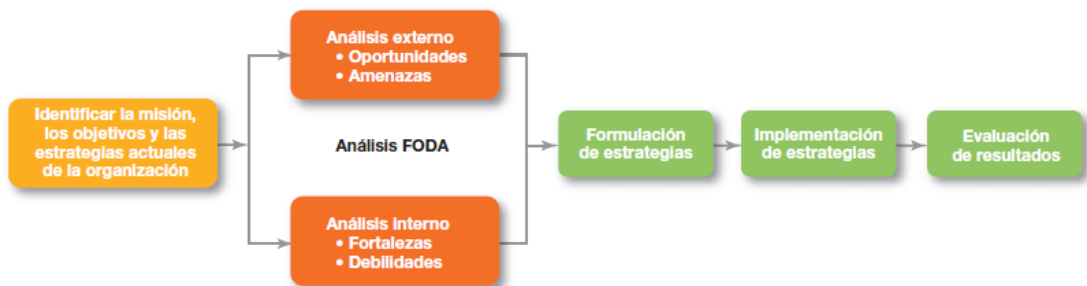
Dado el listado anterior de los 13 procesos identificados, se abordará una breve explicación y una representación gráfica de cada uno de ellos, es decir, se elaborará un diagrama de bloque para poder obtener una mejor interpretación de cada uno de manera más simplificada.

2.9.1. Procesos estratégicos.

Como se mencionó en el capítulo anterior, estos procesos tienen por finalidad definir y controlar los objetivos, políticas y estrategias de la organización para garantizar que ésta sea exitosa a largo plazo.

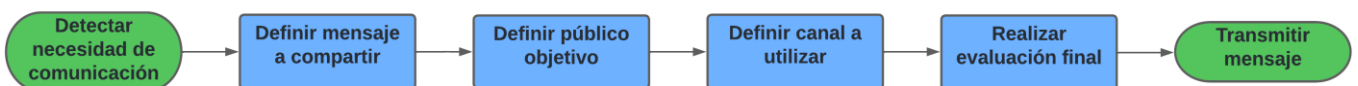
Luego de las investigaciones correspondientes, se pudieron identificar los siguientes procesos:

-Proceso de planificación estratégica: este proceso es fundamental para orientar a la organización a lo largo del tiempo. En este proceso se determina la visión, misión, valores, análisis FODA, formulación de estrategias y evaluación de resultados. A continuación, se muestra un diagrama de bloques de éste proceso:



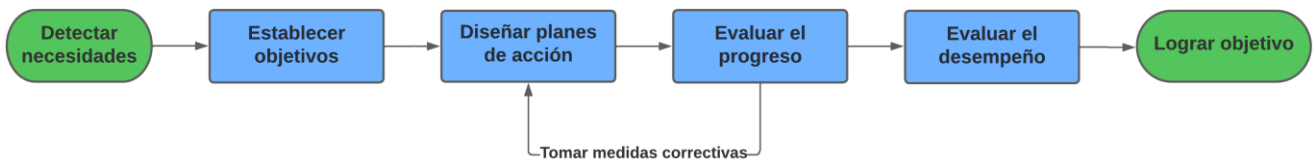
Fuente: Robbins y Coulter, 2014, pág. 242

-Proceso de comunicación de objetivos: este proceso tiene por finalidad transmitir a toda la organización aquellos objetivos fundamentales para poder asegurar su crecimiento y mejora a nivel general. Es crucial que toda la organización conozca y se encuentre alineada a estos objetivos definidos por la gerencia, asegurando así que todas las áreas y todos los miembros pertenecientes a cada área se dirijan hacia el mismo destino. Seguidamente se expone una representación gráfica:



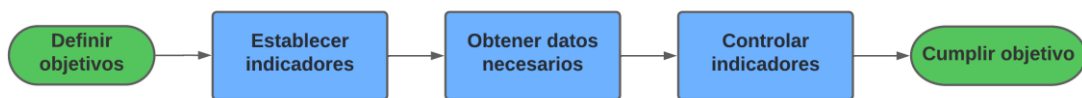
Fuente: Elaboración propia, 2022

-Proceso de administración por objetivos: el proceso consiste en llevar a cabo este método de gestión, Administración por objetivos (APO), basándose principalmente en la definición de objetivos, los cuales, serán el núcleo de todas aquellas actividades que se darán en la empresa. También, algunos autores expresan que la APO es un sistema de administración que define objetivos coordinados entre los integrantes, fomenta el seguimiento continuo del avance de los mismos y fomenta la participación de todos los integrantes de la organización para la definición de los objetivos. Este proceso puede representarse de la siguiente manera:



Fuente: Daft, Richard, *Administración 6° Ed.* Thomson, 2004, Pág. 219 *Modelo del Proceso de APO*

-Proceso de control gestión: este proceso tiene como fin asegurarse que las actividades que lleva a cabo la organización cumplan con los objetivos propuestos. Este proceso es importante para poder aplicar el concepto de mejora continua. Seguidamente, se expone un gráfico simplificado del mismo:

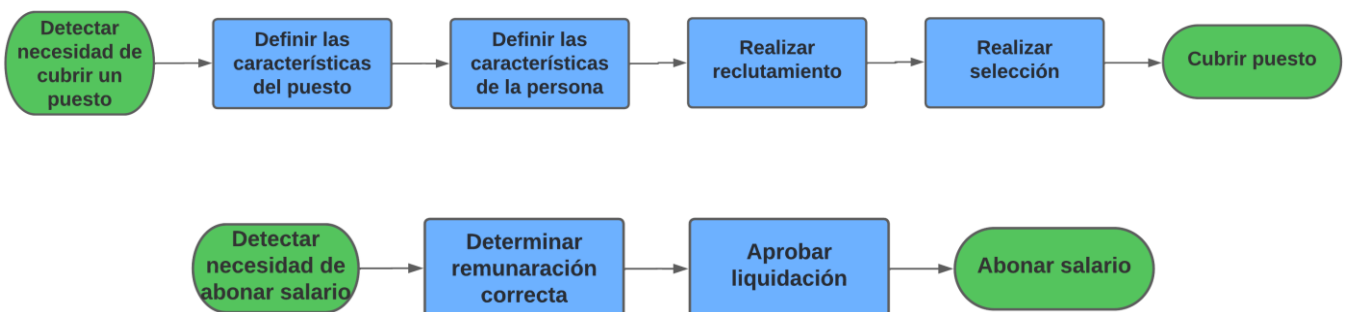


Fuente: *Elaboración propia, 2022*

2.9.2. Procesos de apoyo.

Los procesos de apoyo, como se explicó previamente, son aquellos que brindan soporte a los procesos operativos, para asegurar el mejor desempeño de los procesos que agregan valor y poseen un impacto directo en el cliente externo. Se debe tener en cuenta que los clientes de los procesos de apoyo son clientes internos, es decir, los miembros de la organización.

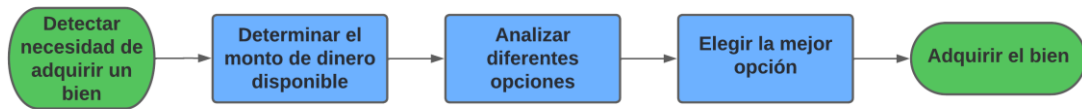
-Proceso de gestión de capital humano: este proceso se basa en la administración de todos los miembros de la organización. Su finalidad es garantizar el bienestar de los mismos, desarrollar planes de carreras, llevar a cabo la liquidación de remuneraciones, vacaciones, obtención de nuevos talentos y promover un buen ambiente laboral.



