



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Desarrollo de Manuales de Operación
Para el Área de Governance
De un Centro de Servicios y Determinación de
Estándares de Productividad**

INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES

Que para obtener el título de
Ingeniero Mecánico

P R E S E N T A

Oscar Octavio Togo Ruiz

ASESOR DE INFORME

M.I. Ricardo Torres Mendoza



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2018

Índice

▪ Resumen.....	1-2
▪ Introducción	
Antecedentes.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivo Principal.....	4
Objetivos Particulares.....	4

Capítulo 1

▪ La Empresa	
Antecedentes.....	5 - 6
Organigramas.....	6 - 8
▪ La Posición	
Experiencia Personal.....	9 - 11
Descripción de puesto.....	11 - 13

Capítulo 2

▪ Descripción del Sistema.....	14 - 16
--------------------------------	---------

Capítulo 3

▪ Desarrollo de la Investigación	
Manual de Operaciones.....	17 - 18
Metodología para el desarrollo del manual de operaciones.....	18 - 21
Catálogo de Problemas, Causas y Soluciones.....	22 - 23
Estudio de Trabajo para la Determinación de Estándares de Productividad.....	24
Metodología para la conducción del Estudio de Trabajo para la Determinación de Estándares de Productividad.....	25 - 27

Capítulo 4

▪ Análisis de Resultados	
Manual de Operaciones.....	28
Catálogo de Problemas, Causas y Soluciones.....	28
Estudio de Trabajo para la Determinación de Estándares de Productividad.....	29 - 31
▪ Conclusiones.....	32 – 33

Desarrollo de Manuales de Operación para el Área de Governance de un Centro de Servicios y Determinación de Estándares de Productividad

Resumen

Se desarrollan actividades profesionales en el Centro de Servicios de una empresa transnacional de productos de consumo masivo, específicamente en el área denominada "Governance" que tiene como funciones principales las siguientes:

- 1) Diseñar, validar e implementar los sistemas, procesos, roles y responsabilidades que aseguren la correcta evaluación del desempeño de las diferentes áreas que componen el Centro.
- 2) Garantizar la continuidad de las operaciones del Centro habilitando los sistemas y procesos que administran la comunicación e interacción formal del Centro con las áreas del Negocio en las Subsidiarias y con el "Top Management" en el Corporativo.
- 3) Validar y apoyar en la solución de los problemas relacionados con los sistemas y procesos habilitados por Governance coordinando las actividades necesarias entre los diferentes Centros de Servicio de la compañía a nivel global, con los equipos de IT en la India y en EU, con las áreas de Negocio y entre los usuarios del mismo Centro en México.
- 4) Impulsar y facilitar la mejora continua en el Centro diseñando, desarrollando e implementando los mecanismos que permitan monitorear, evaluar y optimizar las actividades del Centro para lograr la mayor eficiencia posible.

A pesar de que ya estaba en funciones, el área de Governance no contaba con manuales ni con documentación formal que permitieran una operación y administración eficiente y estándar de los sistemas y procesos habilitados por Governance, por ende, no se tenían los elementos para realizar el trabajo de manera sostenible en el tiempo y que a su vez permitiera y/o facilitara la transferencia de conocimiento en caso de rotación de personal poniendo en riesgo en todo momento la operación del Centro que brinda servicio a todos los países del continente americano y a todas las Compañías del Grupo.

Con el objetivo de garantizar la continuidad de las operaciones del Centro, manteniendo la mayor eficiencia posible y transparencia en el caso de rotación del

personal, se desarrollaron los manuales de operación requeridos para cada sistema habilitado por Governance, se documentaron los procesos relacionados y la matriz de roles y responsabilidades así como los materiales de capacitación respectivos incluyendo la documentación formal de la red de contactos y comunicación a nivel Global para este fin.

Para lograr lo anterior, se recurrió a la práctica (análisis detallado y prácticas en los ambientes de prueba), se investigó a profundidad con los equipos de desarrollo de sistemas en la India y EU, los equipos de implementación en Asia y Europa y con gente local que compartió su experiencia y algunos materiales desarrollados internamente.

Resultado de lo anterior, hoy el área de Governance, y en consecuencia el Centro, cuentan ya con una operación más eficiente y estándar en términos de tiempo de respuesta y solución de problemas, mayor facilidad y control para la implementación de mejoras, estandarización de procedimientos y sobre todo, seguridad de poder transferir el conocimiento a nuevo personal en el área de Governance sin que esto represente un riesgo a la continuidad de las operaciones.

Adicionalmente y en cumplimiento con las funciones principales del área, se han realizado estudios formales del trabajo en algunas áreas del Centro para establecer tiempos estándar y parámetros de productividad formales que permitan optimizar la utilización de los recursos en el área, evaluar el desempeño del personal y estandarizar las operaciones entre Subsidiarias, Regiones y aún entre Continentes.

Introducción

En conformidad con el artículo 20 inciso (g) del RGE, esta opción es elegida por el alumno debido a que, al término de sus estudios se incorporó a una actividad profesional, en un periodo que suma más de un semestre calendario. Después de cumplir con dicho periodo, el alumno presenta un informe escrito individual que demuestra su dominio de capacidades y competencias profesionales, avalado por un responsable académico.

La forma en que será evaluado el sustentante es la contemplada en los artículos 23 y 24 del ordenamiento “Reglamento de opciones de titulación para las licenciaturas de la Facultad de Ingeniería”, con base en los artículos 21 al 24 del RGE. Para que el alumno pueda utilizar esta opción es indispensable que las labores realizadas correspondan a actividades profesionales afines a ingeniería, y que se inicien cuando su avance en créditos sea de, al menos, el 50 %.

Antecedentes

La Empresa es un Centro de Servicios financieros, de atención al cliente y cadena de suministro, que hace cinco años comenzó migraciones graduales de la operación desde las Subsidiarias hacia el Centro. Al añadir más Regiones (grupos de Subsidiarias/Países) y nuevas funciones en el Centro, se generaban necesidades diferentes. Adicional a esto, por razones diferentes, se presentaron cambios frecuentes en el personal del área de Governance en un corto tiempo, por lo que no se tenía consolidado el conocimiento ni existía la documentación pertinente.

El área de Governance de dicho Centro inició operaciones hace aproximadamente cuatro años, mismo tiempo en el cual inició operaciones el Centro sin embargo, durante este período se presentaron múltiples y muy frecuentes cambios en los ocupantes de sus distintas posiciones tanto a nivel gerencial como de sus reportes lo cual no facilitó en absoluto el poder elaborar y construir un registro formal del conocimiento y experiencias adquiridas durante los arranques e implementaciones de las diferentes Subsidiarias que fueron migrando sus operaciones hacia el Centro. Durante dicho período, se migraron al Centro las operaciones de 21 países del continente americano.

Planteamiento del problema

Como se ha mencionado anteriormente, el Centro ha tenido varios cambios de personal y otras circunstancias que han ocasionado la falta de manuales para brindar un servicio eficiente, el conocimiento ese encuentra esparcido entre diferentes personas, geografías, husos horarios y lenguaje.

Desde el inicio de sus operaciones, el Centro contaba solamente con una resumida documentación que definitivamente no proporcionaba las bases suficientes ni los detalles necesarios y, debido a los frecuentes cambios ya mencionados, dicha documentación lejos de robustecerse y complementarse con el paso del tiempo y las migraciones, se volvió cada vez más obsoleta e incompleta.

Objetivo principal

- ✓ Desarrollar los manuales de operación para los diferentes sistemas habilitados por Governance que garanticen la continuidad y estandarización de las operaciones del Centro así como la eficiencia en el soporte que se brinda a las áreas de Finanzas, Servicio a Clientes y Logística del Centro, promoviendo la mejora continua proveyendo estándares de desempeño y productividad.

Objetivos particulares

- ✓ Optimizar y estandarizar el uso y administración de los sistemas con base en una adecuada documentación de los mismos
- ✓ Identificar y documentar los posibles escenarios que pudieran impactar la operación del Centro
- ✓ Identificar, documentar y crecer formalmente la red de contactos en las diferentes áreas de IT de la organización para obtener un mejor soporte en la mejora y crecimiento de los sistemas y en la solución de problemas
- ✓ Consolidar el conocimiento logrado y asegurar su fácil transferencia
- ✓ Proveer información nueva y de valor agregado que no solo permita sino que también impulse la mejora continua y la optimización en el uso del recurso humano promoviendo la estandarización y optimización de resultados. Por ejemplo, generando estándares de desempeño u otra información que conlleve a optimizar los procesos.

