



## Tesis MBA

# *Mejoras de Proceso e Implementación de un Sistema de Información en el Departamento de Compras de HSBC Argentina:*

*“Análisis de Aumento de Tarifas”*

*Alumno: Fredes Néstor Gabriel*

*Tutora: Celina Wallingre*

*Año: 2015*



## INDICE

AGRADECIMIENTOS .....	4
RESUMEN .....	5
OBJETIVO DEL TRABAJO .....	7
HIPOTESIS DE TRABAJO.....	8
1- LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO – KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	9
2- LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO.....	11
2.1- Definición.....	11
2.2- Tipos de Sistemas de Información .....	12
2.3- Ventajas y Desventajas de los Sistemas de Información .....	14
2.4- La Organización y los Sistemas de Información.....	16
3- GESTION DE PROCESOS: ELEMENTOS PARA UNA MEJORA.....	18
4- ANALISIS DE AUMENTO DE TARIFAS: RELEVAMIENTO .....	22
4.1- Documentación de los Procesos en el Grupo HSBC.....	22
4.2- Descripción del Proceso “Análisis de Aumento de Tarifas” .....	23
4.3- Mapeo del Proceso.....	27
5- ANALISIS DE AUMENTO DE TARIFAS: DIAGNÓSTICO .....	28
5.1- Problemática Observada .....	28
5.2- Diagrama Causa-Efecto .....	30
6- ANALISIS DE AUMENTO DE TARIFAS: PROPUESTA DE MEJORA .....	31
6.1- Descripción de Propuesta.....	31
6.2- Mapeo del Nuevo Proceso .....	33
6.3- Sign Off.....	35
6.4 - Corte por Monto de Facturación del Proveedor.....	37
6.5- Departamental Instruction Manual (DIM).....	37
6.5.1- Actualización de la Información del Sistema de Información .....	37
6.5.2- Aumento para un Gasto Anual Menor a USD 45,5k.....	38
6.5.3- Aumento para un Gasto Anual Mayor a USD 45,5k.....	39
6.6- Sistema de Información a Medida del Departamento de Compras .....	42



---

7- BENEFICIOS OBTENIDOS CON LA PROPUESTA .....	46
8- LOS COSTOS DE LA PROPUESTA .....	50
CONCLUSIÓN .....	53
ANEXOS .....	55
Anexo I: Mails de Pedido de Proveedores por Ajuste de Tarifas .....	56
Anexo II: Entrevista a “Analista Sr. de Costos” del Departamento de Compras de HSBC Argentina .....	59
Anexo III: Entrevista a un Comprador Sr. del Departamento de Compras de HSBC Argentina .....	66
Anexo IV: Armado de Sistema de Información .....	69
Anexo V: Calculo del Beneficio Económico .....	71
BIBLIOGRAFIA .....	72



---

## AGRADECIMIENTOS

Al Grupo HSBC y a la Gerencia de Compras por darme la oportunidad de ser parte de su Programa de Capacitación interna a través de una Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Torcuato Di Tella

A mi familia y amigos por el apoyo durante mi cursada.



## RESUMEN

Dado lo dinámico del entorno en el que se desenvuelven las compañías en la actualidad, para una correcta y eficiente toma de decisiones están obligadas a contar con información de su entorno en tiempo y forma. Es por esto que se ha detectado la posibilidad de optimizar uno de los procesos de trabajo interno, que realiza el Departamento de Compras de HSBC Argentina, denominado **“Solicitud de Aumento de Tarifas”**. Este proceso analiza, ante el pedido de un proveedor, si se debe aumentar el precio de sus prestaciones.

El proceso de trabajo en cuestión es eficaz, ya que la tarea regularmente cumple con su objetivo. *Pero, la optimización del proceso hace que el objeto de la presente tesis procure aumentar la eficiencia de esta tarea, proponiendo un proceso formal de trabajo y su estandarización, cuyos datos serán tratados, almacenados, recuperados y soportados por un Sistema de Información.*



## INTRODUCCIÓN

HSBC Group<sup>1</sup> es una organización con sede central en Londres, siendo una de las más grandes organizaciones de servicios bancarios y financieros del mundo. Con importantes operaciones en banca personal, comercial, corporativa, de inversión y en el negocio asegurador. El Grupo tiene más de 6.200 oficinas en 74 países y territorios de Asia, Europa, Norteamérica, Latinoamérica, Medio Oriente y África del Norte. En la Argentina, HSBC Group cuenta con los servicios de banca personal, comercial, corporativa, de inversión y del negocio asegurador, en sus más de 130 sucursales, bajo el asesoramiento y soporte de más de 4.500 empleados.

El Departamento de Compras del Grupo HSBC, en Argentina tiene la responsabilidad de administrar y ejecutar un presupuesto anual de más de USD 180 millones, el cual, incluye la tarea objeto de estudio de la presente tesis: **“Análisis de Solicitud de Aumento de Tarifas”**. Tarea que alcanza a aproximadamente 250 contratos vigentes y a renovarse anualmente.

La principal tarea de un Departamento de Compras, es la contratación de bienes y servicios cumpliendo con los requisitos y estándares internos, con el fin de satisfacer las necesidades propias de la organización. Se cumple de manera eficaz con esta tarea, pero también, es necesario hacer un uso eficiente de los recursos asignados para tal fin. Por lo tanto resulta de suma importancia que la Gerencia esté continuamente informada y actualizada de variables y sucesos del ambiente interno y externo, en el cual opera.

La variabilidad de los indicadores económico-financieros en Argentina, atenta contra la eficiencia de la tarea. Es por esto, la gerencia de compras debe contar con información oportuna de su entorno, es decir, en tiempo y forma, para una correcta toma de decisiones.

---

<sup>1</sup> Página oficial del HSBC Group (2014 - [www.hsbc.com.ar](http://www.hsbc.com.ar))



## OBJETIVO DEL TRABAJO

Luego de observar, documentar y realizar diferentes entrevistas, acerca de la forma de trabajo de los diferentes miembros del Departamento de Compras del Grupo HSBC, en Argentina, en relación al reporte denominado “Solicitud de Aumento de Tarifas”, se pudo determinar la ausencia de un proceso formal de trabajo, almacenamiento y estandarización de la información que involucra al mismo. Teniendo como resultante que el acceso a la información depende de la persona que realiza la tarea y no del puesto que la desarrolla, además hay, una respuesta “no inmediata” ante cada pedido de revisión, ausencia de indicadores comunes, aumento de la probabilidad de errores en el armado de la información, pérdida de tiempo debido a que la información se genera y/o busca más de una vez, imposibilidad de optimizar el trabajo diario por la falta de documentación del proceso y la ausencia de información confiable y correctamente almacenada.

Por tal motivo el objeto de este trabajo es establecer un nuevo proceso formal de trabajo, almacenamiento y estandarización de todo lo relacionado al proceso de “Solicitud de Aumento de Tarifas”, el cual estará soportado por un “Sistema de Información”, permitiéndole al Departamento de Compras, tener un fácil y rápido acceso a la información esencial, la certeza de su veracidad y actualización, como así también la obtención de un proceso de trabajo más eficiente.

Para esto, se han realizado entrevistas, se ha observado, indagado y documentado la forma de trabajo de los Analistas, Compradores, Gerentes y Directores, en relación al proceso de recolección de datos y armado del reporte denominado “Análisis de Aumento de Tarifas”, con el fin de diagnosticar posibles falencias en las diferentes etapas de la tarea y así finalmente detallar los puntos de mejora para su optimización y eficiencia.



## HIPOTESIS DE TRABAJO

Conforme a lo anteriormente expuesto, la hipótesis considerada para el presente documento determina que la implementación de un Sistema de Información de Apoyo a Ejecutivos (ESS), para el Departamento de Compras de la filial Argentina del HSBC Group, no solo generaría un desembolso inicial de aproximadamente USD 117.00, sino que reduciría los gastos en USD 6.300 anuales, como así también permitiría un proceso de trabajo más eficiente, con claras mejoras en las utilización de los recursos asignados, siendo estas:

- Una mejor “Administración del Conocimiento”
- Una reducción en los tiempos de respuesta
- Disponibilidad inmediata de la información
- Información confiable y actualizada
- Una reducción de los tiempos de ejecución de las tareas





## 1- LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO – KNOWLEDGE MANAGEMENT

Las organizaciones se encuentran en la búsqueda continua de la eficiencia y mejora de sus procesos, con la finalidad de maximizar el valor de la compañía para sus accionistas. Es por esto, que la administración del conocimiento ha pasado a ser un factor de significativa importancia dentro de las mismas. Según (Laudon K y Laudon J, 2008)<sup>2</sup>, “...una parte importante del valor de las empresas depende de la capacidad de las mismas para crear y administrar el conocimiento...”. En consecuencia y dada su importancia, deberíamos preguntarnos, ¿qué es la administración del conocimiento?, pudiendo encontrar la respuesta en diferentes definiciones, a saber:

Según (Schreiber, 2000), citado en Vega Lebrun, C. 2005<sup>3</sup>, “es un conjunto de herramientas para mejorar la infraestructura de conocimiento en una organización, encaminadas a poner accesible el conocimiento (Know-How) correcto a la gente correcta, de la manera correcta en el momento correcto”.

“Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”, según (Thomas H. Davenport), citado en Vega Lebrun, C. 2005<sup>4</sup>

“Conjunto de procesos de negocios desarrollado en una organización para crear, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento”. (Laudon K y Laudon J,

---

<sup>2</sup> Laudon, K.C y Laudon, J.P. (2008). Sistemas de Información Gerencial. México: Pearson Educación

<sup>3</sup> Vega Lebrun, C. (2005). Integración de herramientas de tecnologías de información “portales colaborativos de trabajo” como soporte en la administración del conocimiento. Tesis Doctoral, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

<sup>4</sup> Ibídem



2008)<sup>5</sup>

Analizando estas definiciones, podemos concluir que la Administración del Conocimiento, es un conjunto de herramientas con las que cuenta una organización, mediante las cuales busca, crea, organiza, filtra y transfiere el conocimiento, siendo el objetivo principal, su disponibilidad en tiempo y forma, para mejorar la comprensión de los miembros de un organización para las diferentes tareas que deben afrontar a diario.

Según (Ramanujan, 2004), citado en Baeza Rodriguez, J. 2004<sup>6</sup>, “...se tienen seis pilares importantes en la “AC<sup>7</sup>”, El primero es el desarrollar nuevo conocimiento, el segundo es acceder a fuentes externas, el tercero es utilizar el conocimiento que ha sido obtenido, en la toma de decisiones, el cuarto es incorporar el conocimiento, en el producto final que va a ser entregado al cliente, el quinto es tener un listado del conocimiento, en documentos, bases de datos y software y el último es establecer un proceso para poder medir y evaluar los resultados obtenidos ...”

Finalmente, podemos decir que mediante la Administración del Conocimiento, “...las habilidades e informaciones útiles se transmiten entre los empleados de forma rápida y de esta manera aumenta la posibilidad de generar nuevo conocimiento que deriva en aplicaciones nuevas, mejoras en procesos o productos y nuevas formas de hacer negocio para alcanzar nuevas oportunidades...”(Archanco, R. 2011)<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Laudon, K.C y Laudon, J.P. (2008). Sistemas de Información Gerencial. México: Pearson Educación

<sup>6</sup> Baeza Rodriguez, J. (2004). Administración del Conocimiento, Ventaja Competitiva en las Organizaciones. Extraído el 19/04/2015 desde <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/adconbae.htm>

<sup>7</sup> AC: Administración del Conocimiento

<sup>8</sup> Archanco, R. (2011). Qué es la Gestión del Conocimiento. Extraído el 02/01/2015 desde <http://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>



## 2- LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

### 2.1- Definición

Peña (citado en Duany Dangel, 2014)<sup>9</sup> define a un sistema de información como, *“un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, para elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones”*.

Para Peralta (citado en Duany Dangel, 2014)<sup>10</sup>, *“es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio”*.

Según (Laudon K y Laudon J, 2008)<sup>11</sup>, *“un sistema de información se define como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan o recuperan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización”*.

En base a las diferentes definiciones, arriba detalladas, podemos decir que un sistema de información es un conjunto de “actividades” que se encuentran en permanente interacción, con la finalidad de crear un “producto final”, permitiendo una eficiente gestión y toma de decisiones en las organizaciones.

---

<sup>9</sup> Duany Dangel, A. (2014). Gestión del Conocimiento. Disponible en: <http://www.econlink.com.ar/>. [Consultado el 30 de noviembre de 2014].

<sup>10</sup> Ibídem

<sup>11</sup> Laudon, K.C y Laudon, J.P. (2008). Sistemas de Información Gerencial. México: Pearson Educación



La composición de un SI podría resumirse según (Peralta, 2000)<sup>12</sup> en:

- **Entrada de Información:** Ingreso de los datos que van a ser procesados. Ejemplos de la entrada de datos a la computadora son, teclado, CD, lector código de barra, la voz, etc.
- **Almacenamiento de Información:** Algunos dispositivos de almacenamiento son, discos duros, CD, pen drive, etc.
- **Procesamiento de Información:** *“Es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados ...”* (Peralta, 2000)<sup>13</sup>.
- **Salida de Información:** *“La salida es la capacidad de un Sistema de Información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. [...] Es importante aclarar que la salida de un Sistema de Información puede constituir la entrada a otro Sistema de Información o módulo”* (Peralta, 2000)<sup>14</sup>. Algunos dispositivos de salida son, CD, impresoras, monitores, parlantes, auriculares, etc.