Fuente: *Elaboración propia, 2022*

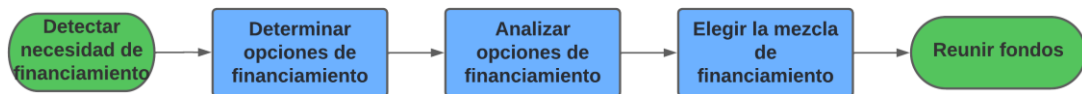
-Proceso de gestión financiera: este proceso administra los recursos financieros de la organización de manera adecuada con la finalidad de incrementar el valor para los accionistas. Este objetivo se logra a través de decisiones de inversión, financiamiento y dividendos. Este proceso se puede representar de la siguiente manera:

Decisiones de inversión



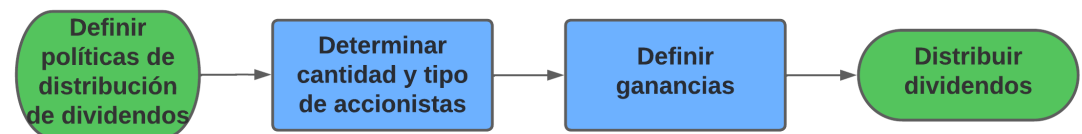
Fuente: Elaboración propia, 2022

Decisiones de financiamiento



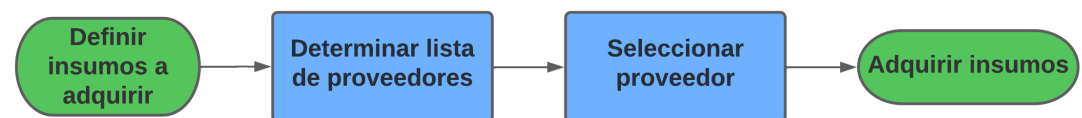
Fuente: Elaboración propia, 2022

Decisiones de dividendos



Fuente: Elaboración propia, 2022

-Proceso de abastecimiento de insumos: el proceso tiene por finalidad que la organización cuente con todos los insumos necesarios para asegurar su correcto funcionamiento. Este proceso abarca desde insumos de oficina hasta insumos para producir el diario papel. A continuación, se grafica el proceso:



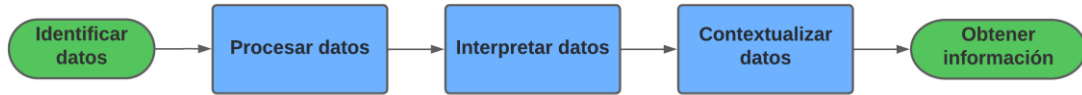
Fuente: Elaboración propia, 2022

-Proceso de sistemas de información y tecnología: este proceso, que puede encontrarse en la gran mayoría de las organizaciones, es fundamental para asegurar que la misma pueda desempeñar su actividad de manera adecuada, facilitando:

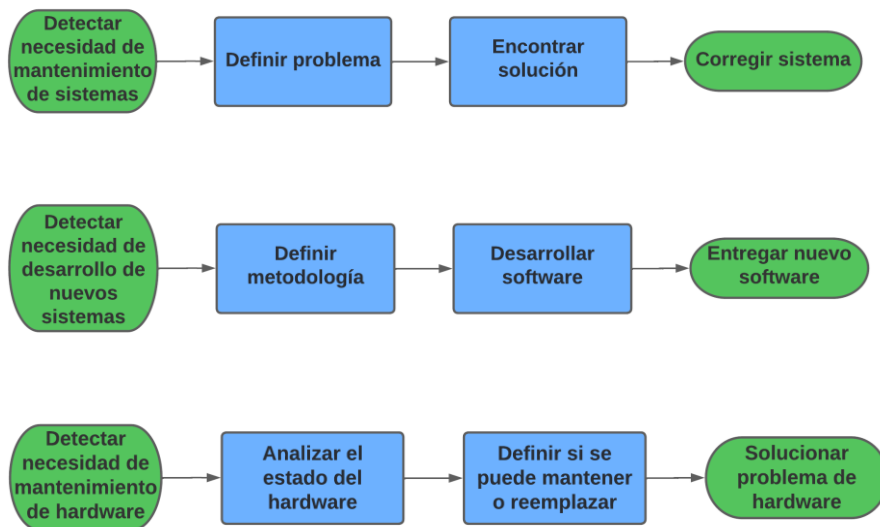
- que las distintas áreas puedan comunicarse entre sí,
- un mejor contacto con el cliente y que éste pueda resolver problemas por autogestión,
- llevar a cabo las tareas de manera más eficiente,

- la recolección de datos para su posterior análisis y
- permitiendo poder ofrecer el servicio digital de la empresa.

Este proceso puede graficarse de la siguiente manera:

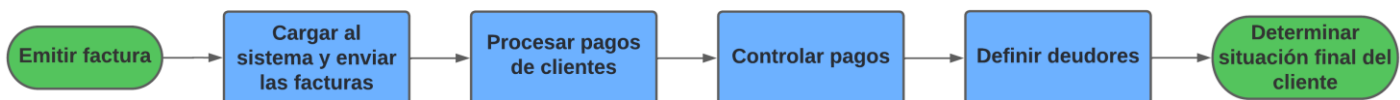


Fuente: Elaboración propia, 2022



Fuente: Elaboración propia, 2022

-Proceso de facturación y análisis de situación de cuenta del cliente: el proceso tiene por finalidad determinar la situación final de la cuenta de los clientes. Además, tiene por objetivo que los clientes puedan abonar en tiempo y forma sus facturas. Este incluye actividades desde la emisión de la factura hasta la registración de los pagos. En caso de no abonar en tiempo y forma, se realizan una serie de actividades para que el cliente pueda pagarla y así estar libre de deuda. Este proceso puede graficarse de la siguiente manera:

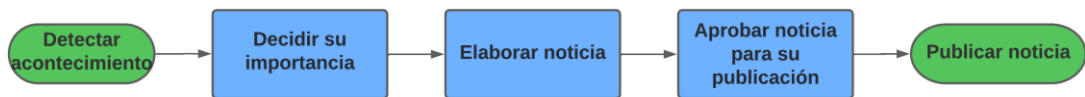


Fuente: Elaboración propia, 2022

2.9.3. Procesos operativos.

Como se menciona en el capítulo 1 de este trabajo, los procesos operativos son aquellos fundamentales para lograr que el cliente se encuentre satisfecho ya que éstos procesos generan el principal bien o servicio de la organización. Por lo tanto, a diferencia de los procesos de apoyo, el cliente de los procesos operativos es externo y no interno.

-Proceso de redacción: este proceso consiste en elaborar las noticias que el diario va a publicar tanto en su versión digital como en su versión papel. Este es uno de los procesos más importante, ya que produce el principal producto que ofrece Diario Los Andes a sus clientes, es decir, que es lo que consumen. A continuación, se presenta una representación gráfica del mismo:



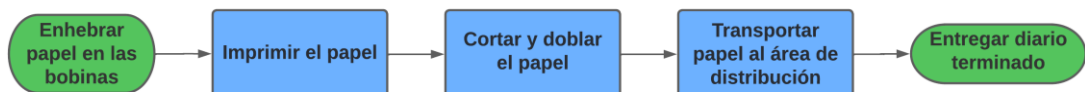
Fuente: Elaboración propia, 2022

-Proceso de circulación: este proceso se lleva a cabo para asegurar la correcta distribución del diario en formato papel al domicilio de los suscriptores. Este proceso forma parte del área de logística de Diario Los Andes, y puede representarse de la siguiente manera:



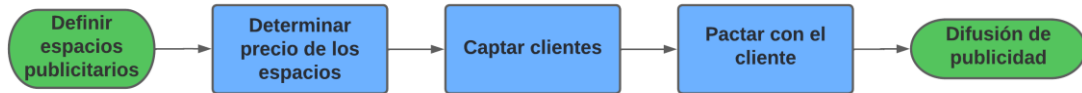
Fuente: Elaboración propia, 2022

-Proceso de impresión: se efectúa para poder elaborar el diario en formato papel. Este proceso se da en una planta impresora de gran tamaño, la cual, cuenta con capacidad suficiente para poder cumplir con todos los pedidos habituales. A continuación, se presenta un diagrama de bloques:



Fuente: Elaboración propia, 2022

-Proceso de comercialización: este proceso es el más importante desde el punto de vista financiero, ya que a través de éste se obtienen los principales ingresos para la organización. El proceso se basa en ofrecer espacios publicitarios, los cuales pueden tener distintos costos según la ubicación o el tamaño. El proceso se grafica a continuación:



Fuente: Elaboración propia, 2022

CAPITULO 3 – PROPUESTA DE MEJORA

3.1. INTRODUCCIÓN.

En el presente capítulo, se abordará la mejora del proceso crítico seleccionado, se detallarán ciertas falencias y se propondrán acciones para poder lograr que este proceso aumente su calidad en un mediano plazo. Para ello, hay que considerar en primera instancia, aquellos defectos que presenta el proceso para luego definir las posibles soluciones.

