



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Modelado de Procesos de Negocio

Análisis de Natural Response

Victor Gonzalez Rodriguez
victor.gonzalezr@usm.cl

Neil Garcia
neil.garcia@usm.cl

18 de julio de 2012

Resumen

Los procesos de negocios en una empresa, son el motor que permiten a la empresa innovar, crecer y optimizar las áreas en la que la empresa se destaca. Natural Response es una empresa que se ha posicionado a nivel mundial, dentro de las mejores dentro de su rubro, cumpliendo los estándares más exigentes del mercado. Por esta razón, esta empresa se vuelve un interesante objeto de estudio, ya que para cumplir las normas establecidas por los estándares internacionales, debe cumplir procesos muy bien definidos, que permitan sobretodo certificar la calidad de las materias primas y los productos que esta empresa produce. Los procesos más importantes de esta empresa, son los procesos de adquisiciones y de evaluación de proveedores, ya que estos procesos inciden directamente en la calidad del producto que la empresa entregará a sus clientes. Para esto, los procesos se han adaptado a las normas ISO 9000:2000 (calidad de productos), y la norma ISO 9000:2008 (certificación de calidad de los proveedores). El análisis de estos procesos son eficientes, pero sujetos a recomendaciones de mejoras, ya que si bien cumplen las normas, los procesos pueden optimizarse, para así mejorar la producción de la empresa, y así mejorar la posición dominante en el mercado.

Índice

1. Introducción	2
2. Actores y Roles	2
2.1. Estructura Organizacional	2
2.1.1. Organigrama de Natural Response	3
2.2. Especificación de los Actores	4
2.3. Descripción de Roles	4
3. Procesos	4
4. Evaluación e Incorporación de Proveedores	4
4.1. Definición del Proceso	4
4.1.1. Actores Involucrados	4
4.2. Entradas y Salidas	5
4.3. Indicadores del Proceso	5
4.4. Modelo EPC	6
4.5. Recomendaciones	7
5. Proceso de Adquisiciones	7
5.1. Definición del Proceso	7
5.1.1. Actores Involucrados	7
5.2. Entradas y Salidas	8
5.3. Indicadores del Proceso	8
5.4. Modelo EPC	9
5.5. Recomendaciones	10
6. Conclusiones	10
6.1. Conclusión de Neil García	10
6.2. Conclusión de Victor Gonzalez	10
7. Recomendaciones	11
8. Referencias	11

1. Introducción

Natural Response es una empresa joven, la cual se encarga de procesar y exportar productos naturales extraídos sustentablemente de la flora chilena, tales como el árbol del quillay. Esta empresa ha entrado a un mercado que exige altos estándares de calidad, y ha sabido responder a los requisitos comerciales del exigente mercado de las empresas proveedoras de materias primas y de productos procesados a nivel mundial.

Actualmente la empresa se encuentra posicionada dentro de las mejores a nivel mundial abarcando cerca del 80 % del mercado mundial, por lo cual es de interés conocer qué procesos de negocio han llevado al éxito a esta joven empresa. Estudiaremos los procesos de adquisición de productos y de la selección de proveedores; estamos hablando de procesos críticos para la empresa, ya que la mayor parte de sus ingresos se deben a exportaciones al extranjero, los cuales exigen estándares de calidad tales como la norma ISO 9000:2008, la cual asegura la calidad de los productos y de los proveedores de sus implementos de producción. Es decir, el área de estudio de este documento es el área de producción y ventas.