## 2.2- Tipos de Sistemas de Información

Según (Laudon K y Laudon J, 2008)<sup>15</sup>, si bien en las organizaciones se pueden encontrar diferentes tipos de sistemas de información, pueden clasificarse en dos tipos, a saber: *“Sistemas de Información Funcional”* y *“Sistemas de Información según la Perspectiva de sus Usuarios”*.

- **Sistemas Funcionales:** Son aquellos sistemas de información

---

<sup>12</sup> Peralta M. Sistemas de información. 2000. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml) [Consultado: 30 de noviembre de 2014]

<sup>13</sup> Ibídem

<sup>14</sup> Ibídem

<sup>15</sup> Laudon, K.C y Laudon, J.P. (2008). Sistemas de Información Gerencial. México: Pearson Educación



generados en las diferentes “*Unidades de Negocio*” de la organización y propios de la función de la gerencia. Ejemplo: Sistemas de ventas, Marketing, de Producción, etc.

- **Sistemas desde la Perspectiva de los Usuarios:** Esta perspectiva divide a los sistemas de información teniendo en cuenta el nivel de la organización al cual le brindan soporte (nivel operativo, medio o alto) y el tipo de decisiones que ayuda a tomar. Bajo esta perspectiva, podemos encontrar:
  - **Sistema de Procesamiento de Transacciones (TPS):** Dichos sistemas son generados para el seguimiento del “*día a día*” de las operaciones de la organización. Como estableció (Laudon K y Laudon J, 2008)<sup>16</sup>, “...*El propósito principal de los sistemas en este nivel es responder las preguntas rutinarias y dar seguimiento al flujo de transacciones en la organización...*”
  - **Sistemas de Información Gerencial (MIS):** Generalmente estos sistemas están dirigidos a los mandos medios, quienes son los encargados de supervisar y controlar. Los informes que arrojan estos sistemas son en relación a las operaciones habituales, utilizando los datos de los “TPS”. No sólo dan una visión del “*hoy*” sino también que sirven para realizar diferentes pronósticos.
  - **Sistemas de Apoyo de Toma de Decisiones (DSS):** Éstos que están dirigidos también a la gerencia media, “... *se enfocan en problemas de naturaleza única y que cambian con rapidez, para cuya solución no haya un procedimiento totalmente predefinido*” (Laudon K y Laudon J, 2008)<sup>17</sup>
  - **Sistemas de apoyo a ejecutivos (ESS):** Como su nombre lo indica, estos sistemas van dirigidos a la Alta Dirección de la

---

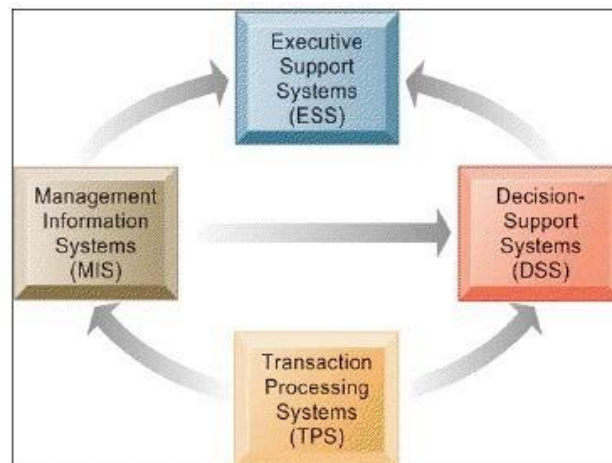
<sup>16</sup> Ibídem

<sup>17</sup> Ibídem



organización y tratan aspectos cuyo horizonte de tiempo es de largo plazo. “... Auxilian en las decisiones no rutinarias que requieren juicio, evaluación y comprensión porque no hay un procedimiento convenido para llegar a una solución...”<sup>18</sup>. Sus fuentes de información no sólo son los “MIS” y los “DSS”, sino también fuentes externas.

El siguiente gráfico permite visualizar como se interrelacionan estos sistemas:



### 2.3- Ventajas y Desventajas de los Sistemas de Información

Actualmente las organizaciones tienen más información de la que son capaces de procesar, por lo que resulta evidente la gran utilidad que generaría implementar un *Sistema de Información*, que sea capaz de procesar y generar, de manera eficiente, diferentes tipos de reportes en base a nuestras necesidades. Aparte de esta evidente ventaja, la correcta implementación de un Sistema de Información trae consigo, según (Mero, 2011)<sup>19</sup>, las siguientes ventajas:

<sup>18</sup> Ibídem

<sup>19</sup> Mero Suarez, K. (2011). Sistema de Información. Disponible en: <https://blogereducativo.wordpress.com/2011/09/06/ventajas-y-desventajas-de-utilizar-s-i/>. [Consultado el 30 de noviembre de 2014]



- *“Control efectivo de las actividades de la organización;*
- *Integración de nuevas tecnologías y herramientas de vanguardia;*
- *Ayuda a incrementar la efectividad en la operación de las empresas;*
- *Proporciona ventajas competitivas y valor agregado;*
- *Disponibilidad de mayor y mejor información para los usuarios en tiempo real;*
- *Elimina la barrera de la distancia trabajando con un mismo sistema en puntos distantes;*
- *Disminuye errores, tiempo y recursos superfluos;*
- *Permite comparar resultados alcanzados con los objetivos programados, con fines de evaluación y control”*

No todas son ventajas, la implementación de un Sistema de Información trae consigo, ciertas desventajas, que según (Mero, 2011)<sup>20</sup> son:

- *“El tiempo que pueda tomar su implementación;*
- *La resistencia al cambio de los usuarios;*
- *Problemas técnicos, si no se hace un estudio adecuado, como fallas de hardware o de software o funciones implementadas inadecuadamente para apoyar ciertas actividades de la organización”*

En base a lo detallado en los párrafos anteriores, es evidente que son más los beneficios que trae consigo la implementación de un Sistema de Información que sus desventajas. Esto queda aún más en evidencia, si contemplamos que el riesgo de falla debido al *“tiempo que puede tomar la implementación”* y la *“resistencia al cambio por parte los usuarios”*, podría ser fuertemente mitigado con un correcto y bien ideado *“plan de comunicación”* y la selección de un líder

---

<sup>20</sup> Ibídem



de proyecto cuyas cualidades estén a la altura de las circunstancias (resolutivo, negociador, carismático, comunicador, honesto, entusiasta, etc.).

#### 2.4- La Organización y los Sistemas de Información

En la actualidad, todas las organizaciones han puesto de manifiesto lo importante y diferencial que ha sido y es la información en la vida organizacional. Pero, son muy pocas las que establecen mecanismos que permitan contarla en tiempo y forma, respondiendo de manera eficiente a las demandas del mercado (Mosquera, Derlisiret y Romero, 2000)<sup>21</sup>. Para que esto ocurra se requiere una concientización, apoyo y compromiso de toda la organización, desde lo más alto de la “pirámide” hasta su “base”. Debiendo comprender la importante ventaja competitiva que genera contar con la información oportuna (en tiempo y forma), potenciándose aún más la ventaja competitiva, considerando lo cambiante y dinámico de las organizaciones y su entorno. Claramente el concepto de “Sistema de Información” y el aporte que cada individuo sea capaz de generar, logrando así que la organización obtenga un “*valor diferencial*”, deberían estar en el ADN de la misma, es decir, en su cultura<sup>22</sup>. Según García y Otros (1998) citado en Mosquera, Derlisiret y Romero, 2000<sup>23</sup>, la cultura de la organización debe migrar de una “*Cultura Informática*” hacia una “*Cultura Informacional*”. Para dejar de contemplar a las tecnologías como una fuerza de automatización (Cultura Informática) y pasar a contemplar a los recursos humanos, la capacitación y la información como el fin estratégico de la organización (Cultura Informacional), (Mosquera, Derlisiret y

<sup>21</sup> Alexander, M., Derlisiret, R., y Romero, M. (2000). La organización basada en los sistemas de información. Disponible en: file:///C:/Users/Nestor/Downloads/Dialnet-LaOrganizacionBasadaEnLosSistemasDeInformacion-2475501.pdf

<sup>22</sup> Cultura Organizacional: Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior. Cultura Organizacional (s,f). Extraído el 26 de diciembre de 2014 desde <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

<sup>23</sup> Alexander, M., Derlisiret, R., y Romero, M. La organización basada en los sistemas de información. Disponible en: file:///C:/Users/Nestor/Downloads/Dialnet-LaOrganizacionBasadaEnLosSistemasDeInformacion-2475501.pdf





Romero, 2000)<sup>24</sup> .

La implementación de un Sistema de Información conlleva cambios culturales y operativos, por lo que es muy importante para su construcción entender a la organización y su entorno. Es decir, tener una visión del “*hoy*” y hacia donde se quiere ir, esto permite establecer un plan de acción y diferentes mecanismos que pueden asegurarnos el éxito de la implementación o bien mitigar al máximo el fracaso. Según (Laudon K y Laudon J, 2008)<sup>25</sup> los factores que se deben tener en cuenta al momento de planificar un nuevo sistema de información, son los siguientes:

- El entorno de la organización
- La estructura de la organización: jerarquías, especialización, rutinas y procesos de negocios
- La cultura y política de la organización
- Tipo de organización y liderazgo
- Los principales grupos de interés a los cuales afecta este cambio, como así también conocer las actitudes del personal que utilizara el nuevo sistema
- Los tipos de tareas, decisiones y procesos de negocios para los cuales se diseño el sistema de información.

A su vez existen cuatro tipos de cambio organizacional estructural que la tecnología de información hace posible, según sigue<sup>26</sup>:

---

<sup>24</sup> Ibidem

<sup>25</sup> Laudon, K.C y Laudon, J.P. (2008). Sistemas de Información Gerencial. México: Pearson Educación

<sup>26</sup> Laudon, K.C y Laudon, J.P. (2008). Sistemas de Información Gerencial. México: Pearson Educación



- **Automatización:** El objetivo de estas tecnologías es ayudar a los empleados a realizar sus tareas con eficacia y mayor eficiencia.
- **Estructuración de Procedimientos:** A fin de evitar cuellos de botella y un proceder engorroso, en esta etapa se busca la agilizar los procedimientos operativos estandarizados
- **Reingeniería de Procesos de Negocios:** Aquí se analizan, simplifican y rediseñan los procesos de negocios, es decir, se reorganiza el flujo de trabajo.
- **Cambio de Paradigma:** Implica definir un nuevo modelo de negocios y con frecuencia el cambio de la naturaleza de la organización.

### 3- GESTION DE PROCESOS: ELEMENTOS PARA UNA MEJORA

Un proceso se lo define como, *“una serie coordinada de actividades o tareas que proporcionan un resultado útil para un cliente interno o externo de la organización (usuario interno o ciudadano). Esta serie de actividades ha de ser definible, repetible y medible de modo que permita, de manera estable y predecible, la transformación de elementos de entrada en elementos de salida”*



(Galiano J, Yanet G y Fernandez E. 2007)<sup>27</sup>

Habiendo definido qué es un proceso, se debe conocer cuáles serían los elementos de importancia para generar mejoras, según (“Gestión y Mejora de Procesos”, extraído el 03-01-2015)<sup>28</sup>

- **Salida y Flujo de Salida del Proceso:** Es el resultado del proceso
- **Destinatarios del Flujo de Salida:** Son las personas destinatarias del resultado del proceso.
- **Los Intervinientes del Proceso:** Son quienes desarrollan la secuencia de actividades
- **Secuencia de Actividades del Proceso:** Las acciones que los intervinientes deben ejecutar a fin de generar el resultado del proceso
- **Recursos:** Elementos materiales o de información que consume el proceso
- **Indicadores:** Las diferentes mediciones del proceso

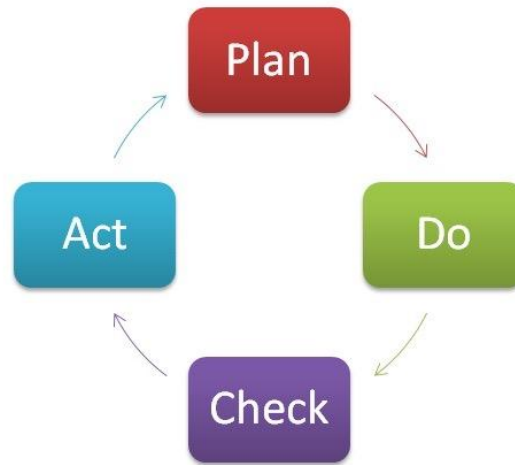
Finalmente, para comenzar con el proceso de mejora del proceso, podemos aplicar el ciclo de mejora PDCA (Plan, Do, Check, Act) o también conocido como Ciclo de Mejora Continua o Circulo Deming (Edwards Deming fue su autor)<sup>29</sup>. A continuación se detalla cada una de las etapas:

---

<sup>27</sup> Galiano J, Yanet G y Fernandez E. 2007. Análisis y Mejora de Procesos en Organizaciones Públicas. CYAN.

<sup>28</sup> <http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>

<sup>29</sup> Bernal, J. (2013). Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua. Extraído el 03-01-2014 desde <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>



1. **Planificar (Plan):** Se establecen las actividades con potencial de ser mejoradas, y se establecen los objetivos a alcanzar. Algunas de las herramientas a aplicar serían: Diagramas de correlación, Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE), Diagrama de Gantt, entre otros
2. **Hacer (Do):** Es la realización de los cambios propuestos
3. **Verificar (Check):** Se establece un periodo de prueba, para evaluar las mejoras efectuadas y verificar si cumplen con los objetivos planteados. En caso de no alcanzar dichos objetivos, se deben realizar los cambios pertinentes. Algunas de las herramientas a aplicar pueden ser: Diagrama de Pareto, Diagrama de Correlación, entre otros.
4. **Actuar (Act):** Ya habiendo finalizado el periodo de prueba, los resultados del nuevo proceso se comparan con los resultados del proceso anterior, a fin de establecer si las mejoras son satisfactorias, caso contrario, habrá que actuar en consecuencia.