Al hablar de mejora, resulta inevitable pensar en cómo la tecnología puede ayudar a que las empresas sean más eficientes, eficaces y adaptables ante cambios del entorno donde desempeñan su actividad. Si bien existe una corriente de pensamiento que está en contra de las mejoras tecnológicas, dado que quitan puestos de trabajo a personas, es innegable que la tecnología ha aportado grandes avances, tanto en el ámbito de negocios como en todos los ámbitos de la vida diaria.

3.2. SELECCIÓN DEL O LOS PROCESOS A MEJORAR.

En el apartado anterior se expusieron todos los procesos identificados dentro de Diario Los Andes, a través de los cuales lleva a cabo su negocio en el mercado. En esta sección, se aplicarán metodologías mencionadas en el capítulo uno con la finalidad de seleccionar, de manera objetiva, el proceso a mejorar y luego definir propuestas de mejora.

Se utilizarán dos metodologías propuestas para identificar el proceso a mejorar. Por un lado, se hará uso del Enfoque ponderado de selección y, por otro lado, el enfoque con información.

Con el Enfoque ponderado de selección, se elaborará una matriz con todos los procesos identificados, sobre los cuales se asignará un valor numérico en cada variable donde 1 indica que es difícil modificarlo o que tiene poco impacto mientras que 5 indica que es fácil de modificarlo o que tiene un gran impacto, como se muestra a continuación:



Nombre del proceso	Susceptibilidad al cambio	Desempeño	Impacto en la empresa	Impacto en el cliente	TOTAL
Proceso de planificación estratégica	2	4	5	2	13
Proceso de comunicación de objetivos	2	3	4	2	11
Proceso de administración por objetivos	2	4	5	2	13
Proceso de gestión de capital humano	3	2	5	2	12
Proceso de gestión financiera	1	3	5	2	11
Proceso de abastecimiento de insumos	3	2	4	2	11
Proceso de sistemas de información y tecnología	4	3	4	4	15
Proceso de control de gestión	2	3	4	3	12
Proceso de facturación y análisis de situación de cuenta del cliente	5	3	5	5	18
Proceso de redacción	4	3	4	5	16
Proceso de circulación	3	4	4	5	16
Proceso de impresión	1	3	4	5	13
Proceso de comercialización	4	4	5	3	16

Fuente: Elaboración propia, 2022

Dada la aplicación de este enfoque, se pudo definir que el proceso a mejorar es el de facturación y análisis de situación de cuenta del cliente, ya que posee la mayor puntuación de todos los demás procesos.

Por otro lado, utilizando el enfoque con información, también se clasificarán los procesos identificados asignando valores cualitativos (bajo, medio, alto), definiendo así la prioridad que se le debe dar a los procesos para su análisis y mejora, como se muestra a continuación:

Nombre del proceso	Impacto en el cliente	Oportunidad de mejoramiento
Proceso de planificación estratégica	Medio	Medio
Proceso de comunicación de objetivos	Bajo	Alto
Proceso de administración por objetivos	Bajo	Medio
Proceso de gestión de capital humano	Bajo	Medio
Proceso de gestión financiera	Medio	Bajo
Proceso de abastecimiento de insumos	Bajo	Alto
Proceso de sistemas de información y tecnología	Alto	Medio
Proceso de control de gestión	Bajo	Medio
Proceso de facturación y análisis de situación de cuenta del cliente	Alto	Alto
Proceso de facturación y análisis de situación de cuenta del cliente	Alto	Medio
Proceso de circulación	Alto	Medio
Proceso de impresión	Alto	Bajo
Proceso de comercialización	Bajo	Alto

Fuente: Elaboración propia, 2022

Aplicado el enfoque con información, se pudo determinar que el proceso de facturación y análisis de situación de cuenta del cliente obtuvo la clasificación de prioridad máxima, debido a que en ambas variables analizadas alcanza el valor cualitativo de “Alto”, por lo cual, es el proceso más factible a mejorar y en el cual es conveniente invertir recursos para lograrlo.

Para la aplicación de ambas metodologías, se consultó a distintos miembros de la organización bajo estudio y se analizó información relevante del tipo no confidencial, para garantizar objetividad y buenos resultados.

3.3. EL PROCESO A MEJORAR.

Como se mencionó en el punto anterior, el proceso a mejorar es el **proceso de facturación y análisis de situación de cuenta del cliente**, el cual, será detallado con mayor profundidad en esta sección.

En primera instancia, se analizarán los elementos del proceso, los cuales, se detallan a continuación:

- a) **Entradas o inputs:** información respecto a clientes activos y monto a facturar según servicio contratado.



- b) **Recursos:** para poder lograr la transformación correcta de las entradas, se necesitan tres personas, una proveniente del sector de tecnología e información y dos del departamento de pagos y cobranzas, tres computadoras (una para cada persona), acceso a internet, Microsoft Excel, dos impresoras y resmas de papel.
- c) **Actividades de transformación:** procesamiento de datos, impresión de facturas en papel y distribución de las mismas.
- d) **Salidas u outputs:** la salida principal de este proceso es determinar la situación final del cliente, es decir, si abonó en tiempo y forma la factura del mes o, en caso de tener deuda, si éste pagó la misma.
- e) **Clientes:** los clientes identificados son:
- ✓ Clientes primarios: quien recibe la información procesada sobre la situación final del cliente es el departamento de circulación.
 - ✓ Clientes secundarios: quienes reciben outputs secundarios del proceso son el departamento de finanzas, el departamento de comercialización y el departamento de administración.
 - ✓ Clientes indirectos: quienes pueden verse afectados si el output del proceso bajo análisis es erróneo son el departamento de recursos humanos, el departamento de tecnología e información y el departamento de control de gestión.
 - ✓ Clientes externos: se pueden mencionar a la organización CODEME y Konecta, quienes pueden resultar afectados con el output del proceso y se encuentran fuera de las fronteras de Diario Los Andes.
 - ✓ Consumidores: son todos los clientes que consumen tanto el diario papel como el digital, es decir, los consumidores finales.
- f) **Proveedores:** para este proceso, se pueden distinguir dos tipos de proveedores:
- ✓ Proveedores internos: como tales, se puede identificar al departamento de tecnología e información, ya que son ellos los que brindan una base de datos consolidada para poder emitir las facturas correspondientes.
 - ✓ Proveedores externos: se pueden identificar a Rapipago, Pago Fácil y Banelco quienes proveen datos respecto a los pagos de los clientes, para lo cual, es fundamental el buen procesamiento de los mismos tanto por parte del proveedor como por parte de Diario Los Andes.
- g) **Límites:** para los límites del proceso, se definirán los siguientes:
- ✓ Límite de iniciación: éste límite es detectar la necesidad de emitir las facturas de los clientes, dejando de lado, por ejemplo, las actividades del tipo comercial



que se realizan previamente para captar nuevos clientes, preparar las impresoras, controles previos al armado de la base de datos general, entre otras.