2. Actores y Roles

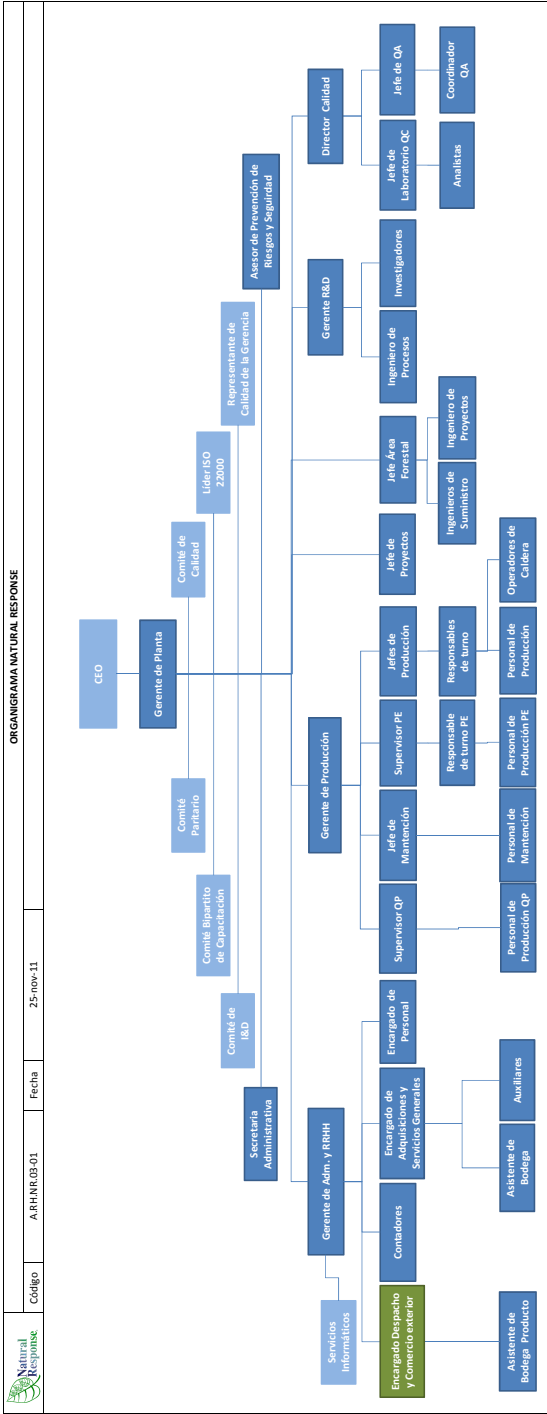
- Jefe de Adquisiciones y Servicios Generales
- Proveedor
- Gerente General
- Jefe de Área
- Gerente de Administración y Finanzas

2.1. Estructura Organizacional

La empresa Natural Response, tiene una estructura jerárquica de responsabilidades, donde existen 7 niveles de responsabilidades, que van desde CEO hasta operario de planta.

La estructura además contempla la inclusión horizontal a nivel gerencial de comités y de líderes encargados de asegurar los estándares a los cuales se somete la empresa, tales como la norma ISO 9000:2000 (aseguramiento de la calidad) y ISO 9000:2008 (aseguramiento de la calidad de suministros y proveedores).

2.1.1.1. Organigrama de Natural Response



2.2. Especificación de los Actores

Los actores principales son los jefes y gerentes de Natural Response, ya que los procesos residen en la toma de decisiones de parte de este grupo de personas. Algunos de estos son: Gerentes de Área (Gerente de Planta, Gerente de Finanzas, etc.), Jefe de Adquisiciones, Gerente General y un par más que se identifican más claramente en cada proceso.

2.3. Descripción de Roles

Los roles que se pueden observar son básicamente 2:

- **Jefes/Gerentes:** Se dedican a la toma de decisiones, notificación de sucesos importantes y a controlar procesos.
- **Solicitantes:** Se trata de todos aquellos actores que se dedican a solicitar acciones por parte de la empresa. No intervienen en los procesos, solo los gatillan o los finalizan.

3. Procesos

4. Evaluación e Incorporación de Proveedores

4.1. Definición del Proceso

Natural Response responde a estándares internacionales de calidad, por lo que debe cumplir normas que aseguren la calidad de sus productos y que permitan ser certificados. Es por esto que la evaluación periódica e incorporación de proveedores para Natural Response es sumamente crítico, ya que la empresa necesita certificar la calidad de sus productos, y la norma ISO 9000:2000 les exige certificar la calidad de los proveedores que Natural Response utiliza.

Este proceso se aplica a los proveedores de materias primas, insumos y servicios que intervienen directamente en la calidad de los productos o actividades de la empresa. Y el alcance de este proceso llega a la gerencia general, control de calidad y cada área de la empresa solicitante de un insumo, servicio o materia prima incidente en la calidad del producto.

4.1.1. Actores Involucrados

- Jefe de Adquisiciones y Servicios Generales
- Proveedor
- Gerente General

- Jefe de Area
- Gerente de Administración y Finanzas

4.2. Entradas y Salidas

- **Entrada:** Listado de proveedores “Provisorios”¹
- **Salida:** Listado de proveedores “Autorizados”