Tal como su nombre lo indica, este es un “ciclo de mejora continua”, por lo que una vez finaliza la etapa N° 4, se debe volver a la etapa N° 1. Esto es conocido como Feedback o Retroalimentación.



A este Ciclo de Mejora Continua o Círculo Deming, se le deberían agregar dos pasos previos al establecimiento de un “Plan”, que son:

- **Relevamiento:** Que permite observar y relevar la situación actual del proceso bajo análisis;
- **Diagnóstico:** Permite identificar cuál es la problemática del proceso sobre el cual se hace el relevamiento.



## **4- ANALISIS DE AUMENTO DE TARIFAS: RELEVAMIENTO**

### **4.1- Documentación de los Procesos en el Grupo HSBC**

El Grupo HSBC, como política global, exige a cada Gerencia que elabore para todos sus procesos troncales, lo que internamente se denomina "DIM" (Departmental Instruction Manual). Los procesos troncales son procesos esenciales, es decir, aquellos cuya omisión ponen en riesgo los intereses del Grupo. El objetivo del "DIM" es dejar convenientemente documentados los procesos (flujo de autorizaciones, responsables, controles, etc..) asegurando una visión rápida y global de la forma en que se deben ejecutar los diferentes procesos de la gerencia. Este documento debe ser de fácil interpretación, debe estar accesible para cualquier miembro de la gerencia incluyendo los recientemente ingresados. De forma tal que, cuando quien debe generar el proceso se halla imposibilitado de ejecutarlo, cualquier otro miembro de la gerencia pueda realizarlo en su remplazo mediante la lectura del DIM.

El DIM debe ser preparado y guardado en formato electrónico, debiendo contener entre otras cosas, los siguientes:

- Visión de la Gerencia
- Propósito del documento confeccionado
- Visión general de los roles y responsabilidad de cada función
- Organigrama de la gerencia
- Staff Job Descriptions
- Lista de actividades manejadas por el Departamento, sus flujos de autorizaciones y sus procedimientos
- Lista de Reportes que genera la Gerencia
- Detalles Generales de la Administración de la gerencia (por ejemplo, Bussines Continuity Plan (BCP), lista de contacto del staff en caso de



emergencia, sistemas utilizados por el Departamento, etc.)

#### 4.2- Descripción del Proceso “Análisis de Aumento de Tarifas”

Actualmente en el Departamento de Compras del Grupo HSBC existen tres analistas de costos, quienes son los encargados del armado de diferentes reportes, entre los que se encuentran:

- Solicitud de aumento de tarifas por parte de los proveedores
- Situación de un mercado y/o rubro en particular
- Evolución de diferentes indicadores macro-económicos del país
- Evolución del gasto en un determinado rubro y/o proveedor
- Evolución de los aumentos por “paritarias” de cada gremio

Los cinco reportes, arriba citados, son sólo una muestra del total de información que la gerencia de compras utiliza para el proceso de toma de decisiones. Para nuestro trabajo se ha seleccionado el reporte “**Solicitud de aumento de tarifas**” porque el 90% de la información requerida para armarlo es la base para armar el resto de informes de la gerencia. Además, se lo ha elegido, porque, la situación económica, política y financiera de la Argentina obliga, al menos una vez en el año, ajustar las tarifas de los diferentes servicios, para lo cual, gran parte de la información se debe mantener actualizada.

Para estar en condiciones de detallar el proceso de elaboración del reporte “Solicitud de Aumento de Tarifas”, ha sido necesario **observar** la forma de trabajo de los diferentes actores del Departamento de Compras (Analistas, Compradores, Gerentes y Directores) y **realizar una entrevista** al Analista Sr. de Costos, a cargo del armado de dicho reporte, y a un Comprador Sr.

La necesidad de este reporte nace con la solicitud de aumento de tarifas por parte de un proveedor. Dicha solicitud, en la gran mayoría de los casos, es



enviada por mail al comprador a cargo del proveedor en cuestión. En dicho mail el proveedor incluye el porcentaje (%) de aumento que requiere, determina el mes a partir de cual lo solicita y realiza una breve explicación acerca de los motivos por los cuales está solicitando el ajuste (Ver ejemplo en Anexo I).

Tras la recepción del mail, el comprador confirma la recepción de dicho pedido, informando al proveedor que la solicitud será revisada por los analistas a fin de evaluar su factibilidad y que en pocas semanas tendrá una respuesta a su pedido. A continuación, el comprador a cargo comienza a recopilar toda la información que requiere, de su parte, el analista de costos, para la elaboración del reporte.

De lo observado y de los comentarios de los compradores durante las entrevistas, la información que debe presentar el comprador es la detallada a continuación:

- Nombre de fantasía del proveedor y/o razón social
- Servicio/s que brinda
- Presupuesto Anual asignado al servicio (AOP)
- Últimas paritarias acordadas y sindicato que nuclea a sus empleados
- Listado de Tarifas actuales
- Porcentaje de aumento solicitado por el proveedor y mes de su aplicación
- Nuevo Listado de Tarifas Propuesto por el proveedor
- Volumen del Servicio (cantidad y facturación)
- Fecha, forma y porcentaje del último otorgamiento de aumento, al proveedor, por parte del Grupo

Una vez que el comprador informa, vía mail, al Analista de Costos de la





solicitud de aumento de un proveedor, y adjunta toda la información arriba detallada, el analista complementa la misma con lo siguiente:

- Ultimo Acuerdo Homologado de Paritarias (en caso que el comprador no lo haya enviado)
- Estructura de Costos del rubro en cuestión
- Gasto histórico anual del Grupo para con el proveedor
- Conocimiento acerca de si el proveedor es cliente del banco y en caso de serlo, lista los servicios contratados

Con toda la información mencionada, el analista incorpora en la estructura de costos del “concepto” bajo análisis (MO, Insumos, Otros), los diferentes aumentos que han sufrido los mismos, tomando como punto de inicio el mes y año en el cual se otorgo el último aumento de tarifas. Cómo varió cada concepto de la estructura de costos, es sacado de diferentes fuentes externas de información, como ser: INDEC, Banco Nación, diarios, sindicatos, CEDOL, BCRA, entre otros. Una vez que el análisis le arroja al analista el porcentaje de aumento teniendo en cuenta la evolución de las diferentes variables bajo análisis, éste es comparado con el porcentaje de aumento solicitado por el proveedor. Con el porcentaje (%) obtenido, y los aumentos históricos otorgados al proveedor, los aumentos históricos que ha sufrido el sector/mercado bajo análisis, la evolución acerca de cómo ha crecido la relación Grupo-Proveedor (en base al gasto total anual que el banco tuvo con el proveedor), el análisis de los servicios que el proveedor tiene como cliente del banco, el presupuesto asignado al servicio (AOP), entre otros, el analista establece un porcentaje (%) “techo” de aumento para que el comprador contra oferte al proveedor<sup>30</sup>, como así también establece el mes de su aplicación.

---

<sup>30</sup> Contraoferta: Dicha acción se realiza cuando lo recomendado por el analista es inferior a lo solicitado por el proveedor. Caso contrario, no existe una contraoferta sino que se acepta el pedido realizado por el proveedor

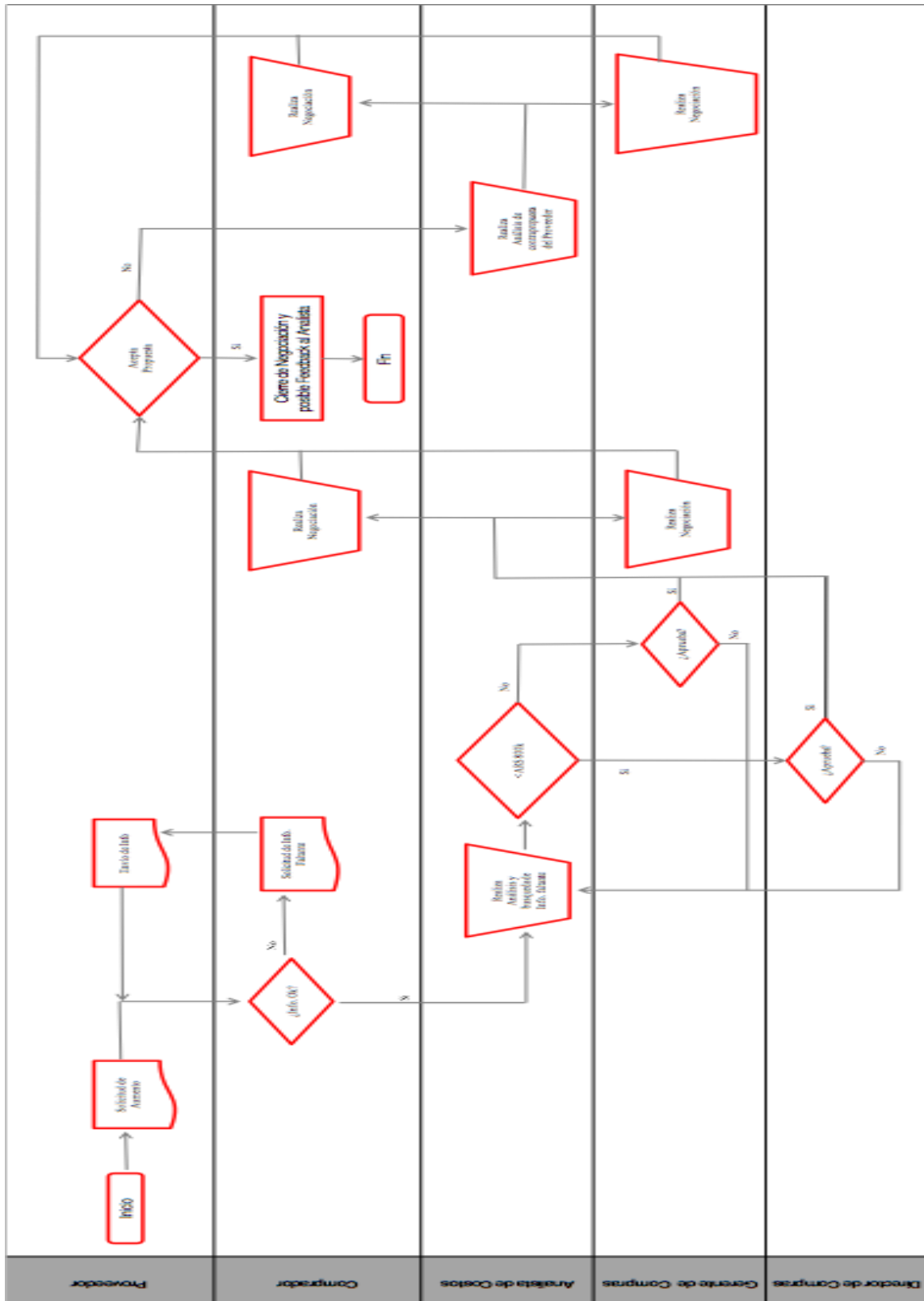


Todo el análisis y la conclusión acerca de la “Solicitud de Aumento de Tarifas” son volcados en un mail y enviado a las partes solicitantes. En el caso de que la facturación anual del servicio sea mayor a ARS 800k, el reporte debe ser aprobado por el Director de Compras y en los casos en los cuales el gasto anual no exceda los ARS 800k, con la aprobación del Gerente de Compras es suficiente.

Ya siendo aprobado el reporte, y con las recomendaciones realizadas por el analista como límite “techo” de la negociación, el comprador y/o gerente de compras se disponen a negociar y así darle cierre a la solicitud.



### 4.3- Mapeo del Proceso





## 5- ANALISIS DE AUMENTO DE TARIFAS: DIAGNÓSTICO

### 5.1- Problemática Observada

En base al relevamiento efectuado, pudimos detectar diferentes falencias en el armado del reporte que afectan la eficiencia del mismo, a saber:

- **Flujo de Aprobación:** No están formalmente establecidos los criterios y parámetros que determinan cuál debe ser flujo de aprobación del reporte en cada uno de los casos.
- **Estandarización:** La forma de llevar a cabo el proceso de “Análisis de Ajuste de Tarifas” no se encuentra formalmente estandarizada y documentada.
- **Hojas de Trabajo Poco Claras:** En las carpetas que cada proveedor tiene asignada en el servidor, se ha detectado la falta de explicaciones y/o comentarios acerca de los valores y datos utilizados en el reporte, lo cual genera inconvenientes para aquellas personas que quieran entender cómo se realizó el análisis.
- **Particularidades del Mercado y/o Proveedor:** Dado que cada mercado, servicio y/o proveedor tiene sus particularidades, las cuales deben contemplarse al momento de realizar el análisis, se observó que las mismas no se encuentran volcadas en ningún lugar, dependiendo únicamente de la experiencia y/o memoria del analista que elabora el reporte.
- **Falta de Feedback:** Sólo se tiene feedback de lo finalmente negociado sobre los proveedores “Top 20” y no así de todos. A su vez, el analista no recibe, de parte de los compradores, el tarifario que surge de la negociación finalmente concretada. Toda esta información va ser necesaria para el próximo aumento de tarifas que solicite el proveedor.