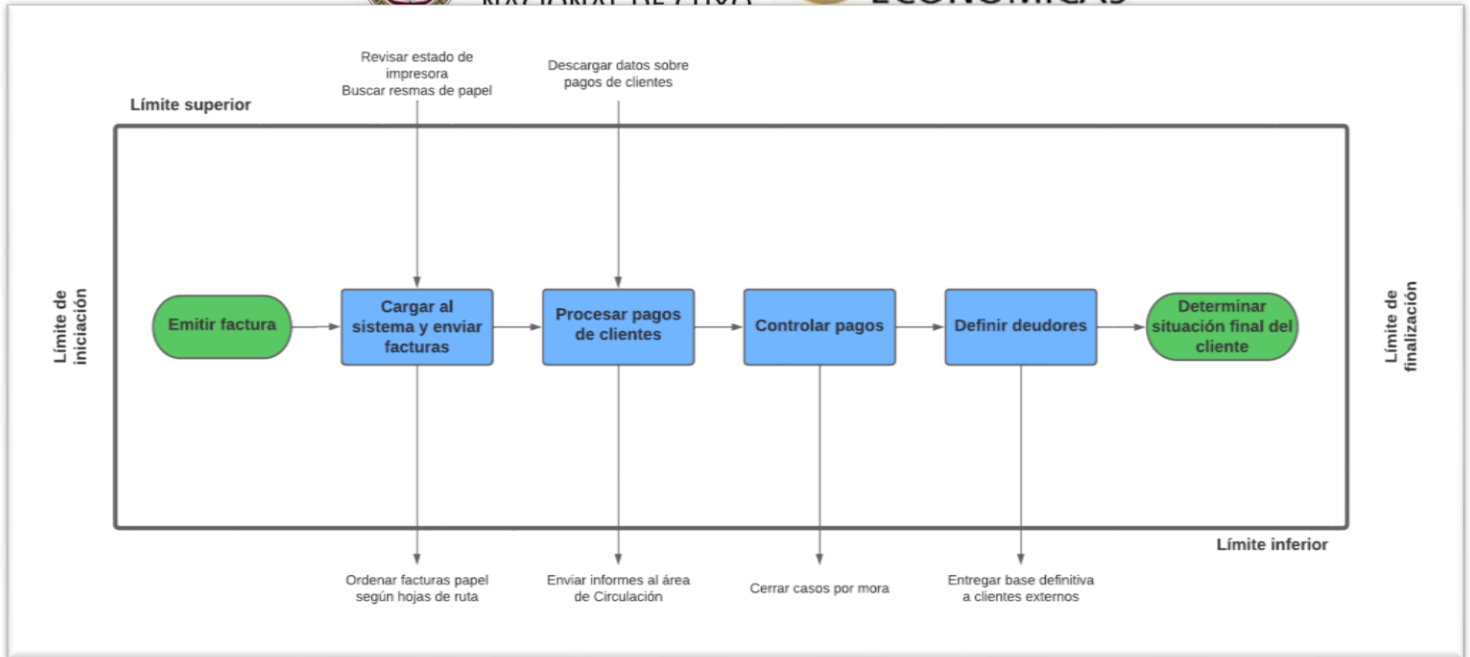
- ✓ Límite de finalización: en este caso, el punto de finalización es definir la situación de la cuenta del cliente, dejando de lado actividades como enviar la situación de cuenta a la organización CODEME, cerrar las cuentas con deudas o habilitar aquellas que hayan cancelado la deuda y deseen continuar con el servicio.
- ✓ Límite superior: al establecer este límite, quedan exentas de análisis muchas otras actividades, por ejemplo, cómo descargar los datos de los clientes que pagaron, entre otras.
- ✓ Límite inferior: este límite deja fuera de análisis actividades como ordenar las facturas en formato papel con su respectiva hoja de ruta o cerrar casos por mora creados en el CRM.

Para completar el análisis, se pueden mencionar características favorables y desfavorables del proceso:

- Características favorables: el proceso cuenta con actividades definidas, tiene un responsable asignado y capacitado, y se puede contar con diversos softwares para poder ejecutarlo.
- Características desfavorables: no posee documentación oficial, es inflexible en ciertos aspectos, solo una persona de toda la organización sabe llevar a cabo el proceso completo y cada una de las actividades que lo componen, todas las actividades se llevan a cabo de manera manual, lo cual implica dedicar mucho tiempo, alguno de los softwares que se utilizan son obsoletos y, por último, las demás áreas de la organización no son conscientes de la importancia de su ejecución exitosa.

3.3.1. Documentación del proceso.

Como se mencionó en el apartado anterior, la documentación del proceso es importante ya que permite registrar características relevantes del mismo. En esta sección, se mostrará un diagrama de bloque del proceso bajo estudio, más detallado que en párrafos anteriores, el cual, permite una visión simplificada y una mejor comprensión:



Fuente: Elaboración propia, 2022

Dado el diagrama de bloques, se pueden visualizar fácilmente los límites del proceso, las actividades que lo componen, inputs y outputs tanto primarios como secundarios y, por último, la relación y secuencia de las actividades.

No es objeto de este trabajo profundizar y detallar la documentación del proceso bajo estudio.

3.4. MEDIDAS DE EFECTIVIDAD, EFICIENCIA Y ADAPTABILIDAD DEL PROCESO – INDICADORES.

Como se mencionó en el capítulo anterior, es importante establecer medidas de desempeño para poder determinar qué tan bien el output del proceso satisface las necesidades de los clientes, cómo el proceso hace uso de los recursos y qué tan flexible es al momento de presentarse cambios o variaciones inesperadas. Para ello, se definen indicadores de efectividad, eficiencia y adaptabilidad, a través de los cuales, se podrá llevar a cabo un control más preciso sobre el funcionamiento del proceso. Estos indicadores también son conocidos como KPIs (Key Performance Indicators).

En este apartado, se presentarán indicadores de efectividad, eficiencia y adaptabilidad del proceso, con sus respectivos objetivos:

- ✓ Medidas de efectividad: hacen referencia a el grado en que el output del proceso satisface las necesidades de los clientes.




Disminuir en un 15% la cantidad de reclamos por la falta de registraci3n del pago para diciembre del a1o 2023.

$$(-1) \times \frac{\text{cantidad de reclamos por la falta de registraci3n del pago dic 2023} - \text{cantidad de reclamos por la falta de registraci3n del pago dic 2022}}{\text{cantidad de reclamos por la falta de registraci3n del pago dic 2022}}$$

Frecuencia de actualizaci3n: mensual

Par3metros de alarma:

- $I \leq 8\%$ ---- 
- $8\% < I < 12\%$ ---- 
- $I \geq 12\%$ ---- 

Incrementar la cantidad de suscriptores que requieren la factura digital a un 70% para junio del a1o 2024

$$\frac{\text{cantidad de clientes con factura digital junio 2023}}{\text{cantidad total de clientes junio 2023}}$$

Frecuencia de actualizaci3n: semestral

Par3metros de alarma:

- $I \leq 50\%$ ---- 
- $50\% < I < 65\%$ --- 
- $I \geq 65\%$ ---- 

Disminuir a un 10% la cantidad total de reclamos debido a la dificultad de acceder a la factura digital por cliente para diciembre del a1o 2024.

$$\frac{\text{cantidad de reclamos diciembre 2024}}{\text{cantidad de reclamos diciembre 2023}}$$

Frecuencia de actualizaci3n: semestral

Par3metros de alarma:

- $I \leq 50\%$ ---- 
- $50\% < I < 65\%$ ---- 
- $I \geq 65\%$ ---- 



- ✓ Medidas de eficiencia: hacen referencia a la manera en que el proceso utiliza recursos para llevarse a cabo.

Disminuir en un 90% la cantidad de facturas en formato papel emitidas para diciembre del año 2025.

$$(-1)x \frac{\text{cantidad de facturas en formato papel emitidas diciembre 2025} - \text{cantidad de facturas en formato papel emitidas diciembre 2023}}{\text{cantidad de facturas en formato papel emitidas diciembre 2023}}$$

Frecuencia de actualización: semestral

Parámetros de alarma:

- $I \geq 15\%$ ---- 
- $5\% < I < 15\%$ ---- 
- $I \geq 5\%$ ---- 

Disminuir en un 80% la cantidad de minutos utilizadas para procesar los pagos de los clientes para diciembre del año 2025.

$$(-1)x \frac{\text{cantidad de minutos utilizados para procesar pagos diciembre 2025} - \text{cantidad de minutos utilizados para procesar pagos diciembre 2023}}{\text{cantidad de minutos utilizados para procesar pagos diciembre 2023}}$$

Frecuencia de actualización: semestral

Parámetros de alarma:



- $I \leq 60\%$ ---- 
- $60\% < I < 70\%$ ---- 
- $I \geq 70\%$ ---- 

Disminuir en un 95% la cantidad de minutos utilizadas para verificar los pagos de los clientes para agosto del año 2024.


$$(-1)x \frac{\text{cantidad de minutos utilizados para verificar pagos diciembre 2024} - \text{cantidad de minutos utilizados para verificar pagos diciembre 2023}}{\text{cantidad de minutos utilizados para verificar pagos diciembre 2023}}$$

Frecuencia de actualización: semestral

Parámetros de alarma:

- $I \leq 80\%$ ---- 
- $80\% < I < 90\%$ ---- 



- $I \geq 90\%$ ---- 

- ✓ Medidas de adaptabilidad: hacen referencia a la capacidad del proceso para ejecutar solicitudes especiales.