Capítulo 1

La Empresa

Se trata de una empresa trasnacional encargada del desarrollo, producción y comercialización de una gran variedad de productos de consumo para el cuidado y aseo personal. Actualmente tiene presencia en más de 160 países alrededor del mundo, llegando a cientos de millones de clientes y consumidores finales.

Antecedentes

La empresa, buscando hacer más eficientes las operaciones y reducir gastos a nivel global, crea tres Centros de Servicio que dan soporte a las más de 160 Subsidiarias en todo el mundo. Este Reporte de Experiencia Profesional hace referencia al Centro de Servicio ubicado en México y que da servicio a 21 Subsidiarias en el continente americano y a todas las compañías del Grupo.

Al momento de formar el Centro de Servicios, se invitó a participar a empleados que trabajaban ya en la Subsidiaria mexicana y formaron con ellos el equipo de Dirección del Centro, sin embargo, la gran mayoría de la población del Centro se integra desde entonces con nuevas contrataciones de diferentes nacionalidades y con diferentes perfiles lo que acentúa aún más la necesidad de contar con manuales y documentación de los diferentes sistemas, procesos y servicios. Actualmente, el Centro de Servicio se acerca a las 500 personas que soportan todas las áreas y específicamente 300 están enfocadas al área de Finanzas.

Como se ha mencionado anteriormente, el Centro presta servicios financieros, de atención al cliente y cadena de suministros, principalmente. A continuación se enlistan las diferentes áreas que comprende el Centro:

1. Contabilidad
2. Cuentas por Cobrar
3. Cuentas por Pagar
4. Nómina
5. Cadena de Suministro
6. Administración de Contratos
7. Compras
8. Conformidad y Control
9. Governance: Administración del Desempeño y Mejora Continua

Debido a la similitud en regulaciones legales, impuestos, idioma, volumen de operaciones y por geografía; estos procesos son a su vez divididos por regiones, las cuales son:

1. Norte América: Estados Unidos de América y Canadá
2. México
3. Centro América: Belice, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá
4. Caribe: Puerto Rico, República Dominicana y Comunidad del Caribe
5. Andina: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú
6. Venezuela
7. Brasil
8. Cono Sur: Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay

Organigramas

En los siguientes organigramas se representa la estructura de la organización. En la figura 2 tenemos la estructura global del Centro de Servicios de México, podemos observar que para este Centro tenemos distintos procesos de la compañía los cuales a su vez se dividen en diferentes regiones (las regiones de cada proceso no se ilustran en la figura). Además se denota en la misma figura 2, la ubicación de la posición de Governance Analyst que es la posición que se ocupa actualmente por el autor. En las figuras 3 y 4 se muestra la organización por regiones, tomando como ejemplo los procesos de Contabilidad y Cuentas por Pagar, debido a que estas dos áreas del Centro son con las que mayor interacción se tiene debido a las áreas de oportunidad e impacto en las operaciones.

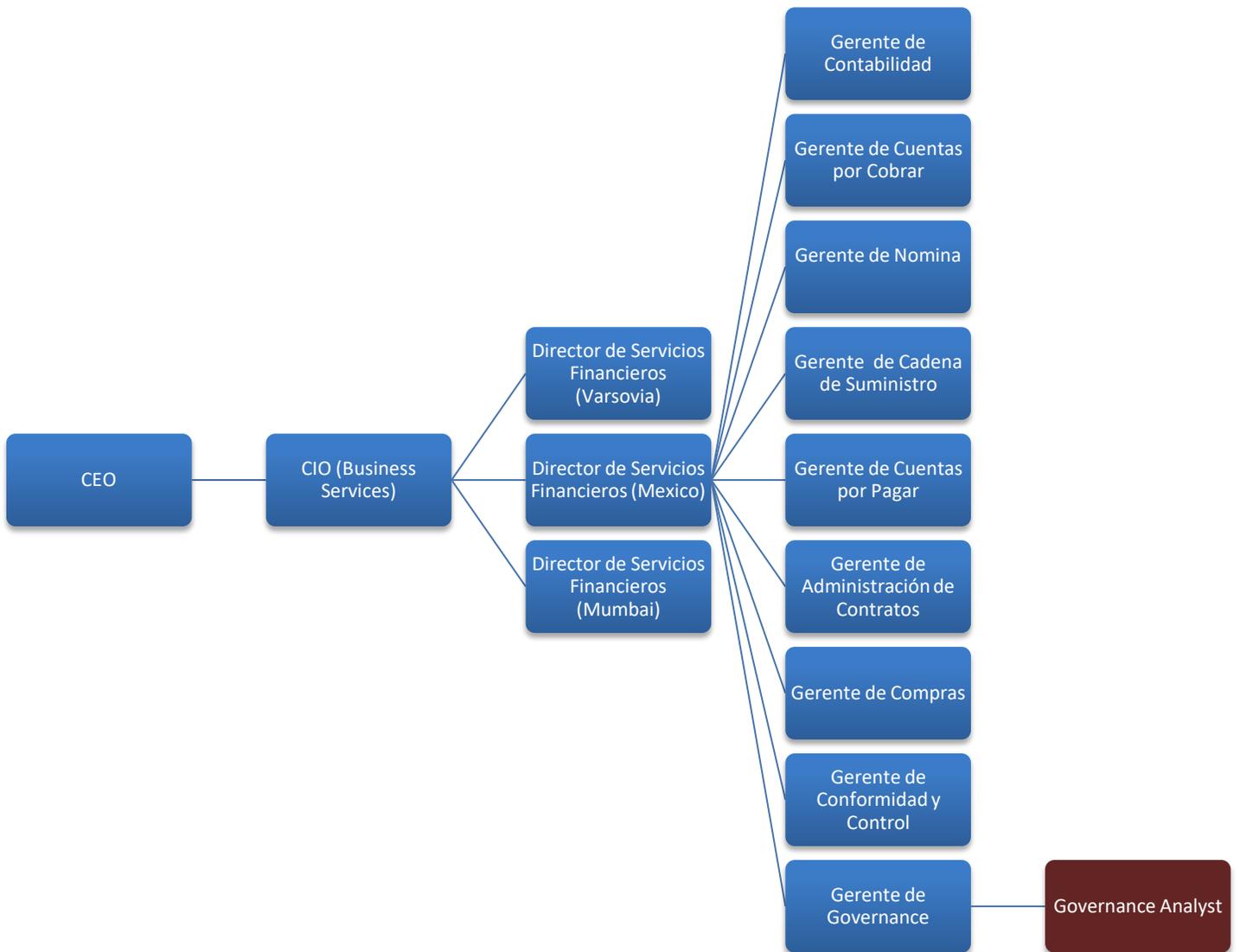


Figura 2 – Organigrama de la Estructura Global del Centro



Figura 3 – Organigrama de la Estructura Regional del área de Contabilidad



Figura 4 – Organigrama de la Estructura Regional del área de Cuentas por Cobrar

La Posición

Experiencia Personal

A poco más de un año de completar el 100 % de los créditos de mi carrera, decidí empezar mi vida profesional. Honestamente no tenía definido el camino que quería seguir y, sobre todo, no había determinado mis áreas de interés. Lo único que tenía definido era que quería entrar a trabajar en la empresa en la que estoy ahora. Esto lo definí a través de distintos medios, uno de ellos fue leer publicaciones de las mejores empresas para trabajar, encontré muy buenos comentarios en tanto a prestaciones, ambiente, oportunidades de crecimiento y también competitividad de salarios. También ayudaron los comentarios de amigos y conocidos, gente que trabajaba en esta empresa o que no trabajaba ahí pero tenía buenas referencias. Entonces el primer paso fue buscar información en internet sobre el proceso de aplicación, encontré una página en la cual la empresa publica sus vacantes y también encontré varias publicaciones en páginas de bolsas de empleo como OCC Mundial.

Yo confiaba en que podría conseguir una entrevista relativamente fácil y tenía seguridad de conseguir empleo relativamente rápido. Puedo decir que no resultó tan sencillo como yo esperaba. Comencé aplicando a través de la plataforma de OCC y directamente de la empresa, pasaban una o dos semanas y no tenía respuesta. Mi siguiente paso fue mandar mi CV y expresar mi interés por pertenecer a la compañía directamente en un correo a los contactos de RH que tenían las publicaciones. Obtuve la misma ausencia de respuesta. Entonces busqué el teléfono de la compañía y llamé pidiendo me comunicaran con los mismos contactos de RH a quienes ya había enviado correos y al conseguir hablar con una de las personas me dijo que sí había recibido mi CV y que me llamaría en cuanto tuviera una vacante.

