



SYNERGOS

Presentación

La búsqueda e implementación de eficiencias en las organizaciones

Los frentes que estamos trabajando con varias empresas a lo largo y ancho de Latinoamérica

Marzo de 2021

Aclaración inicial

- Lo que aparece a continuación es un resumen ejecutivo de las principales oportunidades de generación de eficiencia e incremento de rentabilidad que estamos viendo en varias empresas de Latam. a nivel del **control de egresos**.
- Si bien estamos viendo crecimiento (mayores ventas) en algunas empresas, la demanda en general está contraída por factores temporales, no controlables, relacionados con el Covid-19.
- Por eso, en este documento nos estamos enfocando en lo que las empresas pueden hacer por sí solas, independientemente de la demanda y de lo que suceda en los mercados locales e internacionales.



Eficiencia organizacional

Cuatro frentes internos de trabajo



1. Optimización de procesos



1. Optimización de procesos

- Los mapeamos con el máximo detalle posible, **transversalmente**, identificando oportunidades relevantes de simplificación y digitalización.
- Usamos **Lean**, complementada con Causa-Efecto y **Value Stream Mapping**. En algunos casos usamos metodologías ágiles como **Scrum** y **Des. Thinking**.
- El objetivo central es la búsqueda de **eficiencia** en los procesos administrativos, operativos y comerciales, según sea el caso.
- Hacemos mucho énfasis en entender el estatus actual de los puentes de **comunicación interna**: las relaciones internas cliente/proveedor (SLAs).
- En el frente tecnológico, nos interesa mucho entender el estatus actual del manejo de la **información** (bases de datos, sistemas, mecanismos de extracción y procesamiento, confiabilidad).
- Macro-etapas que seguimos en el ejercicio:



DIAGNÓSTICO



REDISEÑO



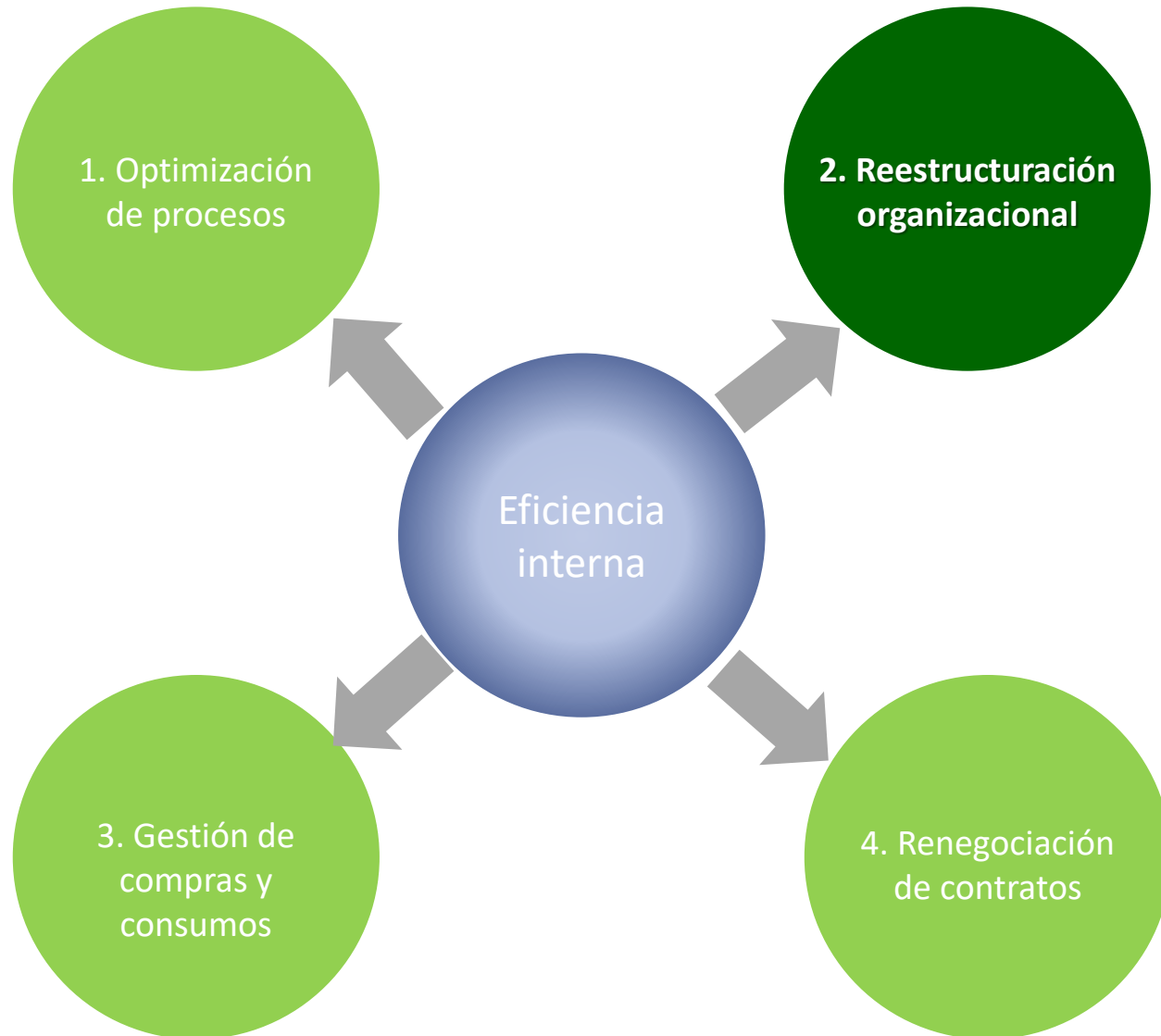
IMPLEMENTACIÓN

Grandes bolsas de oportunidad en PROCESOS

- × **Descoordinación entre las áreas:** producto de la ausencia de protocolos internos (SLAs) o de puentes de comunicación interrumpidos. “Islas de poder”. “Silos”. El rol mediador y dirimente del CEO es medular. Los indicadores transversales también pueden ayudar mucho.
- × **Mal uso de la tecnología:** lo cual genera fragmentación de la información y tiempos de respuesta excesivamente largos (internos y externos). Ej. SAP + aplicativos + hojas Excel + papeles + correos elect.
- × **Retrabajos:** producto de roles mal definidos; ausencia de manuales de funciones bien elaborados y actualizados; y muy relacionado también al punto anterior: las personas registran la misma información 2 ó 3 veces.
- × **Mermas y desperdicios:** tanto de insumos (materias primas, material de empaque, consumibles, economato, energía eléctrica) como de tiempo de las personas.