- **Índices No Disponibles:** Los diferentes índices y/o variables económico-financieras del país y/o del mercado, que utiliza la gerencia de compras, no se encuentran fácilmente disponibles, ni de libre acceso. Por lo tanto, cada vez que alguien requiere dicha información, debe solicitarla al analista que la almacena, lo que lleva a que no siempre la respuesta sea inmediata.
- **Reportes Históricos:** El acceso a los reportes históricos es dificultoso y quien no haya participado en las negociaciones no tiene acceso a los mismos, dado que la mayoría de ellos se envían por mail y no se almacenan en ningún “server” en forma centralizada, generando pérdida de tiempo en su búsqueda, como así también pérdida de la información.
- **La “Información” generadora de Valor:** Se observó, que para este proceso, la información no está siendo considerada como una fuente “Generadora de valor”, lo que se traduce en pérdidas de tiempo al momento de buscarla y también, en pérdida física.



### 5.2- Diagrama Causa-Efecto





## 6- ANALISIS DE AUMENTO DE TARIFAS: PROPUESTA DE MEJORA

### 6.1- Descripción de Propuesta

Luego de haber observado el proceso y diagnosticado los diferentes problemas del proceso “Análisis de aumento de Tarifas”, estamos en condiciones de establecer la propuesta de mejora que a continuación se detalla:

- **Sign Off:** Establecer como parte del procedimiento que el reporte final, que elabora el Analista de Costos, sea enviado a través del Sistema denominado Sign Off, que utiliza el Grupo HSBC. Con esta metodología quedaría establecido y predeterminado el flujo de autorizaciones, documentado todo el análisis y las recomendaciones del analista, como así también cualquier comentario y/o archivo adjunto, que las partes que intervienen en el flujo de autorizaciones, quieran incorporar. A su vez, con esta metodología, cada reporte va a tener un número único identificatorio, que es asignado automáticamente por el sistema.
- **Corte por Monto de Facturación del Proveedor:** Con la finalidad de reducir la cantidad de reportes que le son enviados al Analista de Costos, y a fin de agilizarle el proceso a los compradores, todos aquellos servicios cuya facturación anual no supere los USD 45,5K<sup>31</sup> (aprox. ARS 400k) y el proveedor solicite un ajuste de tarifas, podrán ser analizados directamente por el comprador, no debiendo enviarle una solicitud de análisis al Analista de Costos.
- **Generar un DIM (Departmental Instruction Manual):** Documentar el proceso de “Análisis de Tarifas” en el cual quede bien detallado las responsabilidades y tareas que tienen cada una de las partes que intervienen en el proceso. De esta forma logramos, no sólo que el

---

<sup>31</sup> Tipo de Cambio de ARS 8,78



proceso no dependa del conocimiento y experiencia de una persona, sino de su estandarización y formalización.

- **Creación de un Sistema de Información:** Elaborar junto con el Departamento de “Software Delivery”, del Grupo HSBC, un Sistema de Información según la “Perspectiva del Usuario”, y dentro de esta perspectiva, un “Sistema de Apoyo a Ejecutivos (ESS)”. Será un Sistema Web, desarrollado en tecnología Java, bajo una base de datos SQL. Los permisos para los usuarios se asignaran bajo el “Sistema Máxima”<sup>32</sup>, a través del ID People Soft<sup>33</sup>. En lo que respecta al mantenimiento del mismo (cambio y/o corrección), va ser brindado por el sector “Run the Bank”, que se encuentra en la gerencia de Software Delivery.

---

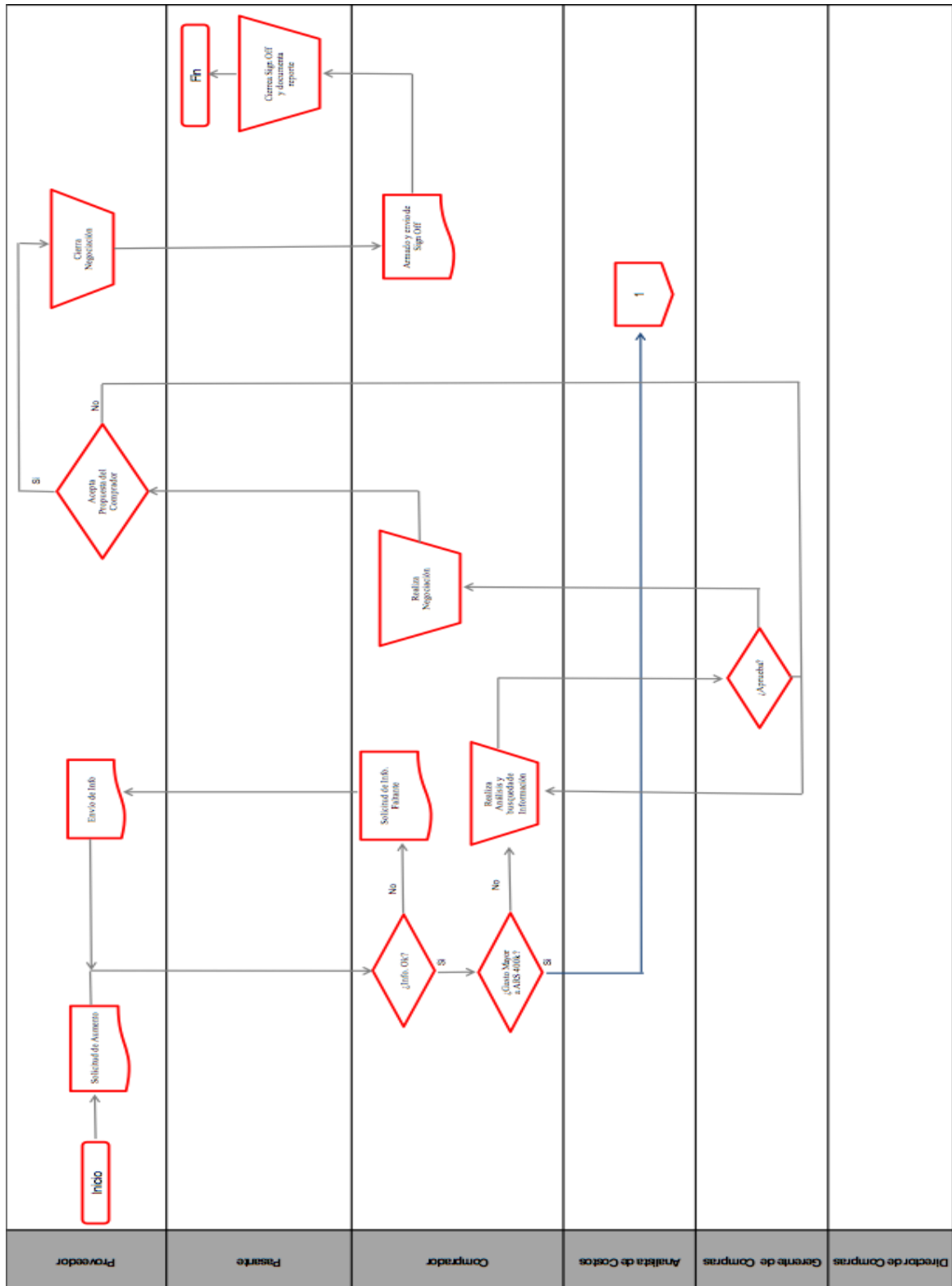
<sup>32</sup> Sistema Máxima: Sistema de Seguridad que utiliza el Grupo HSBC

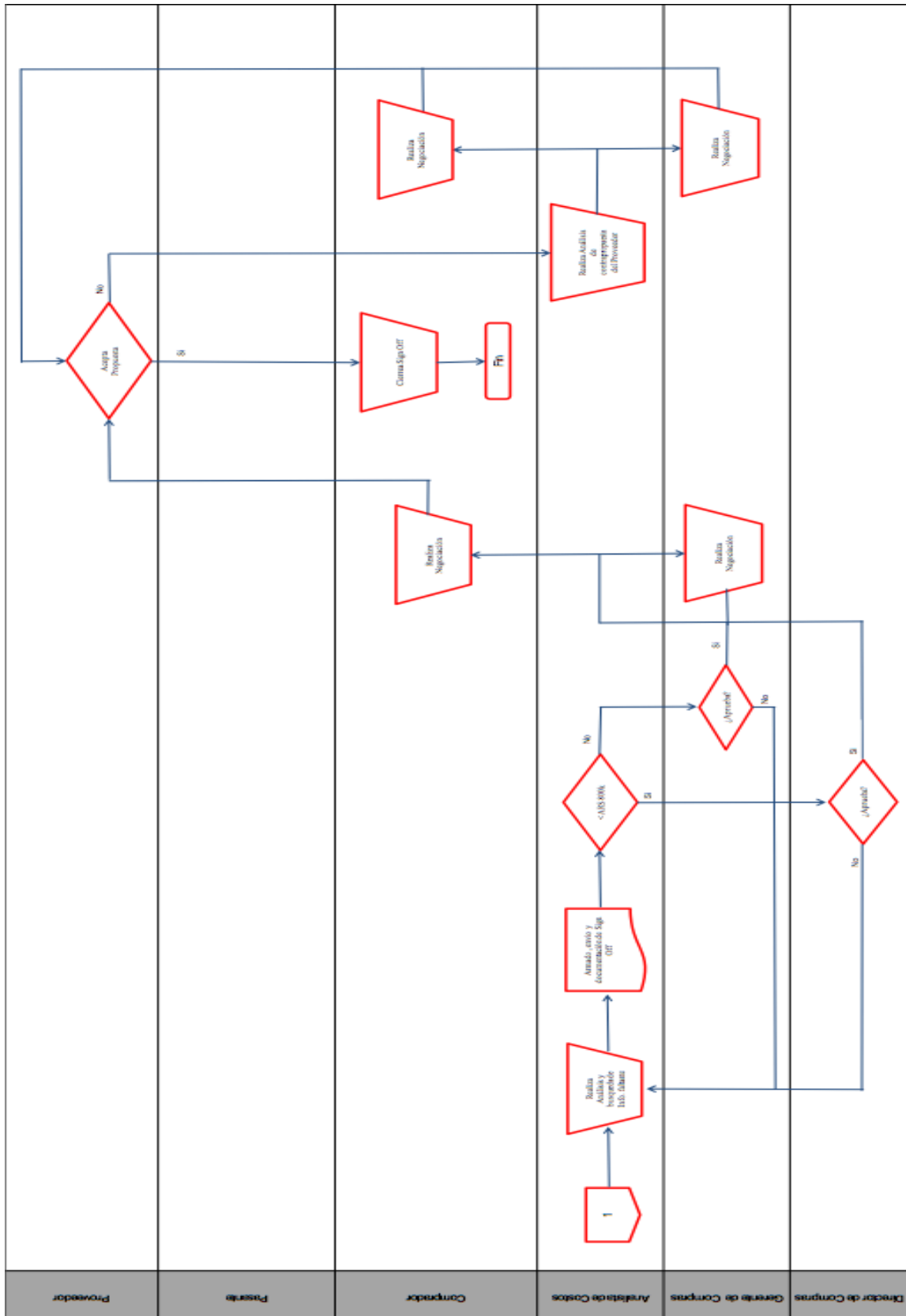
<sup>33</sup> ID People Soft: Es el numero, personal e intransferible, que el Grupo HSBC le asigna a cada empleado





6.2- Mapeo del Nuevo Proceso







### 6.3- Sign Off

Según el Manual de Trabajo de este sistema<sup>34</sup>, el objetivo principal es la registración, derivación y seguimiento de los procesos “Sign Off” de la empresa. En todo momento cualquier usuario de Lotus Notes podrá realizar actividades y consultar documentos específicos agrupados por diferentes criterios, y realizar un seguimiento de la información registrada en el sistema. Este sistema permitiría:

- Generar, procesar, derivar y realizar el seguimiento electrónico de cualquier Sign Off generado en la aplicación, validando la información requerida
- Conocer en todo momento el estado del documento
- Consultar información asociada al proceso en general, proporcionando información de la etapa actual, las etapas anteriores y cuáles serán los pasos posteriores. Este tipo de información se presenta en forma escrita y gráfica.
- Al realizar una acción, emitir notificaciones asociadas a la etapa del procesamiento de la información, posibilitando informar a otros intervinientes del proceso
- Al realizar una acción, ingresar observaciones para sustentar la opción tomada, o informar a los próximos intervinientes.
- Adjuntar documentación asociada al Sign Off (documentos de texto, plantillas de cálculo, presentaciones, etc.).
- Definir y grabar secuencias o Esquemas de Revisión específicos, para reutilizarlos como plantillas en nuevos procesos de Sign Off similares.
- A los Administradores, gestionar listas de valores utilizados en la

---

<sup>34</sup> Manual de IBM



aplicación, y en determinadas oportunidades, avanzar o retroceder en el proceso de un documento en particular.

A continuación se muestra un ejemplo de un Sign Off, con sus campos a completar:

HSBC		Sign-Off		
		Creador: Nestor G FREDES Fecha: 24/02/2015 04:52:56 p.m.	Nro. :	
<b>Estado</b>	<b>Actividad</b>			
En Confección	Generación de un Documento			
<b>Datos Generales</b>				
<b>Comentarios</b>				
Edición				
 Agregar  Reemplazar  Copiar				
Anexos				
<b>Datos del Solicitante</b> <span style="float: right;">Buscar Datos</span>				
Nombre:	Nestor G FREDES/HBAR/HSBC			
Legajo:				
Compañía:				
Cargo o Sector:				
<b>Información a Revisar</b>				
Proyecto:				
Fecha de Vigencia:				
Regulatorio:	<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> No			
Comentarios:				
Anexos:				
<b>Instancias de Revisión</b> <span style="float: right;">  Agregar            Modificar            Eliminar            Eliminar Todos         </span>				
<b>Datos de los Revisores</b>				
Nº	Legajo	Compañía	Firmante	Gerencia o Sector
<b>Notificaciones Adicionales</b>				
Nº	Notificaciones Adicionales			
<b>Tiempo Estimado</b>				
Nº	Tiempo Estimado	Unidad		
<b>Criterios de Evaluación Múltiple</b>				
Nº	Criterio de Aprobación	Criterio de Rechazo		



## 6.4 - Corte por Monto de Facturación del Proveedor

Para todos los análisis de aumento de tarifas que involucren un servicio cuyo gasto anual no supere los USD 45,5k + iva (USD 3,8k + iva por mes) deberán ser evaluados directamente por el comprador a cargo del proveedor y autorizado por el Gerente de Compras, a través del Sig Off. Dado que el comprador va a tener acceso a todas las variables económico-financieras, a las estructuras de costos de cada servicio y al detalle de cada proveedor, los cuales se encuentran en el Sistema de Información de HSBC creado para tal fin, éste será capaz de realizar el análisis y establecer los parámetros de la negociación. A fin de establecer controles por oposición, es que el análisis deberá ser aprobado por el Gerente de Compras.

