

Diagnóstico de Optimización de Procesos Operativos

DIAGNÓSTICO

• **Nombre:**

“Optimización de Procesos Operativos”

• **Duración:** 4 semanas

• **Etapa:** Diagnóstico

• **Prácticas**

Implementadas:

Funciograma-Estructura Organizacional, Levantamiento de Procesos, Estudios de Observación, Estudios Estadísticos, Análisis del Sistema de Gestión

• **Industria/Sector:**

Ingenios Azucareros

Grupo Sáenz es una empresa familiar compuesta por 3 ingenios ubicados en Xicoténcatl, Tamaulipas; Mante, Tamaulipas y Tamazula, Jalisco; así como un corporativo en la Ciudad de México. La empresa es un importante productor de azúcar en el país, sin embargo, debido a la crisis en el sector azucarero, la rentabilidad es negativa y se deben tomar estrategias de raíz para optimizar los costos y gastos, maximizando la rentabilidad de Grupo Sáenz. En los ingenios, existen importantes sindicatos que frenan el crecimiento y la evolución de la empresa.

RETO: Identificar las áreas de oportunidad dentro de los procesos operativos del área de Fábrica, Almacén y Compras, que signifiquen mejoras potenciales tanto cualitativas como económicas dentro de la organización, las cuales permitan optimizar los recursos y maximizar la rentabilidad. De igual forma, identificar los indicadores clave a medir para contar con un sistema de gestión acorde a las necesidades de la organización.

SOLUCIÓN: Se realizó un levantamiento de procesos en el ingenio para las áreas de mantenimiento de fábrica y almacenes, acompañados por estudios de observación. En el corporativo se realizaron los mismos estudios enfocados al área de compras y control del presupuesto. Se analizó la forma de gestionar los resultados y se hizo un levantamiento de toda la estructura organizacional. Para cada uno de los análisis, se identificaron las principales áreas de oportunidad las cuales reflejaban principalmente carencia de controles que garantizaran la operación y rentabilidad de la empresa, la estructura organizacional no estaba alineada a la operación y estrategia del negocio, y la poca información con la que contaban no reflejaba resultados reales y por ende no se gestionaba con base en números.

Las oportunidades que se encontraron en las áreas de mantenimiento (carencia de un programa de mantenimiento preventivo, ordenes de trabajo eficientes, checklist, indicadores), almacenes (sin control de entradas-salidas, obsoletos, inventarios erróneos, etc), compras (sin políticas de tiempos entre requisición, generación de orden de compra y entrega, no se mide el nivel de servicio, reposición de inventarios manual, etc). Además, a pesar de ser áreas completamente relacionadas, no existía un modelo de comunicación eficiente entre ellas, provocando fallas en el proceso.

RESULTADOS: Se realizó una propuesta de solución que generaba beneficios para contar con una estructura organizacional óptima y adecuada a las necesidades; procesos en mantenimiento, compras y almacenes que generaban una productividad considerable en la empresa e impactaban financieramente a la misma (Beneficio potencial anual de \$7,200,00); y la implementación de un proceso eficiente para la autorización y control de los gastos en la organización.