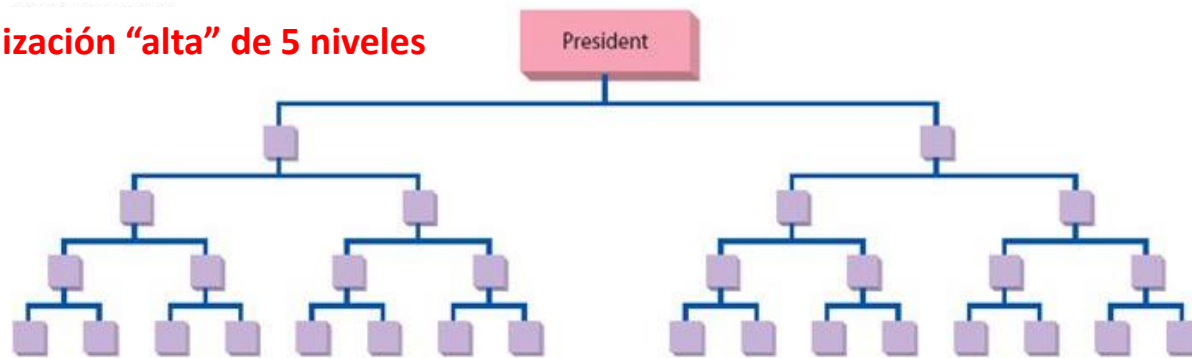
2. Reestructuración organizacional



2. Reestructuración organizacional

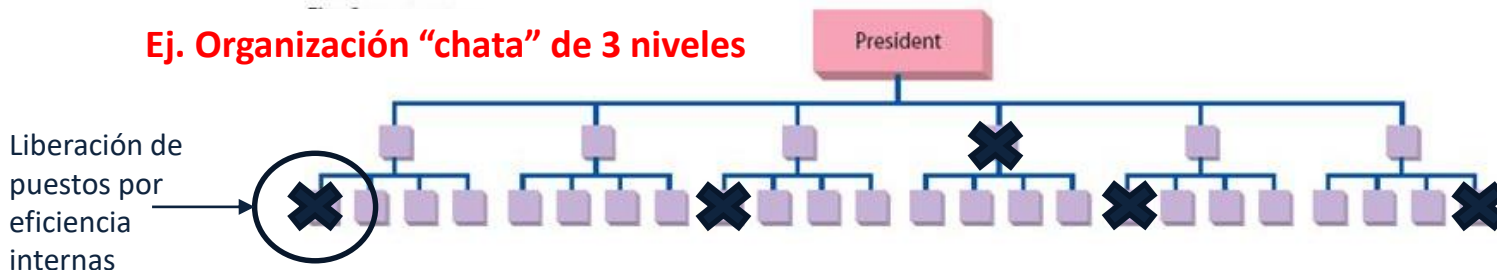
- Acá lo fundamental es determinar la cantidad óptima de niveles organizacionales (*layers*), los ratios de supervisión idóneos (*span of control*) y el tamaño de la tripulación por área:

Ej. Organización "alta" de 5 niveles



- Toma de decisiones más lenta
- Mayor burocracia

Ej. Organización "chata" de 3 niveles



- Toma de decisiones más rápida
- Menor burocracia

- El replanteamiento de la organización tiene un **impacto cuantitativo** asociado a la reducción de personal sobrante, y un **impacto cualitativo** asociado a mayor velocidad de toma de decisiones y menor burocracia.

Grandes bolsas de oportunidad en ESTRUCTURA

- × **La cantidad de gente:** producto de paternalismos internos, desorden o simplemente porque la organización va “ganando peso” con el paso del tiempo.
- × **Los perfiles:** hay que estar permanentemente evaluando y capacitando al recurso, tanto en el “querer” como en el “poder”, y esto debe ser **una** política corporativa de estricto cumplimiento. Para medir la motivación y satisfacción (el “querer”) hay diversas herramientas y encuestas (*TinyPulse, OpenMet People, Survey Monkey*, son bastante usadas).
- × **El empoderamiento y la velocidad en la toma de decisiones:** podemos tener gente capacitada y en cantidades adecuadas, pero si desde arriba no se generan los espacios y los niveles de empoderamiento, la gente está atada de manos en cuanto a su capacidad de acción y decisión, y eso redundará en desmotivación y bajo profesionalismo.