Disminuir en un 90% la cantidad de solicitudes especiales rechazadas por parte de los clientes para diciembre del año 2024.

$$\frac{\text{cantidad de solicitudes especiales rechazadas diciembre 2024} - \text{cantidad de solicitudes especiales rechazadas diciembre 2023}}{\text{cantidad de solicitudes especiales rechazadas diciembre 2023}}$$

Frecuencia de actualización: trimestral

Parámetros de alarma:



- $I \leq 60\%$ ---- 
- $60\% < I < 80\%$ ---- 
- $I \geq 80\%$ ---- 

Permitir procesar al menos un pago fuera de término que posea vencimiento en el mes corriente para diciembre del año 2024.

$$\text{cantidad de pagos fuera de término procesados en diciembre 2024} \geq 1$$

Frecuencia de actualización: mensual

Parámetros de alarma:

- $I \leq 0$ ---- 
- $I \geq 1$ ---- 

3.5. PROCESO DE FACTURACIÓN Y ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE CUENTA DEL CLIENTE: TIEMPO DE CICLO.

En este apartado, se analizará el tiempo de ciclo del proceso seleccionado para determinar, de manera objetiva y precisa, la cantidad de tiempo que toma llevar a cabo el proceso completo, es decir, desde que ingresan los inputs hasta que se obtienen los outputs. Cabe aclarar, que se estudia este aspecto del proceso ya que fue identificado como una de las

características desfavorables que éste posee y, según fuentes de la organización en cuestión, una falencia de importancia.

Según Harrington, se pueden encontrar cuatro formas de reunir la información necesaria para poder obtener el tiempo de ciclo del proceso:

- Medidas finales: se utiliza cuando los procesos son repetitivos e inician con un input, el cual posee fecha de recepción documentada, y finaliza cuando se entrega el output requerido.
- Experimentos controlados: cuando no pueden obtenerse datos respecto a fechas de inicio y finalización, ya sea porque el software que se utiliza no lo permite o por diversos factores, se ejecutan experimentos controlados, los cuales, pueden proporcionar los datos necesarios. Este abarca los siguientes aspectos:
 - Selección de una muestra.
 - Introducción de la muestra controlada dentro del proceso.
 - Recolección de datos relacionados con la muestra.
- Investigación histórica: a veces, es necesario realizar investigaciones históricas para obtener documentos que detallen fechas de inicio y finalización de procesos, para así tener cierta noción respecto del tiempo de ciclo.
- Análisis científico: en caso de que los anteriores enfoques no puedan ser aplicables, se puede utilizar este enfoque, el cual, consiste en desagregar el proceso en actividades o tareas y, posteriormente, determinar el tiempo de ciclo para cada una de ellas. Luego, se suman los tiempos de ciclo de cada actividad para obtener el tiempo de ciclo total. Se podría definir matemáticamente de la siguiente manera:

$$\sum_{1}^{n} \text{Tiempo de ciclo de actividad}_i$$

Donde i representa cada actividad que compone al proceso.

Para abordar este análisis, se estudiarán cada una de las actividades que componen al proceso, para luego obtener el tiempo que toma completar cada actividad y, de alguna manera, obtener el tiempo de ciclo del proceso al sumar los tiempos de cada una de las actividades que forman parte del mismo. En otras palabras, el enfoque seleccionado es el de análisis científico,

ya explicado en el apartado anterior. A continuación, se presenta una tabla con las actividades y sus respectivos tiempos:

Actividad	Tiempo de ciclo por actividad (hs)	Tiempo de ciclo acumulado (hs)
Emitir factura	2	2
Cargar al sistema y enviar las facturas	4	6
Procesar pagos de clientes	20	26
Controlar pagos	20	46
Definir deudores	20	66
Determinar situación final del cliente	8	74

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se observa en la tabla anterior, completar el proceso toma 74 horas al mes, lo que significa que el proceso consume el 46,25% de las horas totales de un empleado que trabaje jornada completa (8 horas diarias). Los datos presentados en la tabla anterior se obtuvieron gracias a la colaboración de empleados de la organización bajo análisis, quienes accedieron a aportar los datos necesarios.

Por otro lado, resulta válido aclarar que las actividades como procesar pagos de clientes, controlar pagos y definir deudores se repiten de lunes a viernes, es decir, jornada laboral regular, por lo que arrojan una cantidad de horas elevadas respecto de las demás actividades.

Dentro de la actividad *Emitir factura*, se puede encontrar la tarea de preparar las bases de datos necesarias para poder cargar las facturas al sistema y así luego emitirlas. La preparación de las bases de datos toma bastante tiempo, ya que en primera instancia se realiza una copia de respaldo del estado de cuenta de todos los clientes de Diario Los Andes en caso de que exista alguna falla durante la ejecución de esta actividad. Crear la copia de respaldo demora un poco más de una hora. Las tareas mencionadas anteriormente consumen gran parte del tiempo de la actividad, sin embargo, es tiempo que podría dedicarse para realizar otras tareas o actividades que entreguen valor agregado a los clientes.

En la actividad *Cargar al sistema y enviar las facturas*, se encuentran tareas como, por ejemplo, subir la base de datos de las facturas emitidas a un software de terceros para que los



usuarios puedan acceder a la factura digital. Esta tarea no suele tomar mucho tiempo para su ejecución, la cual, no presenta inconvenientes a la hora de analizar esta actividad. Sin embargo, la tarea de imprimir las facturas en formato papel a los clientes toma cuatro horas, ya que es una tarea excesivamente manual y, como consecuencia de ello, mayor tiempo empleado. Sin dudas, es una tarea que podría automatizarse para ahorrar tiempo.

Analizando la actividad *Procesar pagos de clientes*, se encuentran tareas como procesar datos sobre pagos de clientes desde diversas fuentes, elaborar bases de datos consolidadas para subir los pagos de los clientes al sistema y comprobar pagos. Al igual que las tareas mencionadas en las actividades anteriores, éstas también son excesivamente manuales, lo cual demanda una gran cantidad de horas al mes en ejecutar las mismas.

Dentro de la actividad *Controlar pagos de clientes*, se pueden mencionar tareas como descargar base de datos actualizada sobre el estado de cuenta de los clientes, descargar base de datos respecto a los pagos procesados en el día y actualizar planillas de seguimiento de cuentas suspendidas, las cuales, son también tareas manuales. Estos reportes se podrían descargar ya armados automáticamente para ahorrar tiempo.

Si se analiza la actividad *Definir deudores*, se encuentran tareas como cruzar reportes de pago de clientes con planillas de seguimiento de deudores con más de tres meses adeudados, crear caso en el CRM a cada cliente con deuda y elaborar la planilla definitiva del día, sobre la cual, se tomarán los datos para realizar actividades respecto a el cobro de deudas.

Por último, la actividad de *Determinar la situación final del cliente*, contiene tareas como elaborar la planilla definitiva de deudores del mes y cargar los detalles de deuda para cada cliente con su respectivo detalle en el sistema (CRM). Esta última tarea demanda ocho horas de trabajo, ya que manualmente, uno a uno, se cargan los casos en el sistema detallando que el cliente posee deuda.

Dada la explicación más detallada sobre las actividades que componen al proceso, se puede identificar que la gran mayoría de las tareas que se llevan a cabo son manuales, lo cual, implica consumir una gran cantidad de horas para poder ejecutarlas. Todo ese tiempo invertido en aquellas tareas manuales extensas, podría dedicarse en llevar a cabo tareas que aporten valor agregado para los clientes, como por ejemplo, resolver reclamos de clientes respecto a la entrega del diario o por inconvenientes a la hora de descargar las facturas electrónicas.

Una solución, ya bastante conocida para este tipo de problemas que presenta el proceso seleccionado, es la automatización de tareas, herramienta sobre la cual se habló de forma



resumida anteriormente, pero que en la próxima sección del presente capítulo se tratará con mayor detalle.

3.6. AUTOMATIZACIÓN DE TAREAS PARA MEJORAR EL TIEMPO DE CICLO DE LOS PROCESOS.

Automatización es un término que se refiere a aplicaciones de tecnología donde se minimiza la participación humana. En otras palabras, es tecnología que ayuda a agilizar procesos o procedimientos. Cuando se habla de este término, es muy común pensar en robots ejecutando tareas, pero los robots son una forma de automatizar procesos y no la única. A su vez, la automatización no tiene por qué ser computarizada o tratarse de algo complejo o sofisticado. Puede pensarse en la automatización de pequeñas tareas repetitivas, que por sí solas no aportan un gran valor agregado, pero si sumamos el aporte de cada pequeña tarea automatizada, es posible lograr grandes beneficios. Se pueden mencionar ejemplos simples como el cierre centralizado o el termostato del sistema de refrigeración de un automóvil.