## 6.5- Departamental Instruction Manual (DIM)

### 6.5.1- Actualización de la Información del Sistema de Información

Entre el día uno y el quince de cada mes, un pasante del Departamento de Compras será el responsable de actualizar toda la información del Sistema de Información. Dicha información es la siguiente:

#### ➤ Variables Económicas – Financieras

- **Inflación INDEC:** Pagina Web
- **Inflación Congreso:** Pagina Web o publicación en diarios
- **Cotización del Dólar BCRA:** Pagina Web
- **Costos Logísticos:** Pagina Web de CEDOL
- **Aumento de Papel:** Se le consulta al proveedor, xxxx, partner del Grupo HSBC



- **Estructuras de Costos:** Incorporará y/o actualizará las estructuras de costos de los servicios que lo requieran.
- **CUIT Proveedor:** El responsable de actualizar la información deberá ingresar al listado de “Análisis de Aumentos”, ubicado en el servidor del sector, y allí visualizar el número de Sign Off de todos los análisis realizados en el mes anterior. Con dicho número, ingresará a cada Sign Off, visualizará cada reporte y actualizará toda la información que el campo “CUIT del proveedor” contiene.

#### **6.5.2- Aumento para un Gasto Anual Menor a USD 45,5k**

En los casos en que el comprador reciba una solicitud de aumento de tarifas y el servicio que involucra a la misma genera un gasto anual menor a USD 45,5k + iva, dicha solicitud de aumento podrá ser evaluada directamente por el comprador. Inicialmente el análisis y conclusiones, acerca de la solicitud de aumento solicitado por un proveedor, deberá ser enviada y autorizada, vía mail, por el Gerente de Compras. Una vez que el Gerente de Compras lo autoriza, el comprador está en condiciones de comenzar las negociaciones con el proveedor. Si la negociación cierra dentro de los parámetros autorizados por el Gerente de Compras, se da por finaliza la misma, caso contrario la contrapropuesta deben ser nuevamente autorizada por el mencionado gerente. Una vez finalizada la negociación y acordado el nuevo tarifario, y con la finalidad de dejar evidencia de lo realizado, el comprador deberá generar un Sign Off, en el cual realizara un resumen del “Análisis de Aumento” efectuado, como así también adjuntara los mails intercambiados con el Gerente de Compras, con el proveedor y el nuevo tarifario acordado. Para estos casos, en el work flow de autorizaciones



solo se agregara al pasante responsable de la actualización de la información a fin de que este proceda a cargar dicho análisis en la planilla, “Análisis de Aumentos”, ubicada en el servidor de uso común.

### **6.5.3- Aumento para un Gasto Anual Mayor a USD 45,5k**

El comprador será el responsable de recibir el pedido de ajuste de tarifas por parte del proveedor. Una vez recibido el mismo, éste enviará, vía mail, la solicitud al “Analista de Costos” a cargo de la elaboración del mencionado reporte. En dicho mail el comprador deberá detallar la siguiente información:

- CUIT del proveedor
- Servicio que brinda
- Presupuesto Anual Asignado al Servicio (AOP)
- Gremio que nuclea al proveedor
- Porcentaje de aumento solicitado por el proveedor y mes de su aplicación
- Listado de Tarifas actuales
- Nuevo Listado de Tarifas Propuesto por el proveedor

En el caso de que la información enviada por el comprador sea correcta y cumpla en un 100% con el listado arriba detallado, el Analista de Costos dará conformidad al pedido. En el caso de que la información enviada no sea correcta y/o este incompleta, el Analista de Costos deberá rechazar la solicitud hasta tanto el comprador no envíe la información correcta y completa.

Acto seguido, el Analista de Costos procede a ingresar el CUIT del proveedor en el Sistema de Información propio de HSBC, para este proceso. Ingresando el CUIT del proveedor, el Analista de Costos tendrá



una inmediata visualización de la siguiente información:

- Razón Social
- Nombre de Fantasía
- Servicios que brinda
- Gremio por el cual se rige el proveedor
- Si el proveedor es cliente o no de HSBC
- Si el proveedor tiene el servicio Payroll con HSBC. En caso de tenerlo se podrá visualizar la cantidad de “cápitas”.
- Último Aumento Otorgado: Porcentaje (%)
- Ultimo aumento otorgado: Mes y Año
- Números de Work Flow de Autorizaciones relacionados con este proveedor
- Facturación con HSBC: Año y facturación por año
- “Tips” importantes a tener en cuenta al momento de tener que efectuar el análisis de aumento del proveedor en cuestión
- Archivos adjuntos
- Observaciones

Con toda la información mencionada, el analista incorpora en la estructura de costos del “concepto” bajo análisis (MO, Insumos, Otros), los diferentes aumentos que han sufrido los mismos, tomando como punto de inicio el mes y año en el cual se otorgo el último aumento de tarifas. Tanto la estructura de costos a aplicar, como así también la evolución de los diferentes ítems de la misma es extraído del Sistema de Información, propio de HSBC, para este proceso. Con todo esto, el análisis arroja un porcentaje de aumento “lógico” teniendo en cuenta la





evolución de las diferentes variables bajo análisis, porcentaje que luego es comparado con el porcentaje de aumento solicitado por el proveedor. Junto con esta información, los aumentos históricos otorgados al proveedor, los aumentos históricos que ha sufrido el sector/mercado bajo análisis, la evolución acerca de cómo ha crecido la relación Grupo-Proveedor (en base al gasto total anual que el banco tuvo con el proveedor), el análisis de los servicios que el proveedor tiene como cliente del banco, el presupuesto asignado al servicio (AOP), entre otros, el analista le establece al comprador un techo de aumento para contra ofertarle al proveedor<sup>35</sup>, como así también le establece el mes de su aplicación. Todo el análisis y la conclusión acerca de la “Solicitud de Aumento de Tarifas” deberán ser volcados en un Sign Off y a su vez el analista deberá completar la planilla, ubicada en el servidor de uso común del sector, con la siguiente información:

Nº de Operación	Mes	Año	Nº de Work Flow	CUIT	Razon Social

En lo que respecta a las partes a incorporar en el flujo de autorizaciones, dicha tarea será responsabilidad del Analista de Costos, quien deberá tomar el siguiente criterio: *en el caso de que la facturación anual del servicio sea mayor a USD 91k, el reporte debe ser aprobado por el Director de Compras y en los casos en los cuales el gasto anual no exceda los USD 91k, con la aprobación del Gerente de Compras es suficiente.* Una vez que el reporte es autorizado, por quien corresponda, el comprador y/o gerente de compras se encuentran en condiciones de comenzar a negociar con el proveedor, bajo los parámetros establecidos



por el analista. En el caso de que el proveedor no esté de acuerdo con lo ofrecido por el comprador y haga una contraoferta, la misma deberá ser nuevamente evaluada por el analista y aprobada por el Gerente de Compras o Director de Compras. Finalmente, cuando el comprador y el proveedor lleguen a un acuerdo, el comprador será el responsable de darle cierre al Sign Off, debiendo incorporar en el mismo, el porcentaje finalmente acordado y el nuevo tarifario de precios del servicio en cuestión.

### 6.6- Sistema de Información a Medida del Departamento de Compras

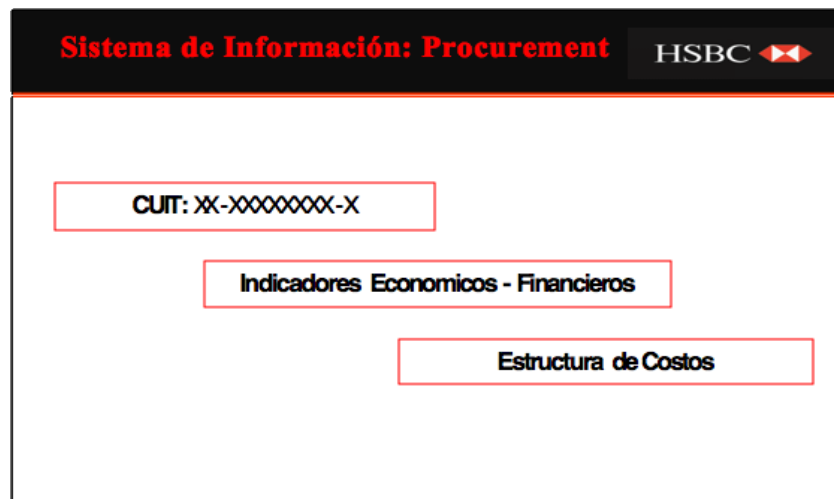
Se propone crear, junto al Departamento de IT Desarrollo, un Sistema de Información a medida del Departamento de Compras. Dicho sistema podrá ser modificado y/o administrado por un “Administrador Principal” y un “Administrador Secundario”. Ambos tendrán las mismas atribuciones y tendrán un usuario y contraseña. A su vez, dicho sistema podrá ser visualizado por una determinada cantidad de “visitantes”, quienes no podrán realizar modificación alguna, sólo podrán hacer consultas. A estos últimos también se les asignará un usuario y contraseña. Dicho sistema tendrá una pantalla inicial que solicitará para ingresar, el usuario y contraseña.

The screenshot shows a login interface for a system titled 'Sistema de Información: Procurement'. The header includes the text 'Sistema de Información: Procurement' in red and the HSBC logo. The main content area contains a login form with two input fields: 'Usuario' and 'Clave'.

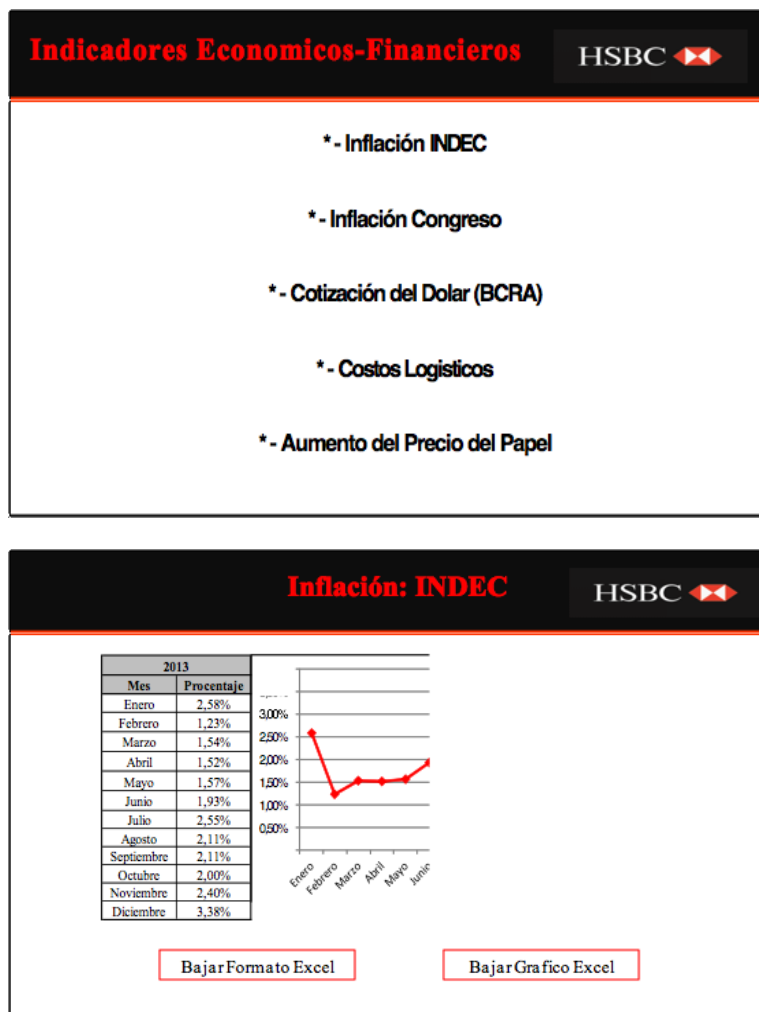
Usuario	<input type="text"/>
Clave	<input type="password"/>



La pantalla siguiente será el “Menú”, en el cual se podrá observar tres ítems, siendo estos los siguientes:



- **Variables Económicas – Financieras:** Aquí el usuario podrá visualizar, ingresando a cada una de las variables listadas, la evolución en forma grafica y en tabla:
  - Inflación (Indec)
  - Inflación (Congreso)
  - Cotización del Dólar (BCRA)
  - Costos Logísticos
  - Aumento de Precio del Papel




- **Estructuras de Costos:** Aquí el usuario podrá visualizar, ingresando a cada una de las estructuras de costos listadas, como se compone la estructura de costos de los diferentes servicios que el Departamento de Compras debe analizar y aplicar. Algunos de los rubros que podremos encontrar son:

- Grafica
- Correo
- Agencia de Viajes
- Seguridad
- Transporte de Caudales
- Servicio de Limpieza




<b>Estructuras de Costos</b>		HSBC 
* - Industria Grafica	* - Administración Gimnasio	
* - Servicio de Correo	* - Servicio de Librería	
* - Agencia de Viajes	* - Servicio de Comedor	
* - Transporte de Caudales	* - Servicio de Impresión	
* - Servicio de Limpieza	* - Servicios Logísticos	
* - Seguridad Privada	* - Taxis-Remises	

<b>Estructuras de Costos: Industria Grafica</b>		HSBC 
Concepto	Porcentaje de Incidencia	
Mano de Obra (MO)	%	
Materia Prima	%	
Tipo de Cambio	%	
Combustible	%	
Repuestos	%	
Otros	%	
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

- **CUIT del Proveedor:** Ingresando el CUIT del proveedor se podrá visualizar la siguiente información
  - Razón Social
  - Nombre de Fantasía
  - Servicio que brinda
  - Gremio que nuclea al proveedor
  - Cliente HSBC: Si – No
  - Payroll HSBC: Si – No
  - Cantidad de Capitas con HSBC:
  - Histórico de Aumentos Otorgados: Mes; Año; Porcentaje; Observaciones



- N° de Sign Off:
- Facturación con HSBC:
- Archivos Adjuntos:
- Observaciones Generales:
- Ultima Actualización: Día - Mes – Año

<b>CUIT: XX-XXXXXXXX-XX</b>		<b>HSBC</b> 	
<b>Razon Social:</b>		<b>Nombre de Fantasia:</b>	
<b>Servicio que Brinda:</b>		<b>Gremio:</b>	
<b>Ciente HSBC:</b>	<b>Servicio Payroll:</b>	<b>Capitas (u):</b>	
<b>Historico de Aumentos Otorgados</b>		<b>Observaciones:</b>	
Mes - Año - %:		Observaciones:	
Mes - Año - %:		Observaciones:	
Mes - Año - %:			
<b>N° de Sign Off:</b>		<b>Facturación con HSBC:</b>	
Año: Numero		Año: Monto	
Año: Numero		Año: Monto	
<b>Archivos Adjuntos.</b>			
<b>Observaciones Generales:</b>			
<b>Ultima Actualización: DD/MM/AA</b>			

## 7- BENEFICIOS OBTENIDOS CON LA PROPUESTA

Para determinar los beneficios que obtendría el Departamento de Compras de HSBC, con la mejora propuesta de procesos y con la implementación de un “Sistema de Información” (SI), para el armado del reporte “Análisis de Aumento de Tarifas”, se siguieron los pasos que se detallan a continuación:

1. Se determinó el sueldo bruto<sup>36</sup> anual de las tres personas que intervienen en el armado del reporte, según detalle del cuadro adjunto:

<sup>36</sup> Sueldos estimados según año 2014



Concepto	Analista Sr de Costos	Pasante	Comprador Sr
Remuneración Bruta Mensual	ARS 30,000	ARS 6,400	ARS 20,000
Remuneración Bruta Anual	ARS 360,000	ARS 76,800	ARS 240,000
Aguinaldo	ARS 30,000	ARS 0	ARS 20,000
Premios (2 Sueldos)	ARS 60,000	ARS 0	ARS 40,000
<b>Remuneración Total Anual</b>	<b>ARS 450,000</b>	<b>ARS 76,800</b>	<b>ARS 300,000</b>

2. Se cuantificó el tiempo que dedica, cada una de estas personas, al actual proceso, según detalle del cuadro adjunto:

Actual Proceso: "Análisis de Aumento de Tarifas"			
Concepto	Analista Sr de Costos	Pasante	Comprador Sr
Tiempo de Dedicación (%)	50%	25%	9%
Costo de Dedicación	ARS 225,000	ARS 19,200	ARS 27,409
<b>Costo Total Anual</b>	<b>ARS 271,609</b>		

3. Se determinaron y cuantificaron los beneficios que obtendría, el Departamento de Compras, con cada una de las mejoras propuestas:
- **Sign Off:** La incorporación, al proceso de trabajo, de esta herramienta va a permitir tener, en forma segura y bien documentada, todo el historial de ajustes de tarifas que se realicen a cada uno de los proveedores analizados, evitando la pérdida de información y/o tiempo en la búsqueda de los reportes pasados. En lo que respecta a la cuantificación del beneficio, que esta herramienta le genera al Departamento de Compras, la misma no fue calculada dado que resulta demasiado difícil determinar el tiempo que cada una de las partes le dedica a la búsqueda de reportes pasados, como así también resulta aún más difícil poder cuantificar el valor y cantidad de la información que se estaría perdiendo o bien podría perderse con la actual forma de trabajo. Sumado a lo antes mencionado, no hay duda que una herramienta que permita contar con toda la información pasada, de forma segura, ordenada y oportuna, genera un beneficio que no es relevante bajo su forma cuantitativa, sino que es relevante en el orden de la eficiencia que le otorga al proceso.



- **Corte por Monto de Facturación Anual del Proveedor:** El cambio en el proceso de trabajo, incorpora ventajas para los participantes que generan los reportes, a saber:
- **Analista de Costos:** El “Análisis de Aumento de Tarifas” que alcanza aproximadamente al 50% de los proveedores con los cuales HSBC ha tenido una relación comercial durante el año 2014, muestra que han tenido una facturación anual por debajo de los USD 45,5k, por lo tanto, podemos establecer que con el presente cambio en el proceso de trabajo, el tiempo de dedicación del Analista se reducirá un 50% del actual.
  - **Comprador:** Si bien con los cambios que se introducen el comprador tendría que comenzar a confeccionar los reportes de aquellos proveedores con un gasto anual menor a USD 45,5k, la implementación del propuesto Sistema de Información permitiría, que el 50% de reducción del tiempo de trabajo del analista de costos, no se traslade proporcionalmente al comprador. Se le trasladaría menos del 50% del trabajo del analista. En base a lo observado, de las conclusiones de las entrevistas con las partes y la propia experiencia, se ha podido establecer que al comprador se le incrementará, aproximadamente sólo el 6% del tiempo dedicado al armado del reporte.
  - **Pasante:** En el actual proceso, la función del pasante es la del armado de los reportes de proveedores con un bajo impacto y/o poco gasto anual, no estando establecido formalmente en qué reportes debe intervenir. Con los cambios introducidos, el armado de estos reportes pasaría a ser efectuado por los compradores. La disminución del tiempo de trabajo pasante, por la eliminación de esta tarea





en su “*Job Description*”, pasaría a ser ocupado por la actualización mensual del Sistema de Información propuesto. Es por esto que, tanto en el nuevo proceso como en el actual, el tiempo de dedicación del pasante sería el mismo.

- **Generar un DIM:** Cuantificar los beneficios de la generación del DIM del sistema propuesto resultaría poco relevante y poco útil para los fines de la presente tesis. Lo que sí resulta importante destacar, es que el definir el nuevo proceso de trabajo, el flujo de autorizaciones y la forma de almacenamiento de la información, permitiría y aseguraría la estandarización del proceso, y la realización del mismo, en cualquier momento, independientemente de la persona que deba ejecutar la tarea.
- **Creación de un Sistema de Información (SI):** No se ha determinado el beneficio individual que la implementación de un SI generaría en el proceso de “Análisis de Aumento de Tarifas”, sí se ha determinado que la implementación del Sistema de Información junto con las mejoras arriba detalladas (Sign Off, Corte por Facturación Anual y DIM) generarían una reducción de 31 hs mensuales del tiempo total actual que las partes intervinientes le dedican al armado del reporte “Análisis de Aumento de Precios”, lo cual representa un disminución o ahorro del 24%.



Cantidad de Días Hábles (Días)	22
Tiempo de Trabajo Diario (Horas)	9
Tiempo de Trabajo Efectivo Diario	7
Tiempo de Trabajo Efectivo Mensual	154

	Analista Sr de Costos	Pasante	Comprador Sr	Total	Ahorro (hs)	Ahorro (%)
Actual Proceso (Horas)*	77.0	38.5	14.1	129.6		
Nuevo Proceso (Horas)*	38.5	38.5	21.4	98.44	-31	-24%

\*)Todo expresado en Terminos Mensuales

4. Basados en el tiempo de dedicación y el costo de cada una de las partes que intervienen en el proceso, se ha determinado “**cuánto**” beneficiaría al Departamento de Compras el conjunto de mejoras propuesto. Se ha llegado a la conclusión que los cambios introducidos y su implementación generarían un ahorro anual de aproximadamente ARS 55k (USD 6,3k). Para mayores detalles ver Anexo V

## 8- LOS COSTOS DE LA PROPUESTA

Se ha determinado el costo de cada una de las mejoras propuestas y el costo de implementarlas:

- **Sign Off:** La utilización de esta herramienta, en el proceso de armado del reporte de “Análisis de Aumento de Tarifas” no implica costo alguno para el Departamento de Compras del HSBC, dado que dicha herramienta ya es utilizada por las diferentes gerencias del Grupo HSBC y es de libre acceso para todos los empleados que cuenten con una cuenta de correo electrónico de Lotus Notes.
- **Corte por Monto de Facturación Anual del Proveedor:** Dicha propuesta de mejora no implica costo alguno.
- **Generar un DIM:** Si bien su armado y actualización implica un tiempo de dedicación, el mismo es mínimo, por lo que su costo es nulo.



- **Creación de un Sistema de Información (SI):** El desarrollo del Sistema de Información, arriba detallado, implica 25,7 MM (Month Man), con una erogación, por única vez, de USD 117k<sup>37</sup> (aproximadamente ARS 1.028k). Este desembolso de USD 117k y con el ahorro anual calculado en USD 6,3k, se tardarían varios años en recuperar la inversión realizada. Pero, para el presente trabajo, tomar el criterio del “Tiempo de Recuperación de la Inversión” no sería el adecuado, dado que claramente la implementación de este Sistema de Información propuesto arrojaría mayores beneficios, más allá de los beneficios monetarios. El mero cálculo del beneficio monetario no sería relevante, ante otros fines que persiguen las empresas, como ser: *simplificar tareas*. Por lo tanto, al repensar los procesos de trabajo no habría que analizar la conveniencia de su realización o viabilidad, sólo con el beneficio económico positivo, dado que como se ha expuesto en el presente trabajo, existen cambios e implementaciones que arrojan beneficios que al momento de cuantificarlos, resultarían difíciles y poco claros en su cálculo, pero que al momento de ponerlo en la práctica generan aportes significativos para los diferentes stakeholders (empresa, gerentes, proveedores, empleados, clientes, etc). Finalmente, invertir en este Sistema pondría en evidencia que la compañía pasa a ver a la “Información” como una fuente “Generadora de Valor”, dado que estaría priorizando los beneficios cualitativos que modifican la manera de hacer el trabajo, por sobre el ahorro neto negativo. A continuación se detalla la apertura de los costos de desarrollo, implementación y prueba del Sistema de Información:

---

<sup>37</sup> Tipo de Cambio de ARS 8,78 / USD 1



Valor del Recurso ITD MM en ARS	ARS 40,000
Cotización USD Oficial (Marzo-2015)	ARS 8,78
Valor del Recurso ITD MM en USD	USD 4,556

Orden	Caso de Uso	Total MM	Costo (ARS)	Costo (USD)
1	Login Validación usuario	2.8	ARS 112,000	USD 12,756
2	Consulta situación proveedor	3.75	ARS 150,000	USD 17,084
3	Consulta estructura de costos	3.7	ARS 148,000	USD 16,856
4	Consulta indicadores económicos	4.7	ARS 188,000	USD 21,412
5	Mantenimiento Proveedores	3.55	ARS 142,000	USD 16,173
6	Mantenimiento Estructuras	3.6	ARS 144,000	USD 16,401
7	Mantenimiento indicadores económicos	3.6	ARS 144,000	USD 16,401
<b>Total</b>		<b>25.7</b>	<b>ARS 1,028,000</b>	<b>USD 117,084</b>



## CONCLUSIÓN

Luego de haber observado, documentado y realizado diferentes entrevistas, acerca de la forma de trabajo de las diferentes personas del Departamento de Compras del Grupo HSBC de Argentina, que intervienen en la generación del reporte denominado *“Solicitud de Aumento de Tarifas”*, y teniendo por finalidad establecer mejoras para lograr un proceso de trabajo más eficiente, se ha podido concluir que tanto la *“Creación de un Sistema de Información”*, como la *“Incorporación de la herramienta Sign Off”*, las *“Mejoras en el Circuito de Trabajo”*, la *“Creación del DIM”* y el *“Corte por Facturación Anual”*, son cambios que generarían una significativa mejora en la infraestructura del conocimiento, su administración y almacenamiento, logrando claros beneficios, a saber:

- **La Estandarización y Mejor Administración del Conocimiento:** Documentar el proceso y contar con un Sistema de Información que permita volcar información y comentarios acerca de los proveedores, permitiría que la información no descansa en una persona sino que sea capitalizado por la organización, tal que, la tarea, como su modo de ejecución sea siempre la misma, y sus resultados sean conservados.
- **Mejora en los Tiempos de Respuesta:** Los usuarios del Sistema de Información podrán acceder, en forma inmediata, a cualquiera de los datos e información que este contiene, reduciendo considerablemente los tiempos de búsqueda y/o consulta.
- **Información Disponible, Actualizada y Confiable:** La información estaría disponible para todo usuario del Sistema de Información, la cual será actualizada mensualmente. La centralización y almacenamiento de la información evitaría que la misma se pierda.
- **Reducción del Tiempo de Ejecución de las Tareas:** El tiempo total, empleado por los diferentes integrantes de la gerencia de compras, para



el armado del reporte “Análisis de Aumento de Tarifas”, se reduciría un 24%, lo cual se traduce en un ahorro anual de ARS 55k (USD 6,3k)<sup>38</sup>.