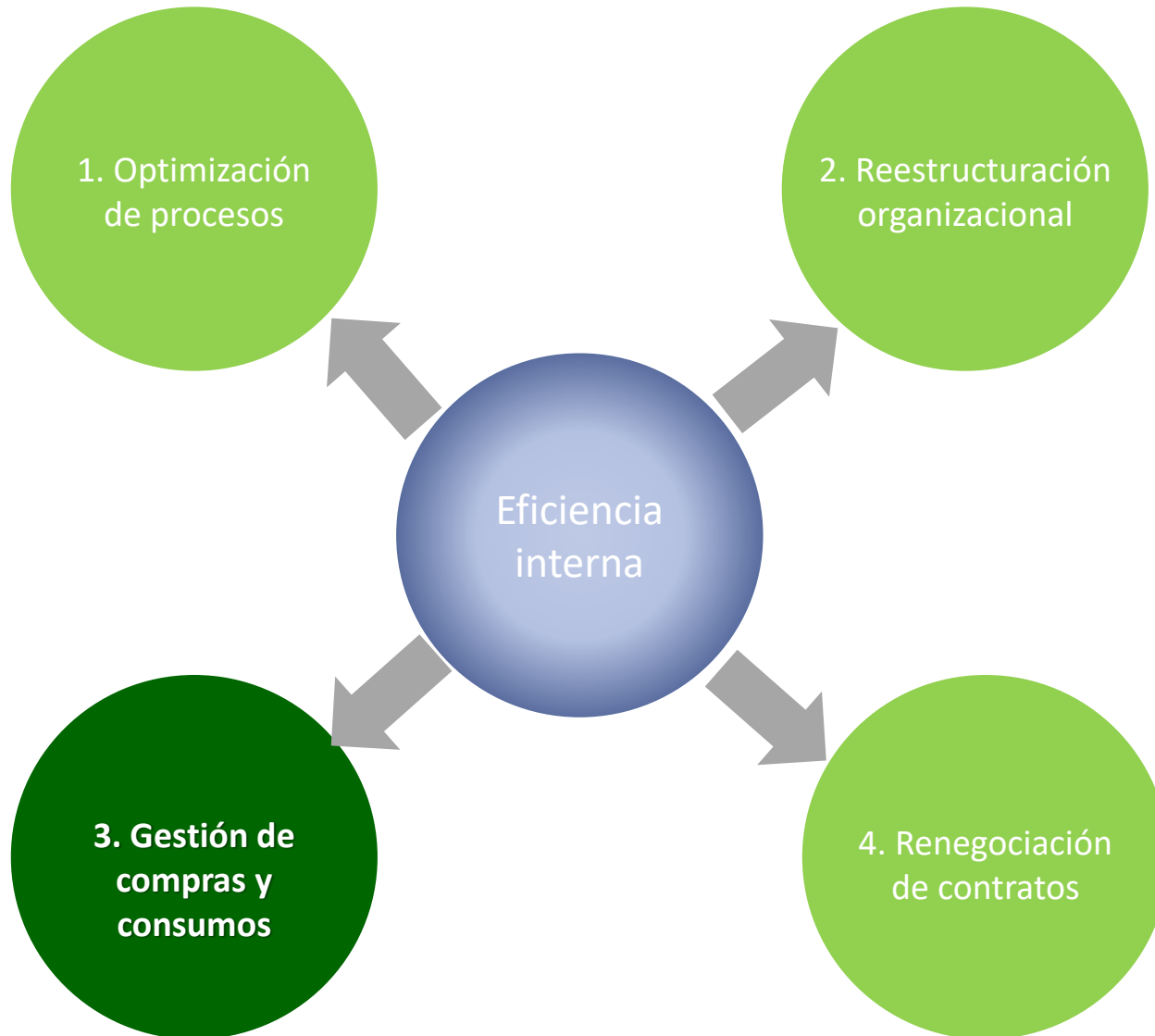


Para determinar la volumetría adecuada de un área, hacemos los ejercicios estándar de cargas de trabajo y **agregamos** estudios de seguimiento individual (“Un día en la vida de ...”) para recomponer los tiempos que se invierten en cada actividad ...