Esperé entonces poco más de un mes y no encontré más paciencia, un domingo decidí que al día siguiente iría directo a las oficinas de la empresa y encontraría la manera de tener una entrevista en persona. El lunes me levanté temprano, tenía ya preparadas varias copias de mi CV en español e inglés, la dirección de la empresa y el nombre de dos personas de recursos humanos; tomé camino y mientras tanto diseñé una estrategia. Investigué con una persona que ya trabaja en la empresa cual era el proceso de seguridad para entrar y confirmé que los contactos que tenía de RH

estuvieran laborando ese día en la oficina. Al llegar a la empresa aseguré en los filtros de seguridad que tenía una entrevista con cierta persona de recursos humanos a cierta hora, entregué mi identificación y pasé a la recepción de la empresa. En la recepción argumenté lo mismo y fue entonces cuando se presentó un obstáculo, la recepcionista llamó a la persona de RH y ésta le indicó que no tenía contemplada ninguna entrevista a esa hora y que no recordaba haber tenido comunicación conmigo. Cuando la recepcionista me comentó esto yo decidí seguir con el plan esperando que, al menos por curiosidad, la persona bajara a averiguar de qué se trataba. Entonces insistí en que me habían contactado para entrevistarme con esta persona y que podía esperar ahí si era necesario, después de unos minutos de espera la recepcionista me dijo que en un momento más bajaría dicha persona a recibirme.

Esperé alrededor de 40 min y finalmente la persona se presentó en recepción. Me preguntó si estaba seguro de tener la cita con ella, a lo que respondí con “La verdad no. No tengo entrevista.”; fue muy evidente su sorpresa y entonces le recapitulé mi historia desde que empecé buscando vacantes en internet. Finalmente dijo que ya sabía quién era yo, me comentó que ese día no tenía tiempo pero que me pedía que volviera al día siguiente para que pudiera entrevistarme y que le dejara mi CV. Al día siguiente regresé y cuando me recibió en una sala para la entrevista me dijo algo que me hizo sentir elogiado, me dijo que estábamos ahí por mi increíble perseverancia y que le parecía muy interesante lo que había hecho, tanto así que conseguí una entrevista. La entrevista me pareció una buena experiencia, me sentí nervioso en varias ocasiones pero finalmente me enfoqué en vender mis capacidades con una actitud que resultara atractiva. Finalmente me comentó que era verdad que no tenía vacantes por el momento, que sí le interesaba mi perfil y sobre todo mi actitud y que me llamaría en cuanto tuviera algo disponible. Al salir me sentí satisfecho y ansioso a la vez, también llegué a pensar que no había logrado mi objetivo... tres días después recibí una llamada de la compañía en la que me pedían presentarme a otra entrevista para una vacante que se había abierto. Claramente me sentí muy emocionado, más ansioso y reforcé mi satisfacción por que al parecer mi estrategia había funcionado. A los pocos días comencé a trabajar en el área de Master Data Management para la división de Estados Unidos y Canadá. En esta posición estuve trabajando por tres meses con contrato de outsourcing y posteriormente me ofrecieron mi puesto actual en el área de Governance con contrato ya directamente con la empresa.

Afortunadamente la transición al puesto de mi predecesor hacia mí, puede decirse que fue nula siendo que mientras yo estaba entrando él se encontraba prácticamente con un pie afuera y no contaba con manuales o documentación que permitieran una transferencia de su conocimiento hacia mí ni mucho menos para mantener una operación eficiente y estándar poniendo en riesgo en todo momento la operación del

Centro que brinda servicio a todos los países del continente americano. Yo lo tomé como una fortuna pues me vi a la tarea de empezar y documentar casi desde cero, aprendiendo de manera empírica, por el método experimental y también a prueba y error. De esta manera encontré áreas de oportunidad en aspectos de eficiencias para el soporte a la operación de Finanzas y Logística. Investigué a profundidad con los equipos de desarrollo de sistemas en la India, los equipos de implementación en Asia y Europa y con gente local que compartió su experiencia y materiales desarrollados internamente.

Ya una vez contando con los manuales y documentación adecuados, ha sido posible ir más allá desarrollando estudios y análisis en el Centro que han permitido obtener tiempos estándares de operación y parámetros de productividad formales para fomentar la mejora continua, la estandarización y evaluación del desempeño optimizando el empleo del recurso humano.

Descripción de puesto

Al igual que el manual de operaciones, la descripción de puesto del Analista de Governance no estaba formalmente establecida. Conforme se tuvo más noción de las actividades y se tomaron proactivamente nuevas responsabilidades, se ayudó a la formalización de la descripción quedando el documento final como se muestra a continuación.

La posición de Analista de Governance tiene base en el Centro de Servicios de la Ciudad de México, uno de los tres centros con los que cuenta la empresa, los otros están en Mumbai y en Varsovia respectivamente. Esta posición da soporte a las diferentes áreas del Centro en temas o proyectos relacionados con la administración del desempeño y mejora continua. Como parte de la administración del desempeño se debe asegurar la funcionalidad y disponibilidad de los sistemas de Governance además de proveer capacitación y soporte en los sistemas utilizados como herramientas para el monitoreo y registro de las actividades del Centro. En lo que concierne a los sistemas y proyectos, el analista debe soportar la planeación, implementación, pruebas y lanzamientos. Adicionalmente se soportan las migraciones de subsidiarias al Centro de Servicios asegurando la funcionalidad de los sistemas de acuerdo al alcance de cada migración. Adicional a la descripción siguiente, en la tabla 1 se enlistan las responsabilidades clave.

Las principales responsabilidades de esta posición son las siguientes:

- Ser el principal punto de contacto responsable de la comunicación y escalamiento entre ambos, el Centro de Servicios en México y el equipo de Governance Global.
- Mantener habilitados los sistemas de monitoreo y registro (Global Dashboard, Financial Closing Cockpit, Request System).
- Proveer soporte y entrenamiento al Centro y a las Subsidiarias respecto a los sistemas de Governance.
- Soportar la implementación de dichos sistemas para las nuevas migraciones.
- Coordinar los acuerdos y priorizaciones para las nuevas implementaciones o mejoras a los sistemas.
- Fomentar la mejora continua en todas las áreas del Centro. Ser responsable de encontrar áreas de oportunidad, llevar a cabo estudios de trabajo y obtener recomendaciones basadas en un análisis científico para posteriormente documentarlas y armar una propuesta con los líderes de los procesos para su implementación.
- Soportar las actividades del Cierre de Mes que requieran uso de los sistemas antes mencionados. Identificar causas de fallas en los sistemas, resolver las fallas o escalar al equipo de IT en caso de ser necesario.
- Coordinar a los equipos de las diferentes áreas la ejecución de las diferentes pruebas en los sistemas debido a nuevas funcionalidades, actualizaciones, cambios o correcciones; según sea requerido por el equipo de IT.
- Desarrollar materiales de entrenamiento sobre los sistemas para capacitaciones presenciales o como manuales de usuario respectivamente.
- Monitorear el progreso de los proyectos para asegurar que se completen los pasos respectivos en las fechas acordadas a través de la coordinación de diferentes equipos como: IT, áreas del Centro, áreas de subsidiaria.
- Asegurar que se cumplan los requerimientos de Subsidiaria, el Centro y del equipo Global de Governance para mantener la continuidad del negocio.