Finalmente, hay que recordar que la conveniencia de la propuesta de cambios y la implementación de un Sistema de Información no ha estado fundada en el mero análisis financiero de la inversión, ya que, como se ha mostrado, la erogación durante el período de implementación arrojaría un ahorro neto negativo, haciendo no viable la propuesta bajo una perspectiva financiera. Por lo que fundamentar los cambios considerando variables de naturaleza cualitativa por sobre las cuantitativas, mostraría a los miembros de la organización que la correcta administración y almacenamiento de la información pasa a ser tomado como una fuente generadora de valor. Arribando a que cuando se deseen realizar cambios en el modo de ejecutar una tarea, no hay que basarse sólo en variables económico-financieras, sino que también habría que considerar criterios de naturaleza cualitativa, como ser “simplificar la tarea”.

---

<sup>38</sup> Tipo de Cambio (ARS/USD): ARS 8,78/USD 1



# ANEXOS



## Anexo I: Mails de Pedido de Proveedores por Ajuste de Tarifas

Buenos Aires,

Señores

HSBC Argentina Holdings S.A.

At.: Sr. /

Florida 229 - Piso 10°

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

De mi consideración:

Me dirijo a Uds. para informarles los nuevos honorarios a partir del 1° de Febrero de 201 (vigente hasta el

Concepto	Importe
Fee fijo (mensual)	
Conciliación (mensual).	
Emisión de	por emisión.

Cordialmente,





*Buenos Aires,*

**Señores:  
HSBC BANK ARGENTINA SA  
Florida 229, C.A.B.A.**

Por medio de la presente, informamos que su abono actual de mantenimiento de \_\_\_\_\_ se incrementará a \$ \_\_\_\_\_ a partir del mes de junio de 2015.

Como es de público conocimiento los costos de mano de obra se incrementaron de manera sustancial en el inicio del 2015 y los gremios en consecuencia negociaron porcentajes mayores de los esperados para éste año. Por tales motivos nos vemos en la necesidad de reajustar el abono de mantenimiento.

De estar en desacuerdo con la tarifa informada, solicito se contacte con su comercial con la mayor brevedad posible.

Sin otro particular, los saludamos atentamente.

---

*Buenos Aires,*

**Banco HSBC  
Atención: SR.**

**Referencia: Solicitud de actualización de valores de Servicio**

**De nuestra consideración:**

**Tenemos el agrado de dirigirnos a Uds. a los efectos de solicitar una actualización en los valores de abono de nuestros servicios de diferentes sucursales para el período 2015.**

**El pedido se fundamenta en los costos, que desde la última actualización hasta la fecha, fueron variando en forma notoria ( Ej: Aumentos salariales, combustibles, incremento del dólar), además de las inversiones necesarias tanto en actualización tecnológica como en recursos humanos (incorporación, capacitación, herramental etc.) necesarios para el cumplimiento de vuestros requerimientos.**

**Basándonos en estos ítems y habiendo hecho un análisis exhaustivo de los valores relacionados con los abonos y la rentabilidad de nuestro negocio, es que recurrimos a vuestra interpretación de la actual coyuntura, solicitándoles acordar un aumento en el valor de nuestro servicio del orden del 10% a fin de poder seguir haciendo frente a vuestros requerimientos y solicitudes con la calidad y atención que siempre hemos logrado y que Uds. se merecen.**

**Sin más quedo, como siempre, a vuestra disposición y saludo a Ud. muy atentamente.**



De:  
Para:  
Fecha:  
Asunto: HSBC BANK ARGENTINA - PRECIOS PARA SERVICIO

Estimado , buen tardes

Me dirijo a uds. en esta oportunidad a fin de plantear el porcentaje de actualización de los valores de servicio por la prestación del servicio de que nuestra empresa le brinda al banco.

Este año en virtud a la creciente inflación y a la inestabilidad en la cual vivimos conocida por todos, solicitamos en esta oportunidad un incremento del % sobre el total de la factura.

Como siempre, quedo a disposición por cualquier consulta. Desde ya muchas gracias.

Atentamente,



## Anexo II: Entrevista a “Analista Sr. de Costos” del Departamento de Compras de HSBC Argentina

### 1) ¿Podría describir el procedimiento al realizarle un ajuste de tarifas a un proveedor, como así también detallar las tareas que realiza un Analista de Costos en dicho proceso?

El pedido llega a través del comprador a quien el proveedor contacta para solicitarle un ajuste de tarifas. A su vez y en paralelo, el analista tiene un cronograma en el cual está marcado el mes tentativo del año en el que el proveedor suele solicitar el ajuste de tarifas. Vale aclarar que si el proveedor no solicita en el ajuste, independientemente de que la fecha del cronograma se haya cumplido, el comprador y/o analista no se contactan con el proveedor para realizarle algún tipo de ajuste. En la gran mayoría de los casos la solicitud de ajuste de tarifas comienza cuando el gremio al que pertenece el proveedor concluye las negociaciones de “Paritarias”<sup>39</sup> (en Argentina estas negociaciones se realizan una vez en el año). Esto se debe a que las “paritarias” son la variable que mayor impacto tiene en la estructura de costos de los proveedores.

En el pedido de ajuste, no sólo aclara el porcentaje de aumento que solicita, el mes de su aplicación, los motivos de dicha solicitud y su impacto en su estructura de costos, sino también cuestiones puntuales del gremio y/o rubro (por ejemplo, eliminación de subsidios, bono especial a los empleados, etc.).

Con esta información se procede a incorporar, en la estructura de costos que tiene el analista, la variación de los diferentes ítems que componen la misma

---

<sup>39</sup> **Paritarias:** Son comisiones especiales, integradas en números iguales por representantes de trabajadores y de empresarios, que tienen la facultad de analizar puntos específicos de las relaciones laborales (salarios, condiciones de trabajo, horarios, etcétera), intervenir en conflictos y modificar los convenios colectivos de trabajo. Extraído el 18-02-2015, desde:  
<http://www.elsalario.com.ar/main/Salario/entendetusalario/Paritarias>



(paritarias, materia prima, otros), desde la última vez que se le dio aumento hasta la fecha a partir de la cual lo solicita. Ese porcentaje de aumento resultante se lo compara con lo solicitado por parte del proveedor, a fin de entender la lógica y/o coherencia del pedido. Luego y siguiendo con el análisis, se busca y analiza, que presupuesto (AOP) se tiene para el servicio en cuestión; como es y cómo fue la facturación del proveedor con HSBC (creció, disminuyó o se mantuvo flat); cómo se encuentra la industria en la cual se desenvuelve el proveedor (auge, declive, fuerte impacto por variables económicas, etc.); se contacta al usuario del servicio (se averigua como es la calidad del servicio, si esperan darle más o menos servicios al proveedor en cuestión, si creen que algo del servicio podría eliminarse y/o mejorarse con la finalidad de reducir costos, etc.) y se averigua si el proveedor es cliente del banco (de serlo se ve que servicios tiene), entre otras variables. El analista con todas estas averiguaciones lo que busca son herramientas que le permitan negociar el aumento por debajo de lo solicitado. Con todo este análisis, se realiza un informe, el cual debe ser autorizado por el Gerente de Compras o el Director de Compras, para que el comprador negocie con el proveedor en base a los parámetros establecidos por el analista (techo máximo de aumento, mes a partir del cual rige el mismo, bonificaciones extras, etc.).

**2) ¿Este procedimiento se encuentra normado y/o establecido en algún documento formal?**

No, actualmente este proceso no está formalmente documentado. El mismo descansa en el conocimiento de las partes intervinientes (compradores, gerentes, analistas y director)

**3) ¿Existe un flujo, formal de autorización, para los “Análisis de Aumento de Tarifas”?**

Si bien fue establecido vía mail, y no especificado formalmente en alguna norma y/o manual de procedimiento, se acordó que los “Análisis de Tarifas”, de



proveedores con una facturación anual mayor a ARS 800K (no incluye IVA) deben ser autorizados por el “Director de Compras” y para los de proveedores con una facturación anual menor a ARS 800k (no incluye IVA) con la autorización del “Gerente de Compras” es suficiente.

**4) ¿Qué variables se relevan en el procedimiento? Citar las más relevantes y ordenar según su prioridad (la 1ª es la más importante)**

- 1° Paritarias
- 2° Variación del Tipo de Cambio (USD) – Inflación
- 3° Costos Logísticos (en caso de que aplique)
- 4° Presupuesto asignado al servicio (AOP)
- 5° Relación Estratégica con HSBC (Payroll, línea de crédito, etc.)
- 6° Opinión del Usuario acerca del Servicio
- 7° Situación de la Industria
- 8° Facturación del Proveedor con HSBC

**5) ¿De dónde es extraída la información que se requiere para la confección del reporte?**

- **Paritarias:** Tienen que estar homologada y se extrae de la pagina web de cada gremio
- **Variación del Tipo de Cambio (USD):** Pagina web del BCRA
- **Inflación:** Inflación Congreso y/o INDEC
- **Costos Logísticos:** Pagina web de CEDOL



- **AOP:** Se le solicita al usuario del servicio o bien lo provee el comprador
- **Relación Estratégica con HSBC:** Se le solicita esta información a las aéreas comerciales
- **Opinión del Usuario acerca del servicio:** El analista se contacta con el usuario
- **Situación de la Industria:** Lo averigua el analista con el comprador, usuario, otros proveedores, diarios, etc.
- **Facturación del Proveedor con HSBC:** Lo busca en analista de un reporte mensual que tiene la gerencia de compras.

En lo que respecta a la información que cada comprador debe proveerle al analista al momento de pasarle la solicitud de ajuste de tarifas, a pesar de que el analista les informo a los compradores, vía mail, cual es la información que deben enviarle (AOP, solicitud formal del proveedor, detalle del servicio, porcentaje de aumento solicitado, mes de aplicación del aumento solicitado, ultimo aumento que se le otorgo (mes y porcentaje) y nueva grilla de precios solicitada), depende del comprador que envía la solicitud, la información que le llega al analista.

#### **6) ¿Dónde es almacenada la información que se requiere para el armado del reporte?**

La información de cada proveedor es almacenada en la carpeta que cada proveedor tiene en el servidor, de uso común, del área. En lo que respecta al detalle de la información que se puede encontrar de cada proveedor, de los proveedores "Top 20" se va a poder encontrar mayor cantidad de información y detalle, mientras que de los proveedores no tan relevantes, la información es mucho mas escueta. Lo que no se encuentra en estas carpetas de proveedores es el reporte final/recomendación que realiza el analista de costos. Dicho reporte se encuentra únicamente en los mails almacenados de las partes intervinientes. Es decir, que todas aquellas personas que desean ver



la recomendación del analista, pero que no participaron del proceso, no tienen acceso al reporte.

Finalmente, en relación a las variables macroeconómicas – financieras (inflación, devaluación, etc), estas se almacenan en el disco rígido del analista de costos (solo el analista de costo tiene acceso a dicha información)

**7) ¿Cuántos Analistas de Costos están encargados del reporte de “Ajuste de Tarifas”?**

Podríamos decir que aprox. 1,25 Analistas de Costos se encargan de realizar dicho reporte (1 empleado efectivo + 1/4 pasante)



**8) ¿Recibe feedback por parte del comprador, en lo que respecta a la negociación efectuada, de acuerdo a los parámetros establecidos por usted? En caso de respuesta negativa, ¿cree importante recibir dicho feedback?, ¿Por qué?**

De los proveedores “Top 20”, los compradores suelen dar feedback acerca del porcentaje de aumento cerrado, como así también a partir de qué mes se aplica el mismo. De esta forma, el analista vuelca, en la carpeta del proveedor, dichos datos con la finalidad de poder calcular los ahorros generados en la negociación. De los proveedores no tan relevantes, este feedback es prácticamente nulo. A su vez, lo que no se ha logrado, es que los compradores al momento de informar las condiciones finalmente negociadas, le envíen al analista la nueva grilla de precios.

Vale aclarar, que en los casos en los cuales el proveedor no acepta las condiciones “tope” pautadas por el analista, el comprador se lo informa a este último, a fin de que realice nuevamente los cálculos (con el nuevo ofrecimiento del proveedor) y de su conclusión.

**9) ¿Cuántas veces en el año, en promedio, se realiza el ajuste de tarifas de un proveedor?**

En la gran mayoría, el ajuste se realiza una vez al año.

**10) ¿Cuál es el total, en promedio, de proveedores, por año, a quienes se les ajustan las tarifas?**

Se realizan aproximadamente 250 “Análisis de Ajuste de Tarifas” por año

**11) ¿Cuánto tiempo, en promedio, se tarda en elaborar un informe?**

Es muy difícil estimar el tiempo en horas hombre (HH) dado que depende mucho del proveedor y la complejidad del servicio. Lo que sí se puede determinar es el porcentaje del tiempo de trabajo que se le dedica al armado de este reporte y búsqueda de variables. Dicho porcentaje ronda el 50% del





tiempo del analista. Y profundizando en el reporte, el 80% corresponde a la búsqueda de información-variable y su análisis, y un 20% corresponde al armado del mismo.

**12) ¿Qué tareas del procedimiento modificaría para mejorar el proceso?**

Estandarizar la mayor cantidad de procesos posibles. Tener un rápido acceso a las principales variables de cada proveedor y/o mercado. Por ejemplo, variables macroeconómicas – financieras, AOP, facturación con el Grupo, etc.