3. Gestión de compras y consumos

Buy better; spend better

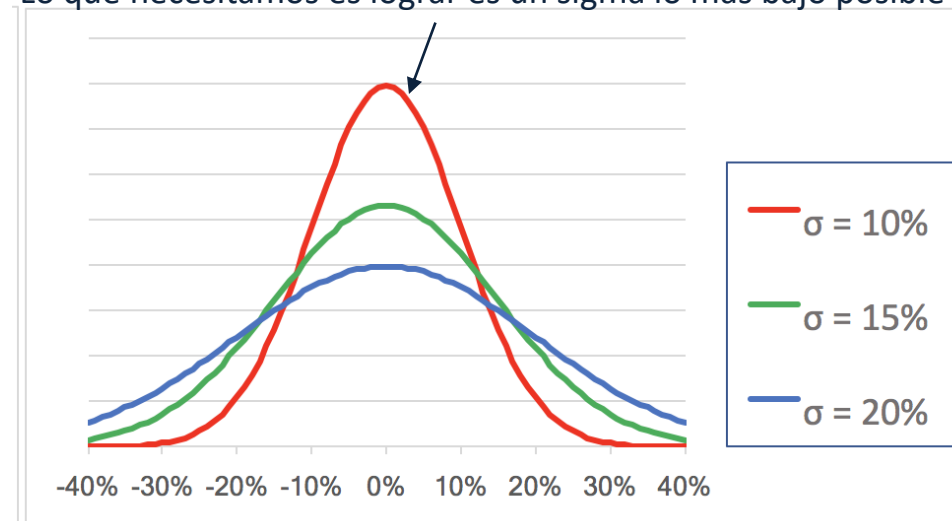


3. Gestión de compras y consumos

Buy better; spend better

- Tres problemas muy frecuentes que vemos en este frente son (a) la **descentralización de las compras**, (b) la **ausencia de contratos** en ítems que lo ameritan y (c) **mal uso de los recursos**.
- Cuando las compras son descentralizadas y/o cuando no hay contratos con proveedores vemos **alta variación en los precios de compra**. El cálculo de las desviaciones estándar en los precios de compra, tanto de productos como de servicios, es fundamental, así como la determinación de “bandas de control” :

Lo que necesitamos es lograr es un sigma lo más bajo posible



3. Gestión de compras y consumos

Buy better; spend better

- Por otro lado, hay que identificar los niveles de desperdicio (o mal uso) tanto en las cuentas de costo como de gasto, definir los niveles óptimos de utilización, comunicar y concientizar a los responsables, e implementar planes de acción monitoreados vía **indicadores**:



Consumos de:

- ✓ Energía eléctrica
- ✓ Materias primas
- ✓ Materiales directos
- ✓ Materiales de empaque
- ✓ Consumibles de oficina
- ✓ Entre otros

Grandes bolsas de oportunidad en COMPRAS & CONSUMOS

- × **Las compras son descentralizadas:** perdemos economías de escala.
- × **No hay contratos:** en productos y servicios que sí los ameritan.
- × **No hay indicadores:** o si los hay no se monitorean con la frecuencia y la profundidad necesarias.
- × **No hay análisis estadístico:** de desviación estándar y rangos de control en las cuentas de costo y gasto.
- × **No hay “dueños” ni “dolientes”:** si una cuenta se dispara innecesariamente no hay un responsable claramente definido.
- × **Hay una cultura de dispendio:** para corregir esto se necesita implementar campañas internas de ahorro y concientización.



4. Renegociación de contratos



4. Renegociación de contratos

- Este punto está estrechamente vinculado al anterior de COMPRAS.
- Algunas empresas tienen grandes oportunidades de generación de ahorros por tener muchos proveedores, o por tener contratos mal estructurados con sus proveedores o simplemente por no tener contratos.
- La renegociación implica **diseñar e implementar un caso ganar-ganar**, en el cual la empresa gana por una tarifa unitaria más baja y el proveedor gana por mayores volúmenes y por tiempos de contrato más largos.
- Algunos ejemplos de frentes con posibilidad de renegociación: **comunicaciones, fletes, mantenimiento, seguridad, almacenaje**, entre otros.