Principales Relaciones:

- Directores de las distintas áreas del Centro
- Miembros del equipo de Governance Global (México y Nueva York)
- Miembros de los equipos de IT locales (México) y globales (India)
- Contrapartes en los Centros de Mumbai y Varsovia
- Líderes de procesos y de regiones locales y globales (Varsovia y Mumbai)
- Usuarios del Centro y de las distintas subsidiarias

Tabla 1: Principales responsabilidades del Analista de Governance

	Responsabilidad	Frecuencia	Descripción
1	Monitorear el progreso de proyectos locales, regionales y globales	Diario	Asistir a juntas de los diferentes proyectos tomando la responsabilidad de identificar siguientes pasos, responsables, y dar seguimiento para asegurar que se cumplan los puntos y fechas establecidas
2	Fomentar la mejora continua en todas las áreas del Centro.	Diario	Ser responsable de encontrar áreas de oportunidad, llevar a cabo estudios de trabajo y obtener recomendaciones basadas en un análisis científico para posteriormente documentarlas y armar una propuesta con los líderes de los procesos para su implementación.
3	Mantener habilitados los sistemas de monitoreo y registro (Global Dashboard, Financial Closing Cockpit, Request System).	Diario	Manejo de la solución de los problemas que se presenten en los sistemas de Governance para mantener la continuidad del negocio. Coordinar juntas entre IT y los líderes de proceso para dar seguimiento a las soluciones.
4	Proveer capacitación a los usuarios de los sistemas de Governance	Diario	Proveer capacitación continua y consultoría respecto a accesos a los sistemas, uso, mantenimiento de datos maestros.
5	Desarrollar materiales de entrenamiento sobre los sistemas para capacitaciones presenciales o como manuales de usuario respectivamente.	Mantener actualizado y anual	Diseñar manuales, guías rápidas y presentaciones que se compartan con los equipos o se presenten en capacitaciones presenciales.
6	Coordinar y aplicar la implantación de los sistemas en nuevas migraciones	Por proyecto	Coordinar juntas con los equipos de migración, y equipos locales o regionales para explicar el proceso de implementación. Proveer las plantillas de datos maestros y gestionar y validar su llenado para su posterior uso por parte de IT. Ejecutar sesiones de capacitación y pruebas antes de la evaluación de la implementación.
7	Soportar las actividades del Cierre de Mes	Mensual	Soportar las actividades del Cierre de Mes que requieran uso de los sistemas antes mencionados. Identificar causas de fallas en los sistemas, resolver las fallas o escalar al equipo de IT en caso de ser necesario.
8	Soportar nuevas configuraciones en los sistemas	Por proyecto	Manejar nuevas configuraciones en los sistemas, coordinando juntas con IT y los líderes de los procesos y dando seguimiento a los siguientes pasos.
9	Ejecutar y coordinar las pruebas necesarias por mejoras, cambios o nuevas funcionalidades	Por proyecto	Coordinar a los equipos de las diferentes áreas la ejecución de las diferentes pruebas en los sistemas debido a nuevas funcionalidades, actualizaciones, cambios o correcciones; según sea requerido por el equipo de IT.

Capítulo 2

Descripción del sistema

La empresa en la que se desarrollan las actividades profesionales se encarga de proporcionar servicios financieros, y de servicio a clientes y logística a una empresa transnacional de productos de consumo masivo. Esto implica el uso de diversos módulos del sistema SAP y de desarrollos locales complejos para el desempeño de dichas funciones; a través de los cuales se puede monitorear, evaluar y administrar el desempeño en las distintas áreas del Centro. La complejidad de estos sistemas se encuentra en la cantidad de variables que estos consideran para cada una de sus funciones, además de las variables que deben utilizar para el cálculo de las métricas. A continuación se listan algunos ejemplos de las funciones y variables mencionadas:

Funcionalidades:

- Creación, monitoreo y procesamiento de:
 - o Registros contables
 - o Cuentas por pagar
 - o Cuentas por Cobrar
 - o Atención a dudas, quejas y aclaraciones de proveedores
- Generación de reportes para cierres de mes y operación diaria.

Variables:

- Zona horaria de creación del requerimiento
- Zona horaria de procesamiento del requerimiento
- Medio de creación del ticket:
 - o Correo electrónico externo
 - o Correo electrónico interno
 - o Sistema interno de tickets

Para el correcto funcionamiento y utilidad de estos sistemas o herramientas es necesario que mantengan un funcionamiento óptimo y que sus usuarios entiendan el funcionamiento de ellos, además de contar con un área que les de soporte para capacitaciones, solución de problemas, generación de eficiencias y nuevos desarrollos además de proporcionar información relevante para la mejora continua y optimización en el uso de sus recursos. Es entonces donde el área de Governance desempeña una función clave en la estrategia del Centro para que los servicios proporcionados a las subsidiarias a través de dichas herramientas se lleven a cabo a tiempo y cumpliendo las más altas expectativas de calidad.

La evaluación y administración del desempeño de las áreas del Centro se refleja y analiza a través de varios indicadores mensuales ubicados en un tablero que es publicado en una plataforma en línea accesible a líderes del Centro y Top Management de la compañía. En éste se utiliza un esquema de semáforos para representar el estado del servicio en comparación a valores deseables establecidos previamente. La información ahí mostrada es extraída de las dos herramientas antes mencionadas, al final de cada cierre mensual. Las limitaciones del sistema y recursos no hacen posible que la carga de información se haga con mayor frecuencia, sin embargo se han hecho propuestas de mejora para contar con indicadores de producción diaria que apoyen las operaciones en el piso.

Dicho tablero es analizado mensualmente por el área de Governance para identificar áreas de oportunidad. Una vez identificadas se tienen reuniones con los líderes de las áreas respectivas para definir los problemas o barreras para alcanzar los resultados deseados y establecer los planes de acción correspondientes. Dichos planes de acción pueden incluir nuevos desarrollos en el sistema, optimizaciones a funciones ya existentes o replanteos del proceso en cuestión (simplificación, automatización, por ejemplo).

Para que este tablero cumpla su propósito es necesario que las herramientas de monitoreo de los procesos funcionen adecuadamente y entreguen reportes precisos y reales de las actividades desempeñadas por cada área del Centro.

Dentro de cada área se tienen procesos específicos y a pesar de utilizar las mismas dos herramientas para su monitoreo, existen variaciones en los procesos y su funcionamiento. Como se mencionó anteriormente, es responsabilidad de Governance asegurar el entendimiento por parte de los usuarios de las herramientas y mantener el correcto funcionamiento de ellas además de cubrir las nuevas necesidades que vaya enfrentando la compañía resultado de cambios internos, o bien externos como pueden ser nuevas regulaciones legales y/o fiscales a las cuales la compañía debe dar cabal cumplimiento.

Como primer punto de contacto, Governance atiende las consultas y los requerimientos sobre funcionamiento y mejora de los sistemas. Es por ello que su personal debe tener un profundo conocimiento de los mismos y contar con una herramienta de consulta y solución de problemas para identificar pasos a seguir así como puntos de contacto externos para ciertas funcionalidades o situaciones específicas de los diferentes sistemas.

Al día de hoy, además de contar con un tablero donde se monitorea de forma estable el desempeño de las distintas áreas y donde se asegura que los demás sistemas que generan información y alimentan al tablero funcionan también de forma estable, el Centro cuenta también con la debida documentación que permite dar el soporte necesario y que asegura la continuidad del servicio al garantizar una transferencia del conocimiento al personal nuevo en caso de presentarse rotación.

Una vez cubiertos satisfactoriamente estos primeros objetivos, para el área de Governance ha sido posible ir más allá en cumplimiento de otros objetivos relacionados con la mejora continua y con la generación de información nueva y relevante para la optimización en el uso de los recursos. Una vez estabilizadas las operaciones no sólo para Governance sino para todas las áreas del centro, el siguiente paso es la generación de eficiencias y mejoras para lo cual, el área de Governance implementó la iniciativa para generar estándares de desempeño de los analistas del área de cuentas por pagar que es la que presentaba mayores áreas de oportunidad de acuerdo al análisis detallado más adelante.

Capítulo 3

Desarrollo de la Investigación

El área de Governance sufrió frecuentes y repentinos cambios de personal en muy corto tiempo, lo que ocasionó que el conocimiento de sus operaciones careciera de un repositorio completo y consolidado. La poca información que se tenía documentada se encontraba distribuida en diferentes documentos sin un orden, formato ni estructura propios de un manual que facilitara e hiciera eficiente las funciones del área.

Debido a esto se llevó a cabo la iniciativa de documentar, consolidar y estructurar el conocimiento en un solo documento que fuera capaz de agregar valor a las actividades del día a día así como al soporte de proyectos. Se utilizaron los documentos ya existentes para rescatar la información relevante, y además se estableció la constante tarea de documentar toda información o conocimiento adquirido durante el cumplimiento de las responsabilidades de la posición. Esto con el fin de aumentar el alcance del manual de operaciones.

Teniendo en mente el objetivo de ganar eficiencias en el soporte brindado a las áreas de Finanzas, Servicio a Clientes y Logística; del Centro, se incluyeron en el Manual de Operaciones diferentes anexos que detallan las varias tareas involucradas para la implementación de ciertos proyectos, así como los formatos necesarios para implementar mejoras o nuevos desarrollos y las instrucciones de su llenado.