**13) ¿Qué tareas del procedimiento suprimiría para mejorar el proceso?**

Establecería un corte por la relevancia del proveedor. Es decir, que para un servicio cuyo gasto anual no supere el monto de ARS 400k (sin IVA), el comprador, ya teniendo acceso a las variables económico-financieras y con la aprobación del Gerente de Compras, haga su propio análisis y recomendación, evitando así pasar por el analista.

**14) ¿Qué tareas del procedimiento agregaría para mejorar el proceso?**

Profundizar más en el conocimiento del servicio con el usuario y/o proveedor. Entender en profundidad las características del servicio y su funcionamiento. Todo esto con la premisa de “búsqueda continua de eficiencia”.



### **Anexo III: Entrevista a un Comprador Sr. del Departamento de Compras de HSBC Argentina**

#### **1) ¿Cuáles son las tareas que realiza un Comprador ante el pedido de ajuste de tarifas por parte de un proveedor?**

El comprador es quien recepciona la solicitud de ajuste de tarifas solicitada por el proveedor. Una vez recepcionada la misma, se comienza con la recolección de los datos que se le envían al analista de costos. Estos datos son, presupuesto asignado al servicio (AOP), ultima grilla de precios, fecha y porcentaje del último aumento otorgado, ultimo acuerdo de paritarias y volumen del servicio. Independientemente de esto, en los casos en los cuales le falte algún tipo de información al analista, este último es quien la solicita. Una vez que el analista de costos envía el reporte final, el comprador procede a la negociación con el proveedor y cierre de la solicitud de aumento de tarifas. Vale aclarar que, en algunas oportunidades, el comprador realiza el análisis de aumento, a fin de agilizar el proceso, pero antes de comenzar la negociación dicho análisis debe ser validado por el Analista de Costo y el Gerente de Compras o Director de Compras.

#### **2) ¿Qué variables debe relevar un Comprador en este procedimiento? Citar las más relevantes y ordenarlas según su prioridad (1 es la más importante)**

- 1. Necesidad de continuación del servicio:** El comprador se contacta con el usuario a fin de ver si desea continuar con el servicio en cuestión o bien puede sustituirse de alguna forma. Todo esto es bajo la finalidad de efficientizar los gastos.
- 2. Variación de costos (ej. Inflación, paritarias)**
- 3. Volumen del Servicio (Cantidad y facturación)**
- 4. Presupuesto asignado al servicio (AOP)**
- 5. Proveedores alternativos:** En los casos que aplique buscar



proveedores alternativos (esto es poco común al momento de realizar el Análisis de Tarifas)

**3) ¿Cuál es el tiempo promedio que lleva realizar el relevamiento de la información-variables de un proveedor? Exprese el tiempo en horas hombre por cada una**

- Consulta al usuario sobre necesidad de servicio, posibilidad de reemplazo de proceso, AOP, volumen: 20 minutos
- Variación de costos (paritarias, motivo de aumento del proveedor, buscar fecha y porcentaje del último aumento, entre otras): 20 minutos

**4) ¿Cuántos Compradores son los que reciben estas solicitudes de ajuste de tarifas por parte de los proveedores?**

Todos los compradores reciben las solicitudes de incremento, de acuerdo a los rubros que cada uno maneja. Actualmente son 9 compradores.

**5) ¿Le da feedback al Analista, en lo que respecta a la negociación efectuada, de acuerdo a los parámetros que le establecieron? En caso de respuesta negativa, ¿cree que importante recibir dicho feedback?, ¿Por qué?**

Sí, se le da feedback. Por lo general, se le da feedback de los principales proveedores y/o servicios. De los proveedores no tan relevantes, no siempre se da feedback. Lo que si no se le suele enviar al analista, es el nuevo tarifario acordado con el proveedor.

**6) ¿Qué tareas del procedimiento modificaría para mejorar el proceso?**

Que los incrementos sobre contratos cuyo gasto no sea significativo puedan ser analizados directamente por el comprador sin la intervención del analista de costos. Esto teniendo en cuenta que el comprador tiene el conocimiento acerca de las variables económicos-financieras y la capacidad para su análisis. A su vez, también se ve positivo tener un fácil y rápido acceso a dichas variables.



### 7) ¿Qué tareas del procedimiento suprimiría para mejorar el proceso?

Para incrementos de contratos vigentes o renovaciones, no relevantes<sup>40</sup>, y donde se mantiene el mismo servicio y/o prestador, eliminar la confección del data<sup>41</sup>, reemplazando el mismo por un mail con la autorización de un ejecutivo con firma para dicho gasto.

### 8) ¿Qué tareas del procedimiento agregaría para mejorar el proceso?

No se agregaría nada al procedimiento

---

<sup>40</sup> **Proveedor/Servicio No Relevante:** Clasificación dada según la política de “Administración de Proveedores” (Vendor Management)

<sup>41</sup> **Data:** Documento interno en el cual se vuelcan todas las pautas del servicio y/o contratación, como así las firmas de los diferentes autorizantes.



## Anexo IV: Armado de Sistema de Información

### 1- Desarrollo del Sistema de Información

Caso de Uso	Descripción	Desarrollo en Detalle			
		Lógica Datos MM	Lógica Negocio MM	Lógica Presentación MM	Total Desarrollo MM
Login Validación usuario	Acceso con usuario ID PeopleSoft y validación con seguridad máxima. Definición de perfiles autorizados	0.50	0.50	0.50	1.50
Consulta situación proveedor	Consulta de información de proveedor accediendo a través del CUIT	0.50	1.00	0.50	2.00
Consulta estructura de costos	Consulta de estructuras de costos, a partir de la selección del sector de la industria	0.50	1.00	0.50	2.00
Consulta indicadores económicos	Consulta de indicadores del contexto económico-financiero	0.75	1.00	0.75	2.50
Mantenimiento Proveedores	ABM de información de proveedores	0.50	0.75	0.75	2.00
Mantenimiento Estructuras	ABM de Estructuras de Costo por Sector de la industria	0.50	0.75	0.75	2.00
Mantenimiento indicadores económicos	ABM de Indicadores Económicos-Financieros	0.50	0.75	0.75	2.00
<b>Total</b>		<b>3.75</b>	<b>5.75</b>	<b>4.50</b>	<b>14.00</b>

### 2- Cotización de Sistema de Información

Orden	Caso de Uso	Descripción	Etapas									Total
			Análisis	Diseño Funcional	Diseño Técnico	Desarrollo	Uni-Test	SIT	UAT	Implem.	Post-Imple.	
1	Login Validación usuario	Acceso con usuario ID PeopleSoft y validación con seguridad máxima. Definición de perfiles autorizados	0.2	0.15	0.2	1.5	0.2	0.1	0.2	0.1	0.15	2.8
2	Consulta situación proveedor	Consulta de información de proveedor accediendo a través del CUIT	0.25	0.15	0.15	2	0.25	0.2	0.35	0.2	0.2	3.75
3	Consulta estructura de costos	Consulta de estructuras de costos, a partir de la selección del sector de la industria	0.25	0.15	0.15	2	0.25	0.2	0.35	0.2	0.2	3.7
4	Consulta indicadores económicos	Consulta de indicadores del contexto económico-financiero	0.35	0.25	0.2	2.5	0.35	0.2	0.35	0.3	0.2	4.7
5	Mantenimiento Proveedores	ABM de información de proveedores	0.25	0.15	0.2	2	0.25	0.2	0.3	0.1	0.15	3.55
6	Mantenimiento Estructuras	ABM de Estructuras de Costo por Sector de la industria	0.25	0.15	0.2	2	0.25	0.2	0.35	0.1	0.15	3.6
7	Mantenimiento indicadores económicos	ABM de Indicadores Económicos-Financieros	0.25	0.15	0.2	2	0.25	0.2	0.35	0.1	0.15	3.6
<b>Total</b>			<b>1.8</b>	<b>1.15</b>	<b>1.3</b>	<b>14</b>	<b>1.8</b>	<b>1.1</b>	<b>2.3</b>	<b>1.1</b>	<b>1.2</b>	<b>25.7</b>



### 3- Cronograma de Implementación: Sistema de Información

Orden	Caso de Uso	Total MM	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
1	Login Validación usuario	28					A	C	P	I				
2	Consulta situación proveedor	3.75						A	C	C	P	I		
3	Consulta estructura de costos	3.7						A	C	C	P	I		
4	Consulta indicadores económicos	4.7						A	C	C	P	I		
5	Mantenimiento Proveedores	3.55					A	C	C	P	I			
6	Mantenimiento Estructuras	3.6					A	C	C	P	I			
7	Mantenimiento indicadores económicos	3.6					A	C	C	P	I			
<b>Total</b>		<b>25.7</b>												

A	Análisis / Diseño
C	Construcción/Prueba Unitarias
P	Pruebas de Aceptación del Usuario
I	Implementación

### 4- Resumen de Costos: Sistema de Información

Valor del Recurso ITD MM en ARS	ARS 40,000
Cotización USD Oficial (Marzo-2015)	ARS 8.78
Valor del Recurso ITD MM en USD	USD 4,556

Orden	Caso de Uso	Total MM	Costo (ARS)	Costo (USD)
1	Login Validación usuario	2.8	ARS 112,000	USD 12,756
2	Consulta situación proveedor	3.75	ARS 150,000	USD 17,084
3	Consulta estructura de costos	3.7	ARS 148,000	USD 16,856
4	Consulta indicadores económicos	4.7	ARS 188,000	USD 21,412
5	Mantenimiento Proveedores	3.55	ARS 142,000	USD 16,173
6	Mantenimiento Estructuras	3.6	ARS 144,000	USD 16,401
7	Mantenimiento indicadores económicos	3.6	ARS 144,000	USD 16,401
<b>Total</b>		<b>25.7</b>	<b>ARS 1,028,000</b>	<b>USD 117,084</b>



## Anexo V: Calculo del Beneficio Económico

Concepto	Análisis Sr de Costos	Presante	Comprador Sr
Remuneración Bruta Mensual	ARS 30,000	ARS 6,400	ARS 20,000
Remuneración Bruta Anual	ARS 360,000	ARS 76,800	ARS 240,000
Aguinaldo	ARS 30,000	ARS 0	ARS 20,000
Premios (2 Sueldos)	ARS 60,000	ARS 0	ARS 40,000
<b>Remuneración Total Anual</b>	<b>ARS 450,000</b>	<b>ARS 76,800</b>	<b>ARS 300,000</b>

Actual Proceso: "Análisis de Aumento de Tarifas"		
Tiempo de Dedicación (%)	50%	9%
Costo de Dedicación	ARS 225,000	ARS 27,409
<b>Costo Total Anual</b>	<b>ARS 271,609</b>	

Nuevo Proceso: "Análisis de Aumento de Tarifas"		
% de Dedicación	28%	14%
Costo de Dedicación	ARS 112,500	ARS 41,766
<b>Costo Total Anual</b>	<b>ARS 173,466</b>	

Ahorro: "Implementación de Nuevo Proceso"		
% de Ahorro de Dedicación	28%	-5%
Ahorro de Dedicación	ARS 56,250	-ARS 1,312
<b>Total de Ahorro Anual</b>	<b>ARS 54,938</b>	

**Supuesto:**

- \*. 0.67 hs (40 minutos) tiempo que le dedican a buscar información de cada proveedor
- \*. 21 Pedidos de Ajuste de Tarifas por mes (calculo promedio mensual normalizado)

**Supuesto:**

- \*. 0.67 hs (40 minutos) tiempo que le dedican a buscar información de cada proveedor
- \*. 21 Pedidos de Ajuste de Tarifas por mes (calculo promedio mensual normalizado) + 11 Análisis de Proveedores Menores (supuesto de que de los pedidos mensuales son de proveedores con un gasto anual por debajo de los ARS 400K)



## BIBLIOGRAFIA

- Duany Dangel, A. Sistemas de Información. Extraído el 04-01-2015 desde <http://www.econlink.com.ar/sistemas-informacion>
- Mero, K. Sistemas de Información. Extraído el 04-01-2015 desde <https://blogereducativo.wordpress.com/2011/09/06/ventajas-y-desventajas-de-utilizar-s-i/>
- Alexander, M., Derlisiret, R., y Romero, M. (2000). La organización basada en los sistemas de información. Extraído el 26-12-2014 desde <file:///C:/Users/Nestor/Downloads/Dialnet-LaOrganizacionBasadaEnLosSistemasDeInformacion-2475501.pdf>
- Vega Lebrun, C. (2005). Integración de herramientas de tecnologías de información “portales colaborativos de trabajo” como soporte en la administración del conocimiento. Tesis Doctoral, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México
- Archanco, R. (2011). Que es Gestión del Conocimiento, Extraído el 03-01-2015 desde <http://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>
- "Gestión y Mejora de Procesos". Extraído el 03-01-2014 desde <http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>
- Bernal, J.(2013). Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua. Extraído el 03-01-2014 desde <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Peralta M. (2000). Sistemas de información. Extraído el 30-11-2014





desde <http://www.monografías.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>

- Laudon, K.C y Laudon, J.P. (2008). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Educación
- Ponjuan, G. (2004). *Gestión de Información: Dimensiones e Implementación para el éxito organizacional*. Argentina: Nuevo Paradigma
- "Paritarias y Convenios Colectivos". Extraído el 18/02/2015 desde <http://www.elsalario.com.ar/main/Salario/entendetusalario/Paritarias>
- "Administración del Conocimiento, Ventaja Competitiva en las Organizaciones". Extraído el 19/04/2015 desde <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/adconbae.htm>