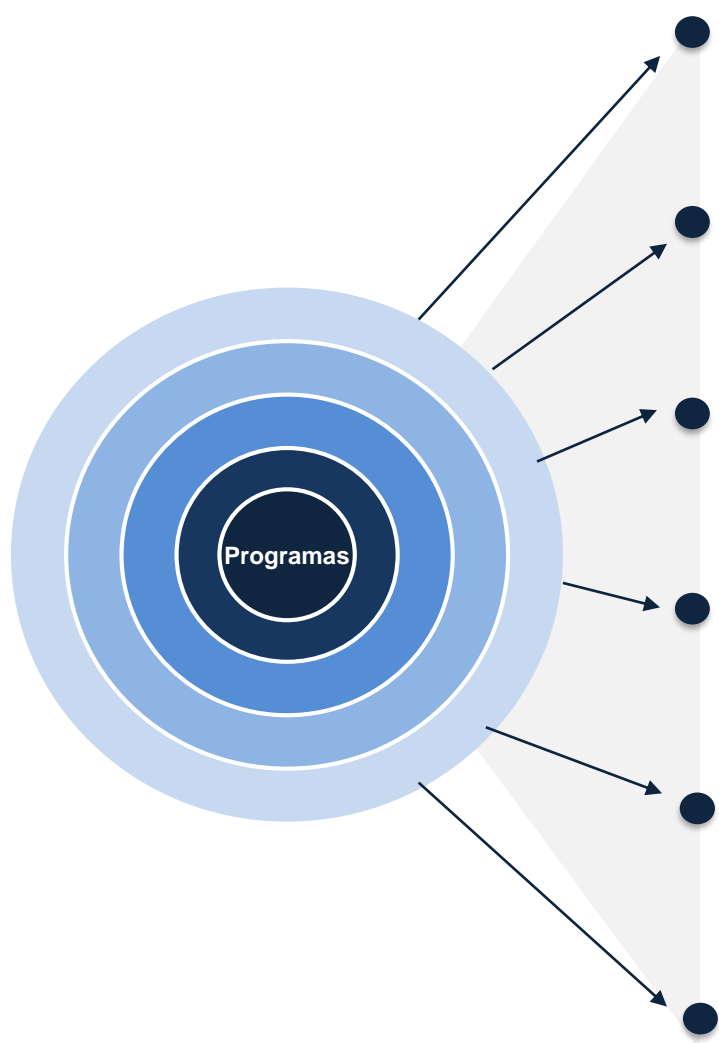


Acerca de SYNERGOS

- Somos **asesores de negocios** de empresas privadas y públicas, y operamos en Norte, Centro y Sudamérica, así como en España.
- En esencia, ayudamos a nuestros clientes a **capitalizar oportunidades** y a **resolver problemas**.
- Nos enfocamos prioritariamente en los **elementos de gestión con impacto económico** (*management consulting*).
- Logramos resultados de alto impacto a través de un equipo consultor altamente calificado y de una exitosa metodología propia basada en *Lean*.
- En nuestros **15 años de operación** (2006) hemos atendido exitosamente a más de 50 corporaciones en Latam, en casi todas las industrias.



Los programas que implementamos



1 Productividad comercial

▶ Mejoramos la productividad de la fuerza de ventas, a través de la implementación de un nuevo sistema de trabajo, que repercute en mayores ingresos para la organización.

2 Operaciones *lean*

▶ Optimizamos los procesos críticos de la empresa, buscando implementar una visión de servicio, tanto a los clientes internos como externos de la organización.

3 Gestión de consumos

▶ Definimos y aplicamos diversas acciones de reducción de gastos que ayuden a implantar una cultura de concientización y ahorro en toda la organización.

4 Reestructuración organizacional

▶ Realizamos la definición de una nueva estructura organizacional, de acuerdo a los lineamientos estratégicos, el *benchmarking* y las capacidades operativas de la empresa.

5 Renegociación de contratos

▶ Renegociamos las condiciones contractuales con proveedores de minado, transporte, almacenaje, comunicaciones, mantenimiento, etc, para generar un esquema ganar-ganar.

6 Digitalización e innovación

▶ Asesoramos a nuestros clientes a proyectar sus modelos de negocio de cara hacia el futuro. Esto implica, entre otras cosas, el entendimiento y la aplicación de *machine learning* e inteligencia artificial en sus organizaciones.

Contáctenos



- En Chile: Av. La Dehesa 1201, Torre Norte, Of. 508 - Santiago
- En Colombia: Carrera 11A # 93A – 62, Of. 401 – Bogotá
- En Ecuador: Av. 9 de Octubre, Edificio Finansur, Piso 14 – Guayaquil
- En Centroamérica: Blvd. Los Próceres 24-69 Zona 10, Torre 1, Nivel 18 – Guate
- En Perú: Av. Santo Toribio 173, Torre Real 08, Piso 16 - San Isidro, Lima



- En Chile: + (56) 9 5667 5626
- En Colombia: + (57) 321 274 9591
- En Ecuador: + (593) 999 534 618
- En Centroamérica: + (502) 5704 9979
- En Perú: + (51) 992 751 895



synergos.chile@synergos.biz
synergos.colombia@synergos.biz
synergos.ecuador@synergos.biz
synergos.centroamerica@synergos.biz
synergos.peru@synergos.biz



<https://www.linkedin.com/company/grupo-synergos/>





SYNERGOS

Presentación

La búsqueda e implementación de eficiencias en las organizaciones

Los frentes que estamos trabajando con varias empresas a lo largo y ancho de Latinoamérica

Marzo de 2021