A continuación se da una extensa descripción del contenido de El Manual de Operaciones, y se explica el análisis que se llevó a cabo para su implementación.

Manual de Operaciones

Para un mejor manejo del manual se realizó un listado del contenido del mismo, categorizando los temas de acuerdo al sistema al cual pertenecen y agregando finalmente anexos que apoyen el entendimiento y desarrollo de las actividades de la posición. La figura 5 muestra las pestañas del manual que contiene dicho listado. De acuerdo a lo anterior, el índice del Manual de Operaciones se definió como se muestra a continuación:

Índice

- CARS: sistema de manejo de requerimientos de acceso a sistemas, adición y remoción de roles, transacciones
- CHARMS: sistema para administración del reporte de errores, fallas o requerimiento de mejoras
- Request System: sistema de administración y monitoreo de actividades y requerimientos
 - Descripción
 - Roles y Responsabilidades
 - Tipos de tickets y sus características
 - Flujo de tickets y responsables
 - Proceso para mantenimiento de equipos de aprobación y procesamiento de tickets
 - Proceso para desbloquear un ticket
 - Proceso para cancelar un ticket
- Financial Closing Cockpit: sistema que actúa como una lista de control para el monitoreo de las actividades del cierre de mes del proceso de Contabilidad
 - Descripción
 - Roles y Responsabilidades
 - Editar plantilla de tareas de cierres mensuales
 - Crear, liberar y editar listas de actividades de un cierre de mes
 - Validar el acceso de los usuarios al sistema
 - Agregar o eliminar responsables de actividades
 - Editar equipos de procesamiento de tareas
 - Aplicar cambios masivos en la configuración de las plantillas o listas de cierre
 - Crear nuevas tareas en las plantillas
 - Eliminar una tarea de la lista
 - Eliminar una lista de tareas de un cierre de mes
 - FAQ: se consolidan las preguntas más frecuentes sobre el manejo de cada sistema
 - Mapa de Sistemas
 - Reportes
 - Transacciones útiles
 - Catálogo de Problemas, causas y sus Soluciones

Metodología para el desarrollo del manual de operaciones ^[2]:

Para alcanzar el objetivo principal descrito anteriormente se utilizó la metodología descrita a continuación:

1. **Recopilación:** se unificó y clasificó la información contenida en diferentes documentos.
2. **Análisis del contenido:** se ordenó la información de acuerdo la cronología de cada proceso.
3. **Valoración:** se consideró la calidad y naturaleza de la información contenida en los documentos para generar una limpieza y desechar información repetida o poco útil.
4. **Estandarización:** se estableció un formato y método de registro que hiciera más fácil la documentación y posterior lectura y uso de la información consolidada.
5. **Seguimiento:** se tiene el compromiso de mantener actualizado dicho manual con el objetivo de asegurar que este se conserve útil para los futuros integrantes del equipo.
6. **Prueba:** se ha utilizado un sujeto externo al área sin el conocimiento de los procesos para validar que el manual es claro y fácil de seguir.

Como primera parte del manual de procedimientos se capturó una descripción de los sistemas así como de sus funcionalidades, detallando características específicas como por ejemplo, rutas de acceso a los sistemas dependiendo la posición del usuario, horarios de disponibilidad de ciertas funciones, responsables, rutas o flujos de acción, problemas o situaciones más comunes y sus soluciones; entre otros. En la figura 5 se tiene un ejemplo de la descripción mencionada anteriormente. Específicamente para problemas o situaciones más comunes y sus soluciones, se creó adicionalmente un catálogo, el cual se detalla más adelante, que contiene diferente información útil para entender el problema y aplicar la solución. Alguna de la información de este catálogo es: descripción, palabras relacionadas, imágenes de mensajes de error, soluciones y contacto directo en caso de necesitar soporte adicional.

Para lograr el objetivo de consolidar información concreta y relevante, se reprodujeron en ambientes de pruebas los diferentes escenarios, problemas frecuentes, actividades del día a día; asegurando que la información existente fuera adecuada y aumentando o ajustando lo que fuera necesario de acuerdo a dichas pruebas.

Dentro de los escenarios analizados se tienen, por ejemplo:

1. Rutas de acceso a los sistemas: para el uso de un mismo sistema se tienen diferentes rutas de acceso dependiendo de la posición que desempeña la persona que intenta el acceso. Es muy común que estas diferencias sean pasadas por alto por los empleados lo que ocasiona que reporten problemas con el sistema que realmente son problemas relacionados a la capacitación del usuario.
2. Procedimiento paso a paso para llevar a cabo ajustes en la base de datos de los sistemas: debido al constante movimiento en los equipos, cambios de una región a otra, nuevas contrataciones; se tiene la necesidad de dar alta y mantenimiento a roles de los usuarios en los sistemas. Para lo cual se hizo una guía de pasos a seguir con sus respectivas imágenes de referencia.
3. Procedimiento paso a paso para aplicar cambios en las herramientas de monitoreo de actividades: las fechas límite se fijan globalmente para todas las actividades de las áreas y se hacen ajustes conforme avanza el año de acuerdo a los calendarios de días festivos de cada región.
4. Incorporación de nuevas actividades: ya sea por efecto de migración o de redefinición de procedimientos, se definen lineamientos para nuevas actividades a desempeñar por el centro y se crean nuevas estructuras en el sistema para el monitoreo de dichas actividades.

Financial Closing Cockpit

Detailed system to track and monitor every single activity during the Month End Closing process. From this system, information is extracted and some metrics in the Global Dashboard are derived.

Regional Administrator (C)	Designated by R2R Lead	Responsible of applying master data and Release the Task List for the region
FCC Administrator:	Governance Lead & Analyst	Responsible of adjusting only and not necessarily every single month

Region / Sub	Regional Administrator
US	Luis Humberto Gomez
	Martha Elizabeth Gonzalez
CA	Martin Torres
	Pablo Rendón
ML	Pamela Rivero

Figura 5 – Ilustra el comienzo de uno de los apartados del manual, así como las diferentes pestañas que se describen en el índice anterior.

Como se mencionó anteriormente, uno de los apartados anexos contenidos en El Manual es el Catálogo de Problemas y sus Soluciones, el cual se describe a continuación.

Catálogo de Problemas, Causas y sus Soluciones

Una de las situaciones más frecuentes que enfrentan las empresas cuando se presenta rotación de personal es la pérdida del conocimiento y sobre todo la falta de experiencia para la solución de problemas ya sean nuevos o repetitivos. El no contar con los elementos suficientes y adecuados genera definitivamente ineficiencias mientras el nuevo personal construye -con el paso del tiempo- ese nuevo conocimiento y experiencia y lo que se ha buscado con la elaboración de este catálogo es dejar de alguna manera, plasmado el conocimiento y experiencia acumulado que permita a los nuevos empleados en la posición desarrollar sus actividades de una manera más eficiente, ya que representa un ahorro de tiempo en la investigación de las soluciones a las situaciones que pueda presentarse. En la figura 6 podemos observar el formato de dicho catálogo así como algunos de los problemas registrados con sus respectivas causa y soluciones.

Este catálogo concentra al menos el 80% de los problemas más comunes que llegan a presentarse al personal de Governance y pretende dirigir de una manera rápida y precisa al analista en la solución de problemas considerando lo siguiente:

Problema. Se hace una descripción concisa y clara del problema presentado e inclusive cuando aplica se incluye textualmente el “mensaje de error” que arroja el sistema de tal forma que el analista pueda ubicar certeramente el problema que se está presentando.

Causas. Esta parte es, por mucho, la que concentra el conocimiento y la experiencia en la solución de problemas pues proporciona una explicación detallada y clara del o los elementos que están generando el problema de tal modo que apoya al analista no sólo a resolver el problema sino a documentarlo e ilustrarlo en el funcionamiento de los sistemas, los procesos o eventos y su adecuado funcionamiento. Si esta parte se omitiera, aun así se podría proporcionar la guía para la solución del problema pero sería como cultivar en terreno estéril pues no se estaría generando nuevo conocimiento en el analista.

Solución. Esta parte del catálogo indica a detalle las acciones o pasos que se deben de seguir para la solución del problema ya sea por parte de los usuarios, por parte del área de Governance, en el sistema directamente o inclusive si es necesario escalar la situación al grupo de sistemas en la India o al grupo de sistemas en Estados Unidos para la solución.