La gran mayoría de las veces suelen confundirse los términos automatización con mecanización. La mecanización se refiere a la sustitución del trabajo manual por máquinas, como por ejemplo, utilizar algún medio de transporte en lugar de trasladarse a pie. Por otra parte, la mecanización se transforma en automatización cuando el sistema se retroalimenta para realizar cambios o accionar.

3.6.1. Tipos de automatización.

Se pueden mencionar distintos tipos de automatización:

→ Automatización básica: este tipo de automatización se enfoca en automatizar tareas simples y rudimentarias a través del uso de herramientas para agilizarlas y centralizarlas, como utilizar un sistema que envíe emails a nuevos suscriptores o un sistema que procese los datos de pago de los clientes. Dentro de automatización básica podemos encontrar la Gestión de Procesos Empresariales (BPM) y la Automatización de Procesos Robóticos (RPA). La Gestión de Procesos Empresariales (BPM) se refiere al uso de tecnología para automatizar procesos de negocios un tanto más complejos, como la contabilidad, las ventas, entre otros. Significa rediseñar los flujos de trabajo para que sean más inteligentes e integrar los procesos que se ejecutan en aplicaciones de software en toda la organización. Las organizaciones pueden utilizar BPM para agilizar o simplificar un proceso de negocio, lograr la transformación digital, aumentar la calidad del proceso o ahorrar dinero. En tanto, la Automatización Robótica de Procesos (RPA) es una tecnología que se utiliza con frecuencia, y cada vez más, para automatizar estos procesos empresariales.



- Automatización de integración: se basa en un tipo de automatización sobre la cual las máquinas pueden imitar las tareas humanas y repetir las acciones una vez que se definen las reglas para las máquinas. Un claro ejemplo de este tipo de automatización es un “bot”, es decir, un tipo de robot virtual el cual, en realidad, es un software interactuando como un humano con el usuario. Se pueden encontrar ejemplos de bots en las páginas de empresas prestadoras de servicios como la luz, gas y agua que, al ingresar a sus páginas web, se puede hacer clic sobre un ícono para comenzar una charla con un asistente virtual.
- Automatización de inteligencia artificial: es el tipo más complejo de automatización, ya que involucra la Inteligencia Artificial para que las máquinas puedan aprender, tomar decisiones o realizar sugerencias basadas en situaciones pasadas que han encontrado y analizado. La Inteligencia Artificial aprende de sus errores o por cambios en el ambiente, operando de manera más eficiente y efectiva.

3.6.2. Ventajas y desventajas de la Automatización.

Las ventajas que pueden mencionarse sobre la automatización son:

- + **Mayor productividad**: los colaboradores de las organizaciones pueden dedicar su tiempo a aquellas tareas que agreguen valor al cliente, mientras que los sistemas de software llevan a cabo aquellas tareas repetitivas y de forma mucho más rápida, disminuyendo así el tiempo de ciclo de los procesos.
- + **Mayor confiabilidad**: al reducir la participación de las personas, disminuye la necesidad de frecuencia de realizar controles. Todas las tareas iguales se ejecutan siempre de la misma manera con un mayor grado de precisión.
- + **Control simplificado**: mientras más personas se involucren en las actividades, los controles deben hacerse con mayor detenimiento y resultan más complejos. En tanto, las actividades y tareas llevadas a cabo por sistemas de software propician a realizar controles más sencillos por el hecho de que estos sistemas no cometen errores, disminuyendo la cantidad y frecuencia de los mismos.
- + **Mayor ahorro**: la gran mayoría de las veces, las tareas pequeñas y simples pero repetitivas se automatizan para lograr grandes ahorros, es decir, la automatización de esa tarea implica un pequeño ahorro, pero al tener en cuenta que esta tarea se repite una gran cantidad de veces, se logran grandes beneficios.
- + **Softwares gratis**: se pueden encontrar softwares como Automator, Task Scheduler, Power Automation (de Microsoft), entre otros, para poder aplicar la automatización en los procesos empresariales sin incurrir en costos por la utilización de estos softwares.



Las desventajas que pueden mencionarse sobre la automatización son las siguientes:

- **Costos:** el diseño de una solución eficaz de automatización lleva tiempo y energía que, a su vez, implica invertir recursos de la organización en mayor o menor medida, dependiendo del alcance.
- **Alcance:** para abordar la automatización de un proceso, se puede delimitar la misma a algunas actividades o tareas que componen al proceso para que la aplicación de la automatización no se torne por de más compleja, dejando de lado algunas actividades o procesos que también lo requieran.
- **Dependencia:** la aplicación de esta tecnología puede crear dependencia hacia el proveedor dada por necesidades de mantenimiento o desarrollo específicas.
- **Personal especializado:** el talento requerido para poder gestionar procesos automatizados es más específico, por lo que puede resultar más complicado a la hora de encontrar personas con esas capacidades y más caro al contratar.

3.6.3. Herramientas para la aplicación de la automatización en los procesos empresariales.

Existen muchas herramientas de software disponibles para automatizar procesos en diferentes áreas de una empresa. Algunas de las herramientas de software más populares para la automatización de procesos que se pueden mencionar, son:

- ✓ Automatización de procesos robóticos (RPA): UiPath, Blue Prism, Automation Anywhere, WorkFusion, Kryon, entre otros.
- ✓ Automatización de procesos de negocios (BPA): Appian, Pega, IBM Business Process Manager, Bonita, Bizagi, entre otros.
- ✓ Automatización inteligente de procesos (IPA): Automation Anywhere, UiPath, Blue Prism, WorkFusion, Kofax, entre otros.
- ✓ Automatización de marketing: HubSpot, Marketo, Eloqua, Pardot, entre otros.
- ✓ Automatización de recursos humanos: BambooHR, Workday, Zenefits, Gusto, entre otros.
- ✓ Automatización de atención al cliente: Freshdesk, Zendesk, Salesforce Service Cloud, Help Scout, entre otros.
- ✓ Automatización de ventas: Salesforce, HubSpot, Zoho CRM, Pipedrive, entre otros.

3.6.4. Estrategia para la implementación de automatización en un proceso de negocio.



Es muy importante a la hora de decidir la implementación de la automatización de un proceso, haber pensado previamente en una estrategia para lograr una correcta aplicación de la misma. Esta estrategia puede variar según el tipo de proceso seleccionado, los recursos disponibles, la cultura organizacional, factores externos, entre otros. Por lo tanto, a continuación, se menciona una estrategia genérica para su aplicación:

1- ¿Cómo identificar el proceso?

Dentro de esta etapa, hay que preguntarse: ¿el proceso actual necesita ser mejorado antes de la aplicación de la automatización?, ¿cómo actualmente se llevan a cabo las actividades dentro del proceso?, ¿qué debería hacerse o mejorarse si se decide implementarse? y ¿a quiénes afectará?

2- ¿Cómo diseñar la solución a través de la automatización?

En esta etapa hay que pensar en: ¿por qué va a ayudar la automatización?, ¿se buscan beneficios o ahorro de costos?, ¿se intenta reducir la cantidad de errores o mejorar la respuesta hacia el cliente? y ¿qué se hará con los recursos y personas involucradas si la implementación de la automatización funciona?

3- ¿Cómo construir e implementar la solución a través de la automatización?

Dentro de esta etapa, pueden plantearse las siguientes preguntas: ¿Qué proveedores, herramientas y plataformas son necesarias?, ¿quién construirá la implementación?, ¿quién hará el mantenimiento?, ¿existen requerimientos de seguridad, almacenamiento, manejo de datos, soporte y administración del cambio?

4- ¿Cómo planificar la puesta en marcha?

En esta última etapa, resulta útil preguntarse: ¿se llevará a cabo una prueba piloto?, ¿cómo se implementará la transición de los integrantes involucrados en el proceso? ¿qué aspectos o métricas se tendrán en cuenta para evaluar el desempeño del proceso por la aplicación de la automatización y cómo se medirán?

