



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Diseño de procesos para la implementación de una política
nueva para la gestión de saldos en una empresa de la
industria textil peruana**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Annie Antionette Tejada Marin

Revisor(es):
Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega

Piura, noviembre de 2020



A Dios.

A mi madre, Doris, por siempre confiar en mí
y darme fuerzas para seguir mis sueños.

A mi padre, Napoleón, por siempre guiarme con sus consejos.

A Renzo, por todo su apoyo.





Resumen Analítico-Informativo

Diseño de procesos para la implementación de una política nueva para la gestión de saldos en una empresa de la industria textil peruana

Annie Antionette Tejada Marín

Revisor(es): Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas.

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Piura, 9 de noviembre de 2020.

Palabras claves: saldos / excedentes de producción / industria textil / gestión por procesos / comunicación entre áreas

Introducción: El aumento sostenido de la participación de la industria textil peruana en el mercado internacional en la última década ha generado nuevos retos en la gestión de las empresas del país. Este documento analiza un cambio en la política de manejo de exceso de stock dentro de una empresa textil limeña. La acumulación de cerca de diez mil prendas como excedente de producción generaba gastos recurrentes para la empresa (almacenamiento, destrucción de stock, pago de personal, pago de seguros, suministros). Además, la naturaleza del mercado textil originaba que el valor de mercado de las prendas almacenadas se vea gravemente reducido luego de pasada la temporada para la que fueron producidas.

Metodología: La política inicial de manejo de saldos resultaba de una gestión de procesos que se enfocaba en la eficiencia de cada área de manera independiente. Una gestión por procesos, por el contrario, toma en cuenta la interdependencia entre áreas y busca integrar cada proceso dentro la estrategia de la organización. Por lo tanto, se buscó diseñar una política de manejo de saldos de producción que integrara la gestión de las áreas de Acabados y Comercial.

Resultados: El establecimiento de una política de gestión por procesos de las áreas de Comercial y Acabados permitió la venta de diez mil prendas almacenadas y redujo costos recurrentes para la organización, lo que fortaleció su estrategia de precios bajos para mantener su participación de mercado en el extranjero.

Conclusiones: La comunicación es uno de los pilares de la gestión por procesos. En efecto, usada de manera apropiada, es una herramienta para la solución de problemas y la obtención de resultados óptimos. Podemos asegurar que una comunicación fluida y efectiva interáreas permitió transmitir metas claras a los diversos niveles jerárquicos involucrados y finalmente lograr alcanzar una nueva forma de gestionar los saldos alineada a la estrategia y objetivos de la empresa. Finalmente resulta clave comprender que el nivel de satisfacción del cliente dependerá no sólo del esfuerzo y proceso de un área, sino de toda la organización.

Fecha de elaboración del resumen: 9 de noviembre de 2020.

Analytical-Informative Summary

Process design for the implementation of a new production surplus management policy in a Peruvian textile firm

Annie Antionette Tejada Marín

Advisor: Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Piura, November 9th 2020

Keywords: overproduction / production surplus / textile industry / process management / department communication

Introduction: The sustained increase in participation of Peruvian textile firms in international markets over the last decade has spurred new challenges in the management of Peruvian businesses. This document analyses a policy change in the management of overproduction in a textile firm in Lima. The existence of roughly ten thousand garments as production surplus gave rise to recurring expenses for the firm (warehouse rent, stock destruction, salaries, insurance fees, supplies). Furthermore, the nature of the textile market meant the market value of stored items greatly decreased when they were stored past the season for which they were originally produced.

Methodology: The initial overproduction management policy was based on managing processes by focusing on each department's efficiency as an independent concept. A process management vision instead takes into consideration the existence of interdependence between areas in a firm and seeks to integrate each individual process into the organization's strategy. Therefore, we tried to design a production surplus storage policy that integrated management of the Textile Finishing and Commercial Department.

Results: The enactment of a process management policy for the Commercial and Textile Finishing Departments led to the sale of the roughly ten thousand stored garments, and reduced recurrent cost for the organization, which in turn strengthened its low-price strategy to keep its market share in the international scene.

Conclusions: The main lesson from this case is that communication is one of the pillars of process management, used appropriately, it is a tool for problem solving and obtaining optimal results. We can assure that a fluid and effective communication between areas allowed to transmit clear goals to the different management levels involved, and to reach a new way of managing overproduction aligned to the strategy and objectives of the company. Finally, is key to understand that the level of customer satisfaction will depend not only on the effort and process of one area, but of the whole organization.

Summary date: November 9th, 2020

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales del tema elegido	3
1. Descripción de la empresa	3
1.1. Ubicación	3
1.2. Actividad.....	3
1.3. Organización	4
2. Descripción general de experiencia	5
2.1. Actividad profesional desempeñada	5
2.2. Propósito del puesto	5
2.3. Producto o proceso que es objeto del informe	6
2.4. Resultados concretos logrados	6
Capítulo 2 Fundamentos sobre el tema elegido	7
1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional	7
1.1. Proceso.....	7
1.2. Interacciones entre procesos	7
1.3. Gestión por procesos	8
2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	10
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	13
1. Aportes.....	13
2. Desarrollo de experiencias	15
Conclusiones	19
Recomendaciones	21
Referencias bibliográficas	23



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama área Comercial.....4

Figura 2. Flujo de procesos en las áreas de acabados y comercial de Textiles A antes y después de implementar cambios.9





Introducción

Durante los últimos años la producción textil en el Perú ha mostrado un crecimiento sostenido, sobre todo para el mercado internacional. El aumento del reconocimiento, prestigio y calidad de fibras peruanas como el algodón ha generado una significativa ventaja competitiva que ha permitido el ingreso de empresas de capital peruano como competidores en el mercado global de producción de fibras y confecciones. Debido a que el nivel de producción del sector abastece no solo al mercado nacional sino también al mercado internacional, la industria textil peruana se ha convertido en soporte de las exportaciones y el PBI del país.

Al ingresar a mercados internacionales las empresas textiles peruanas experimentan altos niveles de competencia. Por ejemplo, la producción textil de China ingresa a competir a los diferentes mercados con productos a precios muy bajos como su principal ventaja competitiva. La competencia con el bajo costo del material sintético ha llevado a que las empresas peruanas busquen herramientas para gestionar la optimización de recursos. Entre ellas resalta la integración vertical dentro de las organizaciones, que busca mantener los márgenes y participación en el mercado internacional.

En este trabajo se analiza la motivación e implementación en la gestión por procesos en dos áreas dentro de una empresa textil peruana. El objetivo de estos cambios fue hacer efectiva una política nueva que permita mejorar el manejo y control de exceso de stock. Todo esto con la finalidad de crear un método que conduzca a la optimización de los recursos de la organización, de modo que respalde la estrategia de la empresa para poder mantener su participación de mercado en el extranjero.



Capítulo 1

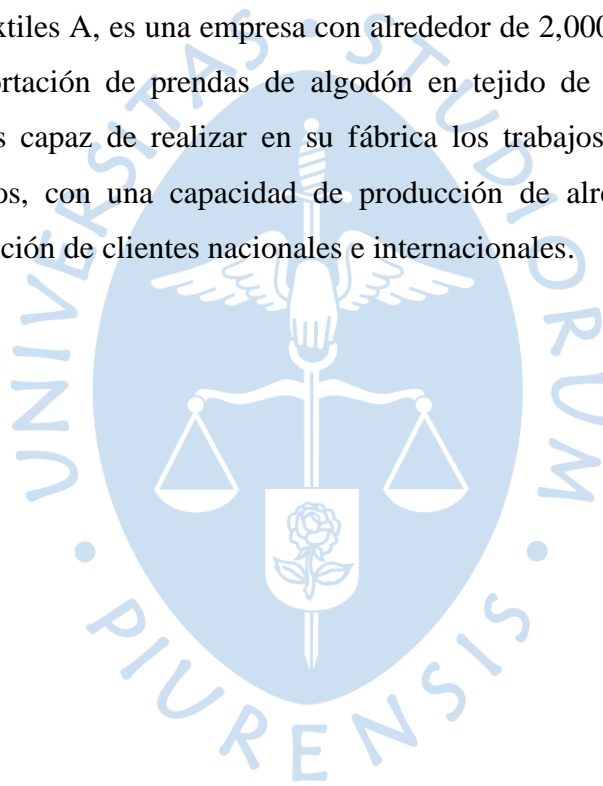
Aspectos generales del tema elegido

1. Descripción de la empresa

Debido a una cláusula de confidencialidad usaremos a lo largo del trabajo el nombre ficticio “Textiles A” para referirnos a la empresa.

1.1. Ubicación. Textiles A, cuenta con una fábrica y oficinas administrativas propias ubicadas en Ate- Lima.

1.2. Actividad. Textiles A, es una empresa con alrededor de 2,000 trabajadores dedicada a la producción y exportación de prendas de algodón en tejido de punto. A través de una integración vertical es capaz de realizar en su fábrica los trabajos de tejeduría, tintorería, confección, entre otros, con una capacidad de producción de alrededor 600,000 prendas mensuales para la atención de clientes nacionales e internacionales.



1.3. Organización. En el siguiente organigrama mostraremos la Gerencia de Comercialización, donde se desempeñó la actividad profesional.

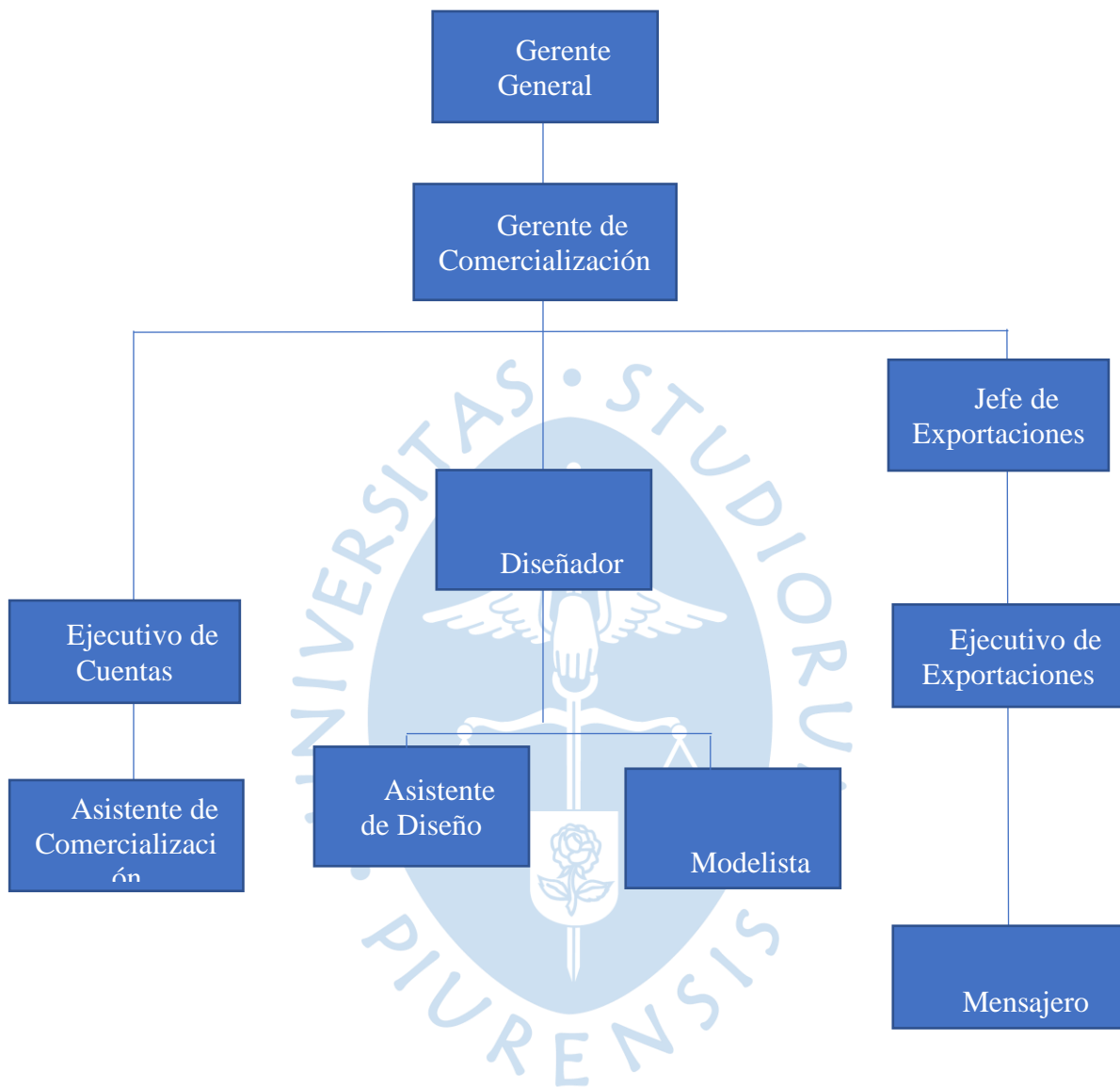


Figura 1. Organigrama área Comercial.
Fuente: "Textiles A"

2. Descripción general de experiencia

2.1. Actividad profesional desempeñada. El autor desempeñó funciones como Asistente Comercial dentro de Textiles A, reportando a la ejecutiva de cuentas y trabajando de manera directa con el cliente principal de la empresa, a quien se denominara “Retailer Internacional”.

Las responsabilidades del puesto fueron:

1. Coordinar permanentemente con la fábrica y de manera directa con el cliente para asegurar la atención oportuna de órdenes de compra y cumplir los plazos acordados para el despacho de pedidos.
2. Brindar soluciones pertinentes junto a las áreas de Planeamiento Textil, Planificación, Producción y Acabados.
3. Realizar el seguimiento mensual de facturación y ventas.
4. Asegurar y controlar el uso de la capacidad de producción reservada por el cliente.
5. Elaborar reportes semanales y mensuales sobre la evolución de las órdenes de compra, el plan de despacho y el uso de materia prima.

2.2. Propósito del puesto. El objetivo principal del puesto era asegurar un servicio de calidad a Retailer internacional, el cual representaba para la empresa el 60% de la producción/venta total de cada mes, a través de la atención oportuna de requerimientos, cumplimiento de fechas de entrega de producción y planeamiento de soluciones a la medida para el cliente.

Durante la experiencia en Textiles A existieron dos retos importantes sobre los cuales se debió trabajar desde el área comercial:

El primero fue consecuencia de que el cliente operaba en un entorno que cambiaba rápidamente, y usualmente solicitaba el ingreso de pedidos nuevos sin un planeamiento previo, mientras la capacidad de la fábrica para responder y adaptarse a los nuevos ingresos estaba fuertemente limitada por el suministro de materias primas y la limitada capacidad de poder reducir los tiempos en los procesos de producción. Esto último como resultado de la dependencia de la empresa del trabajo manual, en lugar de procesos automatizados. En efecto, el desafío consistía en ser capaz de encontrar un balance entre las necesidades y demandas del cliente y la capacidad real de adaptación y producción de la fábrica. Este reto era intensificado por las dificultades de comunicación ya existentes entre las diversas áreas y la presión por mantener los precios bajos y competitivos.

El segundo reto está relacionado a la presencia y manejo de oportunidades de mejora en la comunicación y coordinación entre las distintas áreas de la empresa. Diferentes áreas tenían diferentes prioridades y distinto nivel de acceso a información de producción. Por ejemplo, el área comercial tenía como prioridad dar una respuesta rápida y efectiva a los requerimientos del cliente, mientras que otras áreas tenían como objetivo minimizar el riesgo de error en las predicciones de plazos; estos dos objetivos no siempre se encontraban alineados. Otro ejemplo tiene que ver con el acceso a la información. El área comercial dependía completamente de la respuesta de otras áreas para conocer detalles del ingreso y salida de materia prima, la cantidad de saldos, el avance de los procesos de producción, entre otros, en lugar de poder acceder a esta información directamente. En resumen, la falta de un objetivo común y mayor integración entre áreas presentaba dificultades diarias para cumplir con las funciones del trabajo y al mismo tiempo establecer sinergias con otras áreas.

2.3. Producto o proceso que es objeto del informe. Diez mil unidades de saldos de producción provenientes de diversos años se encontraban de manera dispersa en el almacén de la empresa. Estos no podían ser vendidos a un comprador diferente a Retailer Internacional, por cláusula de contrato de producción, y ofrecerlos al cliente generaba reclamos por la cantidad de saldos pasados ofrecidos de manera imprevista. Por lo tanto, estos excesos de producción generaban costos de almacenaje y ningún beneficio para Textiles A. Además, si bien el cliente estaba dispuesto a aceptar un exceso de producción no mayor al 7%, no existía dentro de los procesos de la empresa uno que estuviera enfocado en alertar de manera oportuna cuando la producción generaba saldos por encima de este porcentaje.

2.4. Resultados concretos logrados.

1. Elaboración de un informe conciso y completo de los flujos de saldos, fácil de manejar y entendible para el cliente.
2. Exitosas negociaciones con el cliente para la colocación de saldos, en coordinación con la gerencia comercial se logró la venta total de los saldos con una valoración aproximada de \$30,000.
3. Implementación de un nuevo proceso de manejo de saldos, identificando la parte del proceso dentro la organización en la que sería más eficaz generar una alerta cuando se tuvieran unidades que excedieran al 107% de un pedido.

Capítulo 2

Fundamentos sobre el tema elegido

1. Teoría la y práctica en el desempeño profesional

1.1. Proceso. José Antonio Pérez define un proceso como “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez, 2009, pág. 51). El autor continúa su análisis afirmando que la serie de actividades desarrolladas en cada puesto de trabajo corresponde a un proceso. La persona que ocupa un puesto en particular tiene responsabilidad sobre el producto que resulta del proceso del que está a cargo, por lo que se debe considerar a este individuo como proveedor interno y a quien hace uso del producto como cliente interno (Pérez, 2009). Bajo estas consideraciones podemos señalar en Textiles A al área de acabados como un conjunto de proveedores internos en el proceso de registro de saldos, siendo este producto valor agregado para el área comercial.

1.2. Interacciones entre procesos. Tanto en el área comercial como en el área de acabados, los procesos se encontraban en constante mejora. Sin embargo, en el área de acabados no existía la noción de que los productos de estas actividades eran los elementos de entrada del proceso de generación de ventas del área comercial. Pérez describe las interacciones de los procesos de la siguiente manera: “Los procesos interactúan porque comparten productos evaluables de manera objetiva por proveedor y cliente” (Pérez, 2012, pág. 57). Además, el autor propone que es necesario que todos los procesos estén orientados a la eficiencia global de la empresa y no sólo a los objetivos de cada área, por lo que “es necesario no sólo hacer las cosas bien sino además facilitar el trabajo a los demás” (Pérez, 2012, pág.57).

Bajo el marco teórico presentado por Pérez, en Textiles A el proceso del área de acabados se quedaba en el ámbito de la eficiencia local, que tomaba en cuenta exclusivamente los objetivos del área. Este escenario dio paso a la búsqueda de una gestión integrada por procesos entre las áreas acabados y comercial con el fin de lograr que ambas áreas tengan una visión de eficiencia global, que permita mejoras en la cohesión interna y optimización en el uso de recursos.

1.3. Gestión por procesos. Una vez revisadas las definiciones de procesos y la interacción entre ellos, debemos ir al siguiente nivel y discutir cómo deben gestionarse estos.

De acuerdo con Bernhard Hitpass(2017), para poder realizar una gestión por procesos precisamente definida es necesario entender que no basta con mejorar el cumplimiento de los objetivos por áreas, sino buscar integrar los procesos de manera que se encuentren alineados con la estrategia de la organización. En el caso materia de análisis, para Textiles A era importante tener precios competitivos: su estrategia para obtener y retener participación en el mercado era ofrecer precios bajos.

La empresa manejaba exitosamente la gestión de procesos, definido como la mejora continua de procedimientos dentro de cada departamento. Sin embargo, había espacio para mejorar la gestión por procesos, es decir, el modo como se integraban los procesos de cada área de manera que se alineen con los objetivos generales de la empresa. La interacción entre Acabados y Comercial que existía al principio es un ejemplo claro de gestión de procesos de manera independiente, en lugar de considerar ambas áreas como entidades interdependientes. Por el contrario, la mejora en el manejo de saldos refleja un avance sustantivo en el intento de Textiles A de alinear por completo los objetivos de cada área con los objetivos de la empresa.

La situación inicial puede ser descrita mediante el diagrama de flujo de los procesos dentro de las áreas de Acabados y Comercial presentado en el Panel A de la Figura 1. Con respecto al registro y uso de saldos, el sistema permitía un registro de máximo del 7% de exceso por cada pedido. Debemos tener en cuenta que la información acerca de unidades excedentes (saldos) quedaba sólo como información dentro del área de Acabados. Finalmente, los saldos eran usados también para la recuperación de pedidos “caídos”, es decir aquellos que quedaban por debajo del 97% de unidades aprobadas para su despacho.

Esta política de manejo de saldos tenía al menos tres consecuencias: (1) Acumulación de prendas en los almacenes de Textiles A generando costos recurrentes. Esta cantidad era de alrededor de diez mil prendas durante el período analizado. (2) Dificultades de acceso a información relevante para el proceso del área comercial. Esta información podría haber sido usada tanto como para los procesos de ventas como para los de mejora de la de satisfacción del cliente. (3) Pérdida de valor de la prenda con el paso del tiempo.

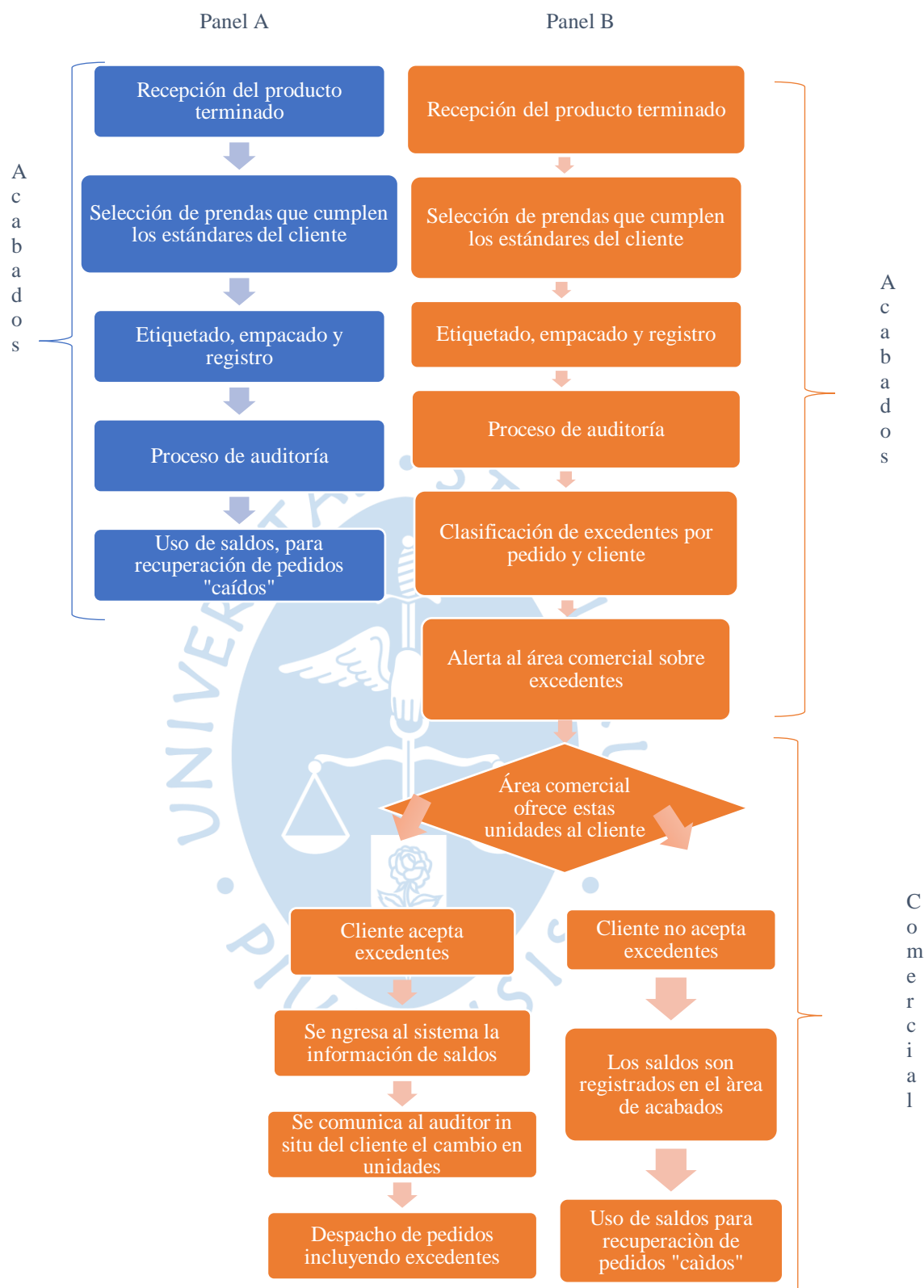


Figura 2. Flujo de procesos en las áreas de acabados y comercial de Textiles A antes y después de implementar cambios.

Fuente: Elaboración propia.

2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Los cambios efectuados en Textiles A iniciaron con una reunión con el cliente en la que este fue informado sobre la composición de los saldos disponibles para venta y sus cantidades. Retailer Internacional señaló que una oferta repentina de diez mil unidades generaría un significativo costo no presupuestado, además de que los excedentes correspondían a estilos de temporadas pasadas por lo que no se podrían vender tan fácilmente.

Como respuesta a estos puntos válidos, se efectuó una reunión en el área comercial. El acuerdo fue elaborar una base de datos que consolidara toda la información sobre los excedentes existentes. En particular, debía incluir información sobre características, tallas, modelos y temporadas.

Luego de este acuerdo, tuvo lugar una reunión entre el área y la gerencia comercial. Se determinó ofrecer el total de saldos al cliente con un 20% de descuento sobre su valor de venta registrado en el sistema.

A continuación, la gerencia comercial utilizó una de las visitas a Retailer Internacional en una de sus sedes en Estados Unidos para afinar los detalles del manejo de excedentes y precisar el rol de Textiles A y el rol del cliente.

El siguiente paso constituyó una conversación entre la gerencia comercial y el área de acabados para verificar la factibilidad de implementar el nuevo proceso de manejo de saldos sin generar ningún costo adicional a la empresa.

Finalmente, el Gerente Comercial distribuyó a todas las áreas involucradas una confirmación escrita de la nueva política aprobada por gerencia para el manejo de saldos. Esta política concernía al área comercial, área de acabados y al área de exportaciones. Se detalla a continuación:

1. El área de acabados luego de identificar los pedidos con unidades excedentes procederá a informar al área comercial.
2. El área comercial usará el reporte semanal de despachos para comunicar al cliente los pedidos con unidades excedentes.
3. Solo si el cliente acepta los saldos el área comercial procederá a la modificación de los datos en el sistema.

4. El área de exportaciones recibirá la actualización de las nuevas cantidades de despacho y procederá a actualizar la reserva con el agente de carga.

También se comunicó al cliente el establecimiento formal de la nueva política.

Cabe resaltar que la respuesta a la oportunidad de mejora que es tema de este trabajo no involucró solo una decisión de corto plazo, sino la implementación de una política que prevenga situaciones similares en el futuro y beneficie a Textiles A en múltiples ámbitos.





Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

1. Aportes

Los principales aportes producto del trabajo realizado en Textiles A fueron:

- A. La venta de alrededor de 10 000 prendas que constituían excedente de producción.
- B. La implementación de la nueva política de manejo de saldos, que permitió una reducción permanente de los costos de almacenaje.

Durante los estudios realizados en pregrado tuve la oportunidad de llevar varias asignaturas que tuvieron gran influencia en mi desarrollo profesional y me permitieron identificar el problema e impulsar una solución.

En primer lugar, los cursos de Marketing me llevaron a reconocer qué tan importante es establecer una fuerte y estable relación con el cliente para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos. Además, los temas y casos analizados me otorgaron una comprensión profunda de la configuración de una relación *business-to-business* (B2B), en la que intervienen diversas personas de diferentes niveles dentro de cada organización. Los principios y lecciones aprendidos a lo largo de esta asignatura influyeron significativamente en mi motivación para buscar entender el problema que concierne a este trabajo y alcanzar una solución efectiva, que finalmente tuvo como resultado una relación más estrecha entre Textiles A y Retailer Internacional.

En segundo lugar, los temas de las áreas de Administración General y Gobierno de Personas me ayudaron a tener nociones del funcionamiento organizacional de una empresa y una clara idea de la importancia de que esta trabaje generando sinergias avanzando hacia un mismo objetivo.

Asímismo, conocimientos sobre el manejo y las implicancias de la comunicación organizacional, como la importancia de reducir distorsiones en los mensajes o supervisar la carga de información y la percepción selectiva, me llevaron a buscar tratar el problema fomentando y creando espacios donde sea posible un diálogo interáreas más abierto y fluido. Finalmente, estos conocimientos se reflejaron en mi decisión de priorizar la participación y compromiso de las áreas y personas involucradas como condición necesaria para la implementación exitosa de la nueva política.

En tercer lugar, los cursos de Costos y Logística fueron de gran importancia para poder tener una visión integral del problema. Los conceptos trabajados en estas asignaturas infundieron la premisa de que las empresas deben trabajar sobre la gestión de almacenes con el objetivo de optimizar el uso de recursos y reducir los costos que no se encuentren justificados por la generación de utilidades para la empresa. En particular, una clase de esta área mencionó el uso del método *just in time* y la siguiente lección “El inventario es dinero que la empresa ha invertido con la esperanza de transformarlo en ventas” (Eli Goldratt).

A lo largo de la experiencia, se logró identificar varios problemas importantes generados por los excesos de stock:

1. Obsolescencia y caducidad, que dificulta la venta de productos almacenados por largos períodos, y es especialmente relevante para Textiles A por la naturaleza del rubro.
2. Gastos adicionales y costos de almacenamiento relacionados al transporte, destrucción de stock, pago de personal, suministros, seguros, entre otros. Esto presionaba a la organización a ofrecer precios por debajo del costo de producción, afectando directamente a los márgenes de la empresa.

Con todo esto en mente, se buscó una acción rápida y concreta, alineada a la estrategia de Textiles A, para controlar la acumulación de saldos y permitir la aplicación de una nueva política que prevenga la recurrencia del problema. Así mismo, la experiencia profesional adquirida en diferentes industrias permitió tener una visión más amplia a lo largo de la identificación de las causas y posterior solución de la situación.

2. Desarrollo de experiencias

A lo largo de este apartado, se describen las experiencias más destacadas respecto a la solución de la problemática.

- **Identificación del problema.** La apropiada identificación y definición del problema es de vital importancia.

En el caso de Textiles A, este se encontraba afectando el funcionamiento organizativo de la empresa y podía, a largo plazo, influir en la pérdida de clientes.

En el caso específico del control y gestión de saldos, la situación de exceso de stock se había considerado como uno de los resultados de los procesos de producción, y se tenía la idea que no generaba problemas o de que no estaba relacionada directamente con los procesos de ventas y de satisfacción del cliente. Esto debe ser contrastado con las premisas planteadas por José Antonio Pérez, quien propone que es necesario considerar todas las actividades realizadas por cada área o parte de la organización como un proceso, el cual genera un producto y el responsable de estas actividades tiene responsabilidad sobre el producto, así como la manera en la que aporta a la sinergia dentro de la empresa.

Añadido a esto, el reducido flujo de comunicación entre los departamentos de Acabados y Comercial, así como límites a la colaboración entre áreas impuestos dentro de Acabados donde no propiciaba una recopilación adecuada de información con la que el área Comercial pudiera responder a los requerimientos del cliente. En específico, el área de Acabados no permitía una participación de los integrantes en la comunicación. Esta política reducía la capacidad de Comercial y de Textiles A para mejorar los procesos y corregir prácticas que dificultaban el alcance de los objetivos organizacionales.

Por el área comercial dirigía sus esfuerzos en las actividades diarias de gestión de pedidos y atención al cliente y la carga de funciones asignadas al área no propiciaba un espacio para buscar la mejora de los procesos propios a través de la colaboración con otras áreas.

- Mapeo de la situación y herramientas que podían ser utilizadas.

Una vez identificado el problema y bajo la presión externa por parte de Retail Internacional, era necesario realizar un análisis integral de la situación y las herramientas tanto informáticas como de capital humano involucradas en la solución de este problema. Para esto fue importante generar espacios donde la comunicación entre las áreas Comercial, Acabados y Sistemas sea propiciada y mejorada. De esto se obtuvo que por parte de las aplicaciones del sistema de gestión de producción textil era posible hacerle frente a la situación. Sin embargo, por parte de las áreas Comercial y Acabados existía una resistencia natural al cambio.

Para poder aplicar de forma satisfactoria la nueva política de control y venta de saldos fue necesario que se encuentren involucrados los tres niveles organizacionales (alta dirección, mandos medios y nivel operativo).

- Identificación de las áreas y procesos involucrados.

Para poder resolver la problemática de una manera directa y concreta fue necesario evaluar qué áreas y actividades se encontraban directamente involucradas. Durante este proceso fue retador lograr que todos compartieran la noción de trabajar bajo sinergias y la manera en que los resultados de sus actividades podían servir para que la otra área realice una mejor labor. Además, el cambio de política encontró naturalmente resistencia al inicio, ya que modificaba y añadía trabajo a todas las partes involucradas.

Sin embargo, esta reacción fue cambiando ventajosamente una vez entendida la necesidad de sincronizar los procesos de las áreas para la consecución de los objetivos de la empresa.

Para esto, como fue mencionado anteriormente, fue importante la comunicación vertical, de manera ascendente y descendente, así como la inclusión de los niveles altos de la empresa como la gerencia comercial y general.

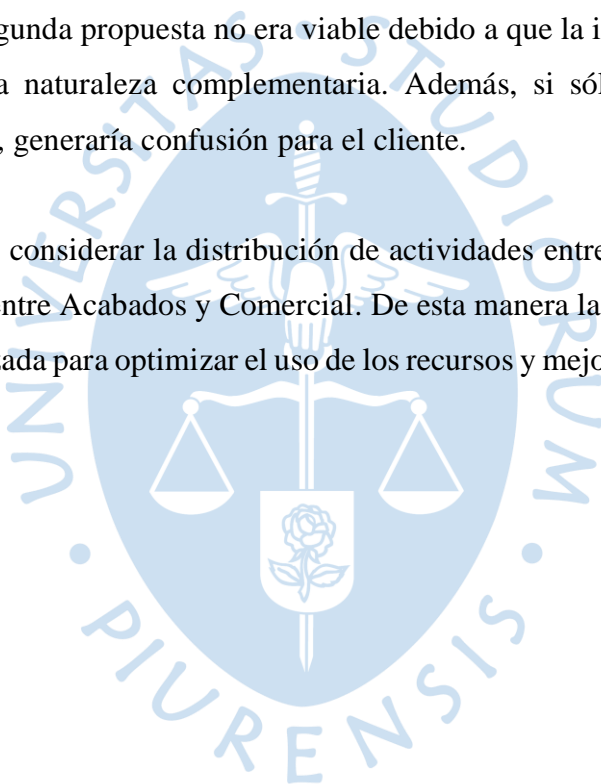
- Selección de la solución más adecuada.

La primera idea de solución involucraba la creación de un puesto en el nivel operativo, con la finalidad de realizar las labores de control y ejecución de la nueva política.

La segunda opción consideraba asignar la labor completa del control de saldos a una sola área.

Luego de reuniones y analizar los procesos de las áreas de Comercial y Acabados, se descartó la primera idea al no estar alineada a uno de los objetivos de la empresa, mantener los costos bajos. La segunda propuesta no era viable debido a que la información de cada una de las áreas tenía una naturaleza complementaria. Además, si sólo el área de acabados manejaba este proceso, generaría confusión para el cliente.

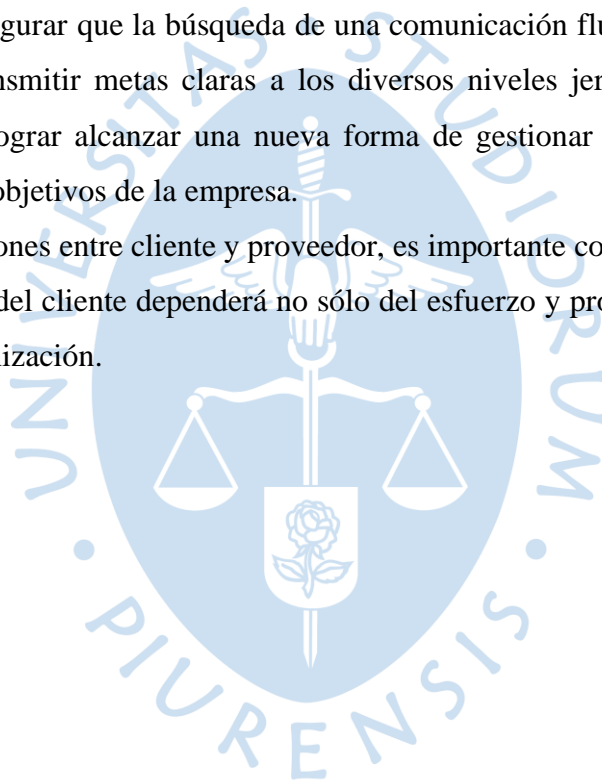
Por otra parte, al considerar la distribución de actividades entre ambas áreas, resultaba mejor la cooperación entre Acabados y Comercial. De esta manera la retroalimentación entre ambas áreas sería utilizada para optimizar el uso de los recursos y mejorar el resultado buscado con la nueva política.





Conclusiones

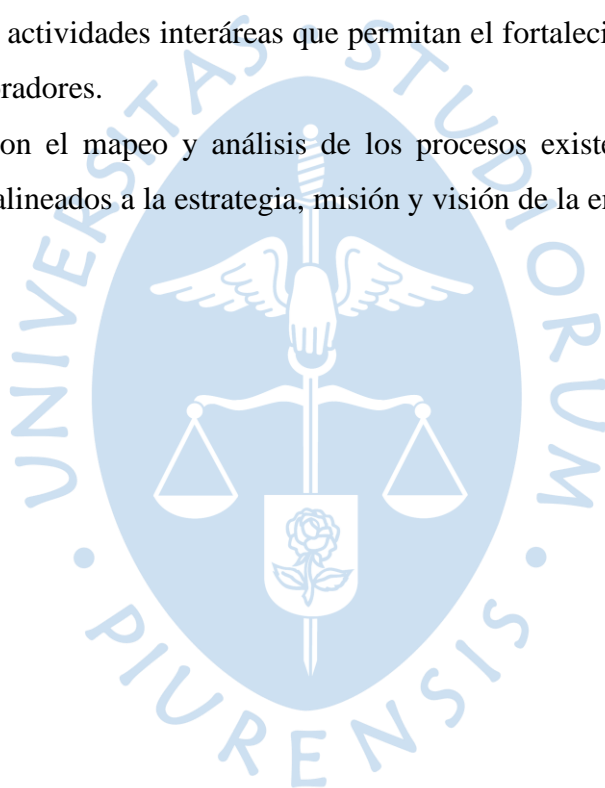
1. Abordar la problemática a través de gestión por procesos significó para Textiles A tomar un enfoque centrando la atención en las actividades de la organización. Esto tenía como objetivo optimizar los niveles de eficacia en las operaciones de cada área, además de la eficacia global de la empresa, de manera que potencie la relación y participación entre todos los departamentos de la organización.
2. La comunicación es uno de los pilares más importantes, de la gestión por procesos, ya que, usada de manera efectiva, se convierte en una herramienta fundamental para la solución de problemas y la obtención de resultados óptimos. En el caso trabajado, podemos asegurar que la búsqueda de una comunicación fluida y efectiva interáreas permitió transmitir metas claras a los diversos niveles jerárquicos involucrados y finalmente lograr alcanzar una nueva forma de gestionar los saldos alineada a la estrategia y objetivos de la empresa.
3. En las relaciones entre cliente y proveedor, es importante comprender que el nivel de satisfacción del cliente dependerá no sólo del esfuerzo y proceso de un área, sino de toda la organización.





Recomendaciones

1. Se recomienda fomentar la participación de las áreas en la elaboración de los procesos, de manera que todas las partes involucradas tengan la oportunidad de participar de manera activa en el proceso de diseño, y con los diferentes enfoques obtener un proceso orientado hacia un fin común.
2. Involucrar en la comunicación a todos los niveles dentro de la organización, con la finalidad de facilitar la implementación de nuevas políticas y procesos, de esta manera será fácil la retroalimentación permitiendo una mejora continua en los procesos.
3. Incrementar actividades interáreas que permitan el fortalecimiento de las relaciones entre colaboradores.
4. Continuar con el mapeo y análisis de los procesos existentes para evaluar si se encuentran alineados a la estrategia, misión y visión de la empresa.





Referencias bibliográficas

Hitpass, Bernhard. (2017). *Business Process Management (BPM) Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Cuarta Edición. Editorial BHH.

Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. (2009). *Gestión por procesos*. Tercera edición. ESIC EDITORIAL.

Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. (2012). *Gestión por procesos*. Quinta edición. ESIC EDITORIAL.