El lector podrá deducir con facilidad que este catálogo es, por ende, una muy valiosa herramienta para acelerar, facilitar y lograr una exitosa transferencia del conocimiento en caso de seguirse presentando rotación de personal en el área de Governance.

Governance MX Issues and Solutions Catalogue

Request System, FCC & Global Dashboard

# System	Key Words	Issue	Issue Screen Shot	Root Cause	Solution
1 CGP	Edit Ticket/Request	Analyst is not able to edit the request		<ol style="list-style-type: none"> 1. For Auto Tickets, the "Edit" button is greyed out because the edit mode is automatically set. 2. Current step of the flow is with another user. 3. Analyst is using a different role in the system (accessing through the CBS/Resources tab in Our Colgate). 4. Analyst is not clicking on the "Edit" button. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Edit mode is already set. 2. Wait until your action is needed. 3. Ask approver to reject current request. 4. Ask processor to send back as requested.
2 CGP	Edit Ticket/Request	Processor opened wrong ticket		<ol style="list-style-type: none"> 1. When a processor opens a ticket, the system assigns that person as responsible. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Click "End" button.
3 CGP	Edit Ticket/Request	Processor submitted wrong ticket		<ol style="list-style-type: none"> 1. Processor mistakes the ticket number 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Approver has to send the ticket Requested"
4 CGP	Attachment Ticket/Request	Cannot attach files in ticket		<ol style="list-style-type: none"> 1. Session Time Out or browser cache is full 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clean cache and browsing history
5 CGP	Ticket/Request Inbox	Ticket is not in analyst's Inbox		<ol style="list-style-type: none"> 1. The requester has a different time zone set in CGP, hence the ticket is not recognized in the requester inbox for the first hours 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requester needs to manually raise in CGP using code SU3
6 CGP	Card Holder/P2P/User does not exist	User does not exist in RS, Can't assign approver		<ol style="list-style-type: none"> 1. Master Data issue with User ID name and BP ID name in CGP system. (BP ID has nothing to do with outsource) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Raise CHARM so CRM Team find 1. Remind user to enter all fields (Code & Fiscal Year) 2. Compare user roles in CGP against another user who is not identify the missing role and raise addition
7 CGP	ERP Document/Add/Ticket/Request	Unable to add ERP Document to RS ticket/request		<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyst is not typing mandatory fields (Company Code & Fiscal Year) 2. Analyst is missing roles in CGP 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validate roles in CGP, indicate if necessary 2. Validate the need to access all if necessary 3. Contact CRM Team 4. Use code SU01D to validate in SOP 5. Share RS Analyst link so user c
8 CGP	Access/Open CR RS/Request System	User unable to access/enter the CR Request System		<ol style="list-style-type: none"> 1. Sub and CBS access is different. CBS is able to access both links, Sub is only able to access Self Service. Sub users should use the Self Service links in Our Colgate. 2. GIT users are restricted to use the system (CR Team may manage exceptions) 3. Former GIT users need to be maintained by the CRM Team in order to be unlocked from the system 4. User does not have the respective role to access (different roles are assigned to Sub and CBS users) 5. CBS outsource users (BP) do not have the CBS tab in our Colgate to access the analyst role. 	

Figura 6 – Principio del Catálogo de Problemas, Causas y Soluciones

Estudio de Trabajo para la Determinación de Estándares de Productividad

Los dos logros anteriores han permitido que el área de Governance pueda dedicar un mayor esfuerzo a la mejora continua y la generación de eficiencias. Es por eso que se trabajó en una iniciativa local para llevar a cabo un estudio formal del trabajo, el cual pudiera proporcionar información relevante, que hasta ese entonces no era posible determinar, con el objetivo de identificar áreas de oportunidad, estandarización y eficiencia.

A través de una evaluación de las diferentes áreas del Centro, tomando como referencia los resultados del último año de los indicadores mostrados en el tablero de desempeño mencionado anteriormente, así como comentarios de los líderes de cada área, se definió que sería de mayor ayuda comenzar con Cuentas por Cobrar.

Con ayuda de la ingeniería industrial, se decidió llevar a cabo un Estudio de Trabajo que permitiera determinar, por primera vez, los estándares de productividad del área. Empezando con un proyecto sencillo se puede dar la oportunidad a la organización para determinar de primera mano el valor de procesos de ingeniería industrial. Kaizen por ejemplo, una palabra en japonés que significa ‘cambio por algo mejor’, es un tipo de proyecto relámpago Lean Six Sigma que a través de un tiempo reducido permite incrementar la eficiencia y eliminar desperdicio en un área enfocada de un proceso. ^[1]

Dicha iniciativa contempló no solamente la propuesta del proyecto, sino también el desarrollo de los formatos y metodología a aplicar para realizar un estudio formal del trabajo que permitiera al área de Cuentas por Cobrar determinar por primera vez y de manera científica su capacidad de producción por región y escenario lo cual permitirá lograr un mejor balance de cargas de trabajo entre el personal; con el consecuente impacto positivo en el ambiente de trabajo así como determinar de manera precisa la cantidad de analistas necesarios para desempeñar cierto volumen de producción requerido y tomar algunas otras decisiones para obtener mejoras inmediatas al compartir buenas prácticas y deshacerse de las malas prácticas.

Metodología para la conducción del Estudio de Trabajo para la Determinación de Estándares de Productividad ^[3]:

- 1. Categorización de los diferentes tipos de procesos:** específicamente para el posteo de facturas, se define cuáles son los tipos de estas para poder categorizarlas según las similitudes de su proceso de pago. Así mismo se hizo una selección de los analistas que se utilizarían para el estudio, escogiendo aquellos considerados con un desempeño promedio con base en una curva normal.
- 2. Identificación de los pasos seguidos para cada categoría:** para cada categoría definida anteriormente se identifican los distintos pasos estándar que sean significativos en el proceso, es decir cuya frecuencia y/o duración representen al menos 30 segundos del proceso.
- 3. Diseño de los formatos para el registro y seguimiento del levantamiento de información:** de acuerdo a las características y pasos identificados anteriormente, y tomando en cuenta la información adicional que se desea levantar, i.e. fechas, cantidad de trabajo manual, líneas de cada factura, notas, etc.; se diseña una plantilla en Excel que pueda servir para el levantamiento de información de todos los procesos categorizados anteriormente. En la figura 1 se puede observar un ejemplo de las plantillas utilizadas en este estudio (1a Plantilla para el Estudio de Trabajo para Determinar Estándares de Productividad, 1b Plantilla para el Análisis de Actividades).
- 4. “Work shadowing”:** sentarse a un lado de los analistas monitoreando en todo momento todas y cada una de sus actividades (incluyendo descansos, alimentos o actividades personales) para completar los formatos definidos y registrar las notas pertinentes. Para cada categoría identificada se registraron por lo menos 60 observaciones.
- 5. Análisis de la Información:** utilizando los datos recopilados en los formatos, se usan tablas para convertir los datos en información como: volumen, tiempo promedio por pasos, tiempo promedio por observación, tiempo promedio por proceso, promedio de número de líneas, frecuencia de la incidencia de ciertos errores o bloqueos que impiden el procesamiento de la factura, etc. Se identifican tendencias para encontrar áreas de oportunidad. Con la intención de evitar sesgos en los resultados, algunas observaciones fueron descartadas por ser no representativas debido a su baja o única frecuencia.
- 6. Propuestas y mejoras inmediatas:** utilizando la información analizada se pueden formular propuestas para atacar las áreas de oportunidad identificadas en el corto, mediano y largo plazo.

Company Logo Here

P2P Work Study Analysis for Andean Region - Colombia
 Process: "Invoice Processing"

Invoice type: Rentaduana		10.10.17		10.10.17		10.10.17		10.10.17								
No	Activity Description	Activity in SOBP ?	SOBP Ok ?	Manual activity	Start	End	Elapsed time	Start	End	Elapsed time	Start	End	Elapsed time	Start	End	Elapsed time
1	Search for PDF file in folders received by email	No	No	High	08:44:00	08:45:00	00:01:00	08:50:00	08:51:00	00:01:00	08:58:00	08:58:00	00:00:00	09:01:00	09:01:00	00:00:00
2	Fill Missing Mandatory Information in MIRO	No	No	High	08:45:00	08:49:00	00:04:00	08:51:00	08:53:00	00:02:00	08:58:00	09:00:00	00:02:00	09:01:00	09:02:00	00:01:00
3	Calculate apportion (if posting with MIRO more than	No	No	High			00:00:00			00:00:00			00:00:00			00:00:00
4	FB60 when PO is not useful	No	No	High	08:49:00	08:50:00	00:01:00	08:53:00	08:55:00	00:02:00	09:00:00	09:01:00	00:01:00	09:02:00	09:03:00	00:01:00
5							00:00:00			00:00:00			00:00:00			00:00:00
Comments on this Process:					Elapsed time		00:06:00	Elapsed time		00:05:00	Elapsed time		00:03:00	Elapsed time		00:02:00
Documents are received by email in an excel file. Each line represents one invoice. Each invoice needs a PDF file with info to be filled in SAP. The PDF file needs to be manually fetched on folders received by email. Depending on Tax or Duty are invoices able to be posted automatically or manually. Analyst has to manually validate this info against a preset table.					Comment on this observation:		PO had no lines left to be used so invoice had to be processed with FB60 to specific cost center.	Comment on this observation:		PO had no lines left to be used so invoice had to be processed with FB60 to specific cost center.	Comment on this observation:		PO had no lines left to be used so invoice had to be processed with FB60 to specific cost center. PDF file was in same folder as the one before so took no time to find it.	Comment on this observation:		PO had no lines left to be used so invoice had to be processed with FB60 to specific cost center. PDF file was in same folder as the one before so took no time to find it.
If step 4 is needed, it means that all work done in step 2 is not saved and the invoice has to be posted thru a different process.					Lines in invoice:		1	Lines in invoice:		1	Lines in invoice:		1	Lines in invoice:		1
					Complexity rating:		Medium	Complexity rating:		Medium	Complexity rating:		Medium	Complexity rating:		Medium
					Was fully processed:		Yes	Was fully processed:		Yes	Was fully processed:		Yes	Was fully processed:		Yes
					Reason for not completing:			Reason for not completing:			Reason for not completing:			Reason for not completing:		

Figura 1a – Ejemplo de plantilla utilizada para el levantamiento de información del Estudio de Trabajo. Se muestra el proceso de "Rentaduana".

Company Logo Here

Governance & CI
P2P Work Study Analyr Andean Region - Colombia
Work Activity Analysis - Postanalyst

No	Activity description	Activity classification	Activity type	End	Elapsed time	Comment on Activity
1	Check for emails	email	Invoice processing	07:40:00	00:10:00	
2	Check for emails	email	Invoice processing	07:56:00	00:16:00	
3	Invoice Processing	Day to day related	Invoice processing	08:06:00	00:10:00	
4	Run DP report to obtain pending items to post and filter	Day to day related	Report preparation	08:14:00	00:08:00	
5	Invoice Processing	Day to day related	Invoice processing	08:19:00	00:05:00	
6	Reimbursement of withholding taxes	Issue resolution related	Ad-Hoc activity	08:32:00	00:13:00	
7	Check for Rentaduna emails	email	Invoice processing	08:35:00	00:03:00	looking for Rentaduna invoices on email
8	Open Rentaduna excel file and validate invoices that are able to post automaticall (depending on tax	Day to day related	Invoice processing	08:45:00	00:10:00	
9	Invoice Processing	Day to day related	Invoice processing	09:29:00	00:44:00	
10	Brake	Personal	Personal	09:41:00	00:12:00	
11	Invoice Processing	Day to day related	Invoice processing	09:56:00	00:15:00	
12	Run toode to validate status of posted invoices	Day to day related	Invoice processing	10:00:00	00:04:00	
13	Check for emails	email	Invoice processing	10:03:00	00:03:00	
14	Personal	Personal	Personal	10:06:00	00:03:00	waiting for ICC to come
15	Invoice Processing	Day to day related	Invoice processing	10:24:00	00:18:00	
16	Brake	Personal	Personal	10:45:00	00:21:00	
17	Invoice Processing	Day to day related	Invoice processing	11:34:00	00:49:00	
18	Endorsement	Day to day related	Ad-Hoc activity	11:38:00	00:04:00	
19	Brake	Personal	Personal	12:07:00	00:29:00	
20	Run DP report to obtain pending items to post and filter	Day to day related	Invoice processing	12:11:00	00:04:00	
21	Check for emails	email	Invoice processing	12:16:00	00:05:00	
22	Lunch	Meals	Meals	13:35:00	01:19:00	
23	Customer Service, answering hang outs and emails	Issue resolution related	Ad-Hoc activity	14:10:00	00:35:00	
24	Reimbursement of withholding taxes	Issue resolution related	Ad-Hoc activity	14:35:00	00:25:00	Interruption to solve an issue about a payment not applied
25	Brake	Personal	Personal	14:40:00	00:05:00	
26	Test our colgate re design	Personal	Personal	15:01:00	00:21:00	

Figura 1b – Ejemplo de plantilla utilizada para el levantamiento de información del Análisis de Actividades. Se muestra el día dos para el proceso de “Rentaduna”.

Capítulo 4

Análisis de resultados

Después de desarrollar las tres metodologías mencionadas anteriormente se han obtenido resultados positivos que han generado información de valor agregado para el desempeño de actividades y toma de decisiones. Esto tanto para las actividades del área de Governance, hablando específicamente del manual y del catálogo; así como para el área de cuentas por pagar, tomando en cuenta el estudio de trabajo.

A continuación se hace un análisis por separado de los tres proyectos documentados en este escrito.

Manual de Operaciones:

Siguiendo particularmente el último paso de la metodología utilizada, se ha comprobado la utilidad del manual desarrollado. Actualmente se encuentra disponible para el personal de Governance como herramienta de trabajo para las actividades del día a día. La experiencia adquirida en el proceso y la antigüedad en el puesto, han permitido al autor pueda prescindir de su uso, sin embargo se está confirmando una vez más, y de manera más extensa, su utilidad y contenido pues es el manual que actualmente está utilizando el nuevo integrante del equipo para llevar a cabo sus actividades.

Aún se está realizando una activa búsqueda de nuevas actividades que adoptar como responsabilidad del área de Governance, se han encontrado en el último año tres actividades, de las cuales 2 ya han sido migradas y la tercera está en proceso de definición. Para poder lograr esta iniciativa el manual ha sido clave pues facilita el entendimiento de los sistemas y hace posible la adquisición de dichas nuevas responsabilidades, las cuales se han estado registrando propiamente como extensiones en el contenido del manual.

Catálogo de Problemas Causas y Soluciones:

La consolidación del conocimiento adquirido a cerca de los problemas más comunes presentados en las diferentes áreas minimiza en gran medida el esfuerzo de investigación, ensayo prueba y error, y sobre todo el tiempo de respuesta del área de Governance al dar soporte. Actualmente el catálogo tiene 20 casos registrados, los cuales pueden tener hasta cinco diferentes causas y se ha registrado la solución para cada una de ellas.

Estudio de Trabajo para la Determinación de Estándares de Productividad

Los resultados de este estudio han sido presentados por el autor a los líderes del área de Governace de los 3 diferentes centros, al director del Centro de México, CIO de la compañía y otros directores cuyos intereses se centran en la eficiencia de los procesos. Cada presentación ha sido recibida con gran entusiasmo y se han definido los siguientes pasos para la región estudiada, así como fomentar y alentar la realización del estudio en otras regiones, áreas e incluso en los centros de Mumbai y Varsovia.

Como principal resultado se tienen los tiempos estándar por cada categoría de factura, los cuales han servido para evaluar la capacidad de producción, misma que se muestra en la figura 7. Dichos tiempos estándar se han determinado para las ocho categorías definidas, mostrando la capacidad de trabajo mensual bajo el esquema actual del proceso, así como la capacidad de trabajo mensual estimada después de las aplicar las propuestas generadas con el estudio.

No.	Scenario	Standard Time Minutes / Invoice	Current Capacity per FTE* Invoices / Month	Monthly Avg Volume Invoices / Month	Demand per Month FTEs
1	Non PO	1.57	2,553	134	0.05
2	PO	2.47	1,622	2,142	1.32
3	Rentaduana	2.90	1,379	485	0.35
4	Payroll	3.18	1,257	151	0.12
5	Logistics	5.57	719	777	1.08
6	ICO's	7.00	571	161	0.28
7	Rebates	7.00	571	526	0.92
8	Consignment	12.77	313	218	0.69
Total FTE's					4.8

* Based on
3.33 Hrs/Day
4,000 Minutes/Month

Figura 7 – Presentación de los tiempos estándar y capacidades mensuales.

Adicionalmente se obtuvo una gran cantidad de información, como se puede apreciar en la figura 8, que ha logrado confirmar o desmentir ciertas creencias o estimaciones que anteriormente se calculaban subjetivamente. Por ejemplo, se tenía la idea de la directa proporción entre el número de líneas en una factura con el tiempo necesario para postear la misma, idea que se ha demostrado ser incorrecta pues no hay una variación significativa entre facturas con una línea a facturas con más de 30.

Otro ejemplo es la eficiencia inmediata o “Quick Win” que se ha aplicado durante la marcha del estudio específicamente para el proceso llamado “Purchase Order”. Al analizar el trabajo de dos analistas diferentes sobre la misma categoría de posteo de factura, se identificó que era más eficiente realizar los pasos por separado que uno a

uno, es decir, llevar a cabo el paso uno para todas las facturas pendientes y posteriormente regresar a hacer el paso dos a las facturas que fuera necesario. Eficiencia que resultó en un 26 % de ahorro de tiempo (Inciso ‘d’ en la figura 8).

Summary by Process		
I Purchase Order: Direct materials (Ivan Salazar), Spareparts, Media (Enrique Quiroga), Utilities (Karen Neaves)		
a) Considerations:		
- Number of steps identified:	2	
- Number of analysts :	3 (Karen Neaves, Ivan Salazar & Enrique Quiroga)	
- Cases of study:	167 (75 + 37+ 55)	
- Manual Posting is needed when withholdings must be maintained, PO amount adjustment, otherwise posting is automatic		
b) Results:		
b.1) Steps		
1 Fill Missing Mandatory Information Avg Time =	1.65 min	
2 Manual Posting Avg Time =	1.47 min	
Automatic Posting Avg Time =	0 min	
b.2) Average time for processing (current mix of manual and automatic) =	2.47 min/invoice	
Average time for processing (100% automatic posting) =	1.65 min/invoice	33% Time saving
c) Key Findings and Recommendations:		
- Invoices that must be manually posted	54% (91 of 167)	
- Recommendation: SAP Development to select withholdings automatically (Brazil's Pathfinder)		
- Recommendation: cleaning of MDM for vendors not longer needing withholdings		
- Percentage of total invoices needing master data update	5% (9 of 167)	
- Average time for invoice processing when having master data issue	2.78 min/invoice	
- Recommendation: keep master data updated, resulting in time reduction of	13%	
- Invoices with more than one line	42% (70 of 167)	
- Average time for processing invoices with one line =	2.55 min/invoice	
- Average time for processing invoices with more than one line =	2.35 min/invoice	
- There is no significant relation between number of lines and average time for processing		
- Invoices identified as low complexity	97%	
- Invoices not successfully posted	7%	
- Invoices sent back to subsidiary as Info Requested	1%	
- Major pain points impacting overall process, as per analyst comments:		
- Missing GR	1%	
d) Quick Wins:		
1 For 1 analyst, perform step 1 for 20+ invoices and then coming back for step 2 if needed	26% Time saving	
e) Monthly Capacity:		
- Monthly capacity for invoice processing (current mix of manual and automatic) =	1622 invoices/analyst	
- Monthly capacity for invoice processing (100% automatic posting) =	2424 invoices/analyst	

Figura 8 – Presentación de los resultados del proceso “Purchase Order”.

Se han hecho recomendaciones en tres diferentes niveles, a nivel sistema, proceso y de personal. De acuerdo a esta categorización se pueden ejemplificar como principales recomendaciones las siguientes:

1. A nivel sistema: planear, en conjunto con el equipo de IT, desarrollos o ajustes en la configuración del sistema que eviten la realización de ciertos pasos que permiten ahorrar tiempo por cada factura procesada.

2. A nivel proceso: se ha propuesto llevar a cabo un benchmark entre regiones, una vez extendido el estudio, con el fin de identificar y compartir mejores prácticas y extender eficiencias.
3. A nivel de personal: actualmente se tienen definidos analistas para cada tipo de proceso, debido a la variación de volumen, se ha propuesto no tener personal especializado sino que todo el equipo tenga el conocimiento para poder procesar todos los procesos y así poder apoyar en las variaciones de volumen y repartir cargas de trabajo. Además, basándose en el Análisis de Actividades (ilustrado en a figura 9) se ha recomendado una redefinición de actividades de los animistas dedicados al posteo de facturas de tal manera que la mayor parte del tiempo se dediquen precisamente a esa actividad y las demás sean redistribuidas a los líderes de cada región.

Summary of Workload (Work Activity Analysis)		
- Period considered for WAA	11 days	
- Analysts considered for WAA	5 analysts	
List of day to day activities split by category		
Invoice processing	03:20:22 hrs/day	47%
Meals	01:19:33 hrs/day	19%
Ad-Hoc activity	01:07:05 hrs/day	16%
Personal	00:42:38 hrs/day	10%
Meeting preparation	00:29:05 hrs/day	7%
Report preparation	00:07:05 hrs/day	2%
Meeting attendance	00:02:38 hrs/day	1%
Total	07:08:27 hrs/day	100%
- According to the WAA, time spent for invoice processing =	3.33 hrs/day	
- Avg days per month =	20 days	
- Avg hours per month for invoice processing =	66.67 hrs	

Figura 9 – Resultados del Análisis de Actividades.

Conclusiones

El manual de operación del área de Governance en conjunto con el Catálogo de Errores, Causas y Soluciones constituyen no sólo una actividad exitosa de documentación que garantiza la continuidad de las operaciones en el Centro sino que representa un compendio de conocimientos, experiencias y valores agregados que el autor ha podido plasmar para su uso propio y el de la empresa minimizando el riesgo de una interrupción en las operaciones en caso de rotación en el personal del área de Governance.

Con lo anterior, se cubre no sólo una necesidad fundamental en el área sino que se expanden las posibilidades para seguir plasmando nuevo conocimiento e intercambiarlo con los otros Centros y generar así una sinergia que facilite la adquisición de conocimientos, buenas prácticas y sobre todo, eficiencia en la administración de las actividades diarias y en la solución de problemas.

Adicionalmente, la generación de estándares de desempeño y de capacidades de producción que se proporcionaron a algunas áreas, permitirán al Centro por primera vez, asignar cargas de trabajo balanceadas a los analistas en sus diferentes posiciones y brindarán herramientas científicas para llevar a cabo una objetiva y justa evaluación del desempeño del personal responsable de desempeñar esas funciones específicas. Con acciones como ésta, el área de Governance está no sólo cumpliendo con sus funciones sino que está generando información de valor agregado para impulsar la mejora continua en el área y generar mayor eficiencia en las operaciones de la misma.

Se recomienda a todas las empresas y en particular a las áreas pequeñas o con muy poco personal en la misma, que invirtieran en la elaboración de este tipo de documentación ya que se ha demostrado que el proceso de “familiarización” para personal nuevo en el área se acelera y simplifica considerablemente además de que rápidamente se obtienen los resultados esperados y garantiza la continuidad de las operaciones.

Personalmente, el conocimiento generado y la experiencia adquirida con la elaboración de esta documentación y demás estudios realizados, me ha permitido aplicar y desarrollar aún más las aptitudes trabajadas durante mis estudios universitarios. El conocimiento técnico adquirido durante el desempeño de las actividades de la posición y la elaboración del manual me ha sido y será de gran utilidad, sin embargo lo que

valoro aún más es la experiencia profesional que he podido adquirir. Habilidades de liderazgo, dirección y relaciones profesionales; que me han formado en el ámbito profesional a tal grado que me siento bastante preparado considerando mi edad y tiempo en la empresa. Estoy seguro que aún queda bastante por aprender, distancia por recorrer y mucho crecimiento por delante; todo lo anterior lo espero ansiosa y positivamente con la seguridad de que voy por un buen camino y con las armas adecuadas para enfrentarme a cualquier situación profesional. La empresa ha sido una gran escuela con la cual me siento profundamente agradecido, sentimiento de gratitud que es aún más grande hacia el mejor maestro que me hubiera podido tocar, mi jefe.

Bibliografía:

1 Burgess, D. (02 de junio de 2010). Lean Six Sigma: Red Hot Relevance, Quality Magazine, p. 3.

2 Motley, William T. (marzo de 2004). Lean thinking redefines O&M practices, Power Vol. 148, p. 8.

3 Jeffrey K. Liker and David Meier. (2006). The Toyota Way Fieldbook: A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps, McGraw-Hill.