3.6.5. Aplicación de automatización en el proceso de facturación y análisis de situación de cuenta del cliente.

Como se mencionó anteriormente, el proceso de facturación y análisis de situación de cuenta del cliente tiene serios problemas respecto al tiempo de ciclo que éste posee por lo que, una gran solución a este problema, es la automatización de tareas.



El tipo de automatización que debería llevarse a cabo en este proceso es la **automatización básica**, ya que lo que se desea lograr con esta implementación es la ejecución de tareas simples y repetitivas de forma independiente, es decir, sin la intervención de una persona y, de esta manera, lograr que esas actividades se desarrollen de manera más rápida y eficiente. No forma parte del objetivo de este trabajo definir el sistema de software a utilizar para la implementación.

En este caso, resulta sumamente importante plantear la automatización de las siguientes actividades del proceso, dado que la suma del tiempo de ciclo de éstas representa el 92% (68 hs de 74 hs.) del tiempo de ciclo total del proceso:

- ✓ Procesar pagos de clientes
- ✓ Controlar pagos de clientes
- ✓ Definir deudores
- ✓ Determinar situación final del cliente

A su vez, el tiempo y costos que se pueden ahorrar debido a la automatización de las tareas de un proceso puede depender de la complejidad de las tareas y de la eficacia de la automatización. Sin embargo, se estima que la automatización puede implicar una reducción del tiempo de ciclo de entre un 50% a un 90% del tiempo de ciclo total.

Luego de analizar cada una de las actividades sobre las cuales se aplicaría la automatización, se llega a las siguientes conclusiones expresadas en la tabla que sigue:

Actividad	Tiempo de ciclo por actividad (hs)	Tiempo de ciclo acumulado (hs)	Tiempo de ciclo por actividad automatizada (hs)	Tiempo de ciclo acumulado automatizado (hs)
Emitir factura	2	2	2	2
Cargar al sistema y enviar las facturas	4	6	4	6
Procesar pagos de clientes	20	26	1	7
Controlar pagos	20	46	1	8
Definir deudores	20	66	1	9
Determinar situación final del cliente	8	74	0,4	9,4

Fuente: Elaboración propia, 2022



Por lo que se observa de la tabla anterior, se concluye:

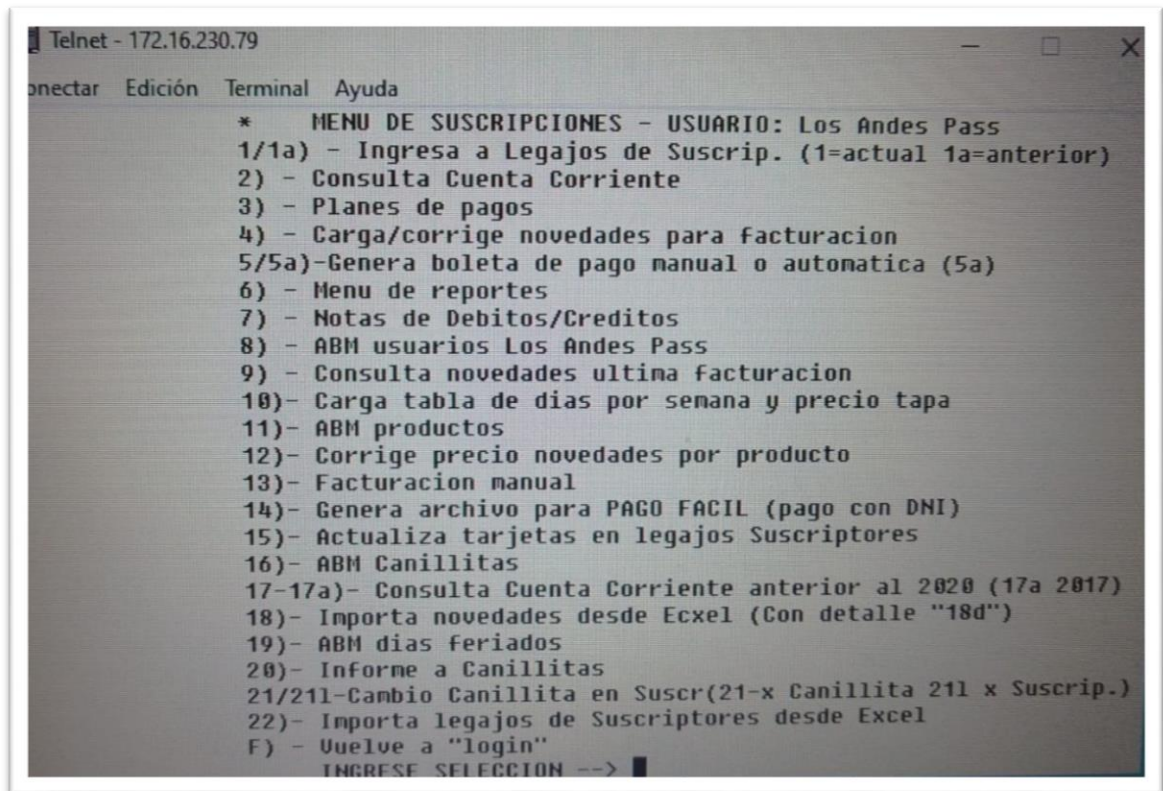
- El tiempo de ciclo de las actividades de procesar pagos de clientes, controlar pagos y definir deudores puede reducirse en un 95%.
- El impacto general resulta en una reducción de un 87% sobre el tiempo de ciclo total del proceso, dado que no se simuló la automatización de dos actividades.
- El tiempo de ciclo total del proceso pasa de 74 hs. a 9,4 hs., por lo que el proceso pasa de consumir el 46,25% al 5,88% de la cantidad de horas trabajadas mensuales por un colaborador full-time.

Las mejoras que pueden nombrarse a través de la aplicación de la automatización, por actividad, son:

- **Procesar pagos de clientes:** con la automatización, puede desarrollarse una API para que los sistemas de las distintas empresas que ofrecen canales de cobranza se sincronice de forma automática con los sistemas de Diario Los Andes, logrando así evitar el procesamiento de archivos manuales, a través del armado de planillas, para actualizar la información de pagos en los sistemas.
- **Controlar pagos:** resultaría útil lograr, a través de la automatización, que los sistemas generen reportes más claros y concisos para así evitar el procesamiento de la información que contienen los reportes que actualmente arrojan los sistemas vigentes, ahorrando así mucho tiempo de procesamiento. A su vez, según la condición del cliente, el sistema podría dar de alta automáticamente a aquellos suscriptores que deseen continuar con el servicio y hayan regularizado su deuda.
- **Definir deudores:** se pretende lograr reportes automáticos que presenten a aquellos clientes que poseen deuda y, a su vez, suspender el servicio de forma inmediata a aquellas personas que posean más de dos meses de deuda. De esta forma, se evita el armado y procesamiento de bases de datos de forma manual.
- **Determinar situación final del cliente:** en esta actividad, a través de la automatización, se pretende poder subir al CRM, que utiliza la organización, una base ya preparada, de modo tal, que se cree el caso correspondiente, cliente por cliente, sobre la deuda que posee ya que, en la actualidad, esto se realiza de forma manual.

3.7. Cambio de software de gestión empresarial

La organización bajo estudio utiliza un software de gestión empresarial llamado Telnet, el cual, permite cargar y controlar pagos de clientes, gestionar las suscripciones de los clientes, cambiar datos, aplicar descuentos y descargar reportes.



Interfaz del sistema Telnet

Este sistema, si bien es funcional y sigue siendo útil en la actualidad, presenta varias falencias que podrían mejorarse si se opta por el uso de otro sistema de gestión más moderno. Por un lado, la interfaz del sistema tiene un aspecto muy antiguo y no permite al usuario navegar con el uso del mouse, lo cual, incomoda al usuario. También, a la hora de mostrar información sobre la facturación y pagos de los clientes, ésta no se muestra de forma completa en una misma pantalla, sino que se van mostrando líneas que, a medida que pasan los meses que se presentan, se van sobrescribiendo. Por otro lado, a la hora de procesar datos, este sistema toma demasiado tiempo, lo que implica una gran demora para los usuarios. Por último, cabe aclarar que para obtener los pobres informes que este arroja, es necesario utilizar otro sistema para poder transferirlos desde una ubicación hasta la PC del usuario, para luego procesarlos y hacer uso de los mismos.



Dadas las características que posee el sistema de gestión empresarial que utiliza Diario Los Andes, podrían presentarse las siguientes alternativas para mejorar la gestión:

- SAP
- Oracle E-Business Suite
- Microsoft Dynamics 365
- Net Suite

Los sistemas mencionados anteriormente son sumamente superiores al sistema de gestión actual y pueden resolver las falencias presentadas.

En este capítulo se aplicó la metodología propuesta para seleccionar el proceso crítico a mejorar, se desarrolló en mayor detalle el proceso crítico a mejorar, se establecieron indicadores de efectividad, eficiencia y adaptabilidad para lograr un mejor control del desempeño del mismo y se abordó la propuesta de mejora para mitigar los defectos que el proceso posee.



CONCLUSIÓN

Dado que el fin de este trabajo consistía en identificar una propuesta de mejora para uno o varios procesos críticos, es que se aplicó la metodología del análisis científico planteado por Harrington para seleccionar aquellos que tuviesen posibilidad de mejora, determinando así a el proceso de facturación y análisis de situación de cuenta del cliente, sobre el cual, se desarrolló dicha propuesta teniendo en cuenta el marco teórico, las características y procesos de Diario Los Andes para, de esta manera, poder mitigar los defectos que presenta el proceso crítico a través de un enfoque práctico y realista. Así, se detectaron fallas relevantes en cuanto al tiempo de ciclo que posee el proceso crítico, la gran cantidad de trabajo manual que requiere y la falta de inversión que presenta la organización en cuanto a sistemas de información, lo cual, facilitaría en gran medida el desarrollo del proceso de forma más eficiente, efectiva y adaptable ante los cambios de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.

Para ello, se propuso que la organización adopte la automatización del tipo básica de ciertas actividades que componen al proceso, tecnología que puede ayudar a disminuir notablemente el tiempo de ciclo y errores que pueden aparecer por la intervención de personas ante la ejecución de tareas repetitivas. Al aplicar la automatización en las actividades de procesar pagos, controlar pagos, definir deudores y determinar la situación final del cliente, se pudo observar una notable disminución del tiempo de ciclo del proceso, dando como resultado una reducción del mismo de 74 horas a 9,4 horas durante el mes, es decir, alcanzando un decremento del 87%. Por otro lado, también se propuso cambiar el actual sistema de gestión empresarial llamado Telnet, el cual, presenta grandes limitaciones en cuanto a la velocidad del procesamiento de datos y en la manera en que la información se expone al usuario, ocasionando pérdidas de tiempo y dificultando el buen y óptimo desempeño de los colaboradores de la organización.

A su vez, queda reflejado el impacto que poseen los avances tecnológicos sobre las organizaciones, afectando, ya sea, de manera positiva, como los beneficios que se obtienen al aplicar la automatización en las actividades de uno o más procesos, o de manera negativa, como las falencias que se han detallado previamente por la falta de inversión en sistemas e infraestructura tecnológica, dando lugar a defectos y a la aparición de obstáculos, provocando consumos de tiempo excesivo, el cual, podría destinarse para realizar actividades que posean valor agregado desde el punto de vista del cliente.



BIBLIOGRAFÍA

HARRINGTON, James, (1998). "Mejoramiento de los procesos de la empresa". Colombia, Ed. McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, S.P. and Coulter, M., (2014). Administración (12a. Ed.). México: Pearson Educación.

EVANS, James R. y LINDSAY William, (2008). Administración y Control de la calidad (7a Ed.). Administración y Control de la calidad.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Solocum, J., (2000). Panorama general de la administración. Administración: un enfoque basado en competencias (9a. ed.). Madrid, España: Thomson Learning.

MINTZBERG, H. (2001). Diseño de Organizaciones Eficientes. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Porter, M. (1982). Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México: Compañía Editorial Continental.

Lledó, P. (2017) Administración de Proyectos: El ABC Para un director de Proyectos Exitoso. (6a ed.). Estados Unidos.

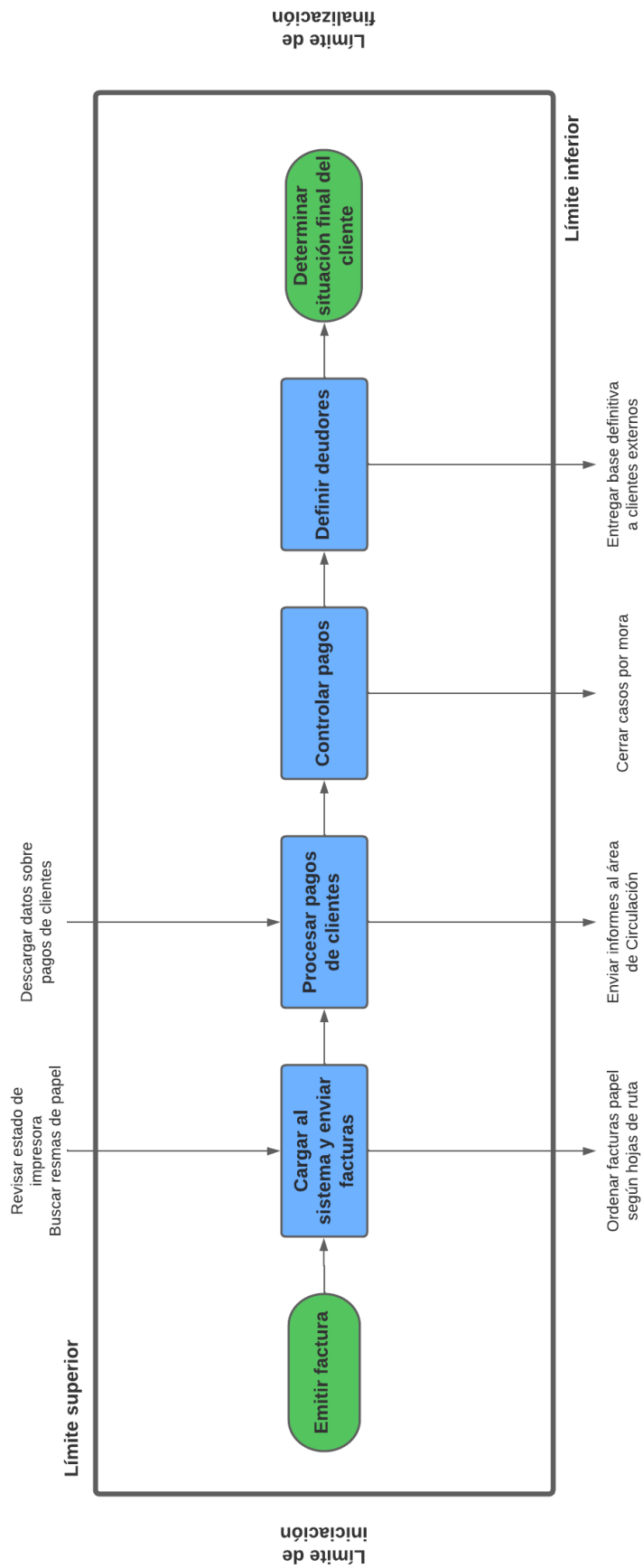
Páginas de internet

- <https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html>
- <https://grupoclarin.com/ir/Informacion-Corporativa/Segmentos-de-Negocios>
- <https://grupoclarin.com/institucional/estructura-accionaria>
- <https://grupoclarin.com/ir/Informacion-Corporativa/Estructura-Corporativa>
- <https://grupoclarin.com/institucional/institucional>
- <https://www.cronista.com/negocios/-Ley-de-Medios-aprobaron-el-plan-de-division-del-Grupo-Clarín--20140217-0083.html>
- https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf
- <https://www.ibm.com/ar-es/topics/automation>
- <https://www.redhat.com/es/topics/automation#:~:text=La%20automatizaci%C3%B3n%20consiste%20en%20usar,lleven%20a%20cabo%20tareas%20repetitivas.>



- <https://www.losandes.com.ar/andes-festeja-anos-repasando-historia-mendoza-732745/>
- <https://web.archive.org/web/20121204200549/http://www.losandes.com.ar/notas/2012/1/1/diario-andes-hnos-calle-s.a.-682775.asp>

ANEXO I



Fuente: Elaboración propia, 2022



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 5 de agosto de 2023

Arenas Lucas Martín
Firma y aclaración

29404
Número de registro

40.272.728
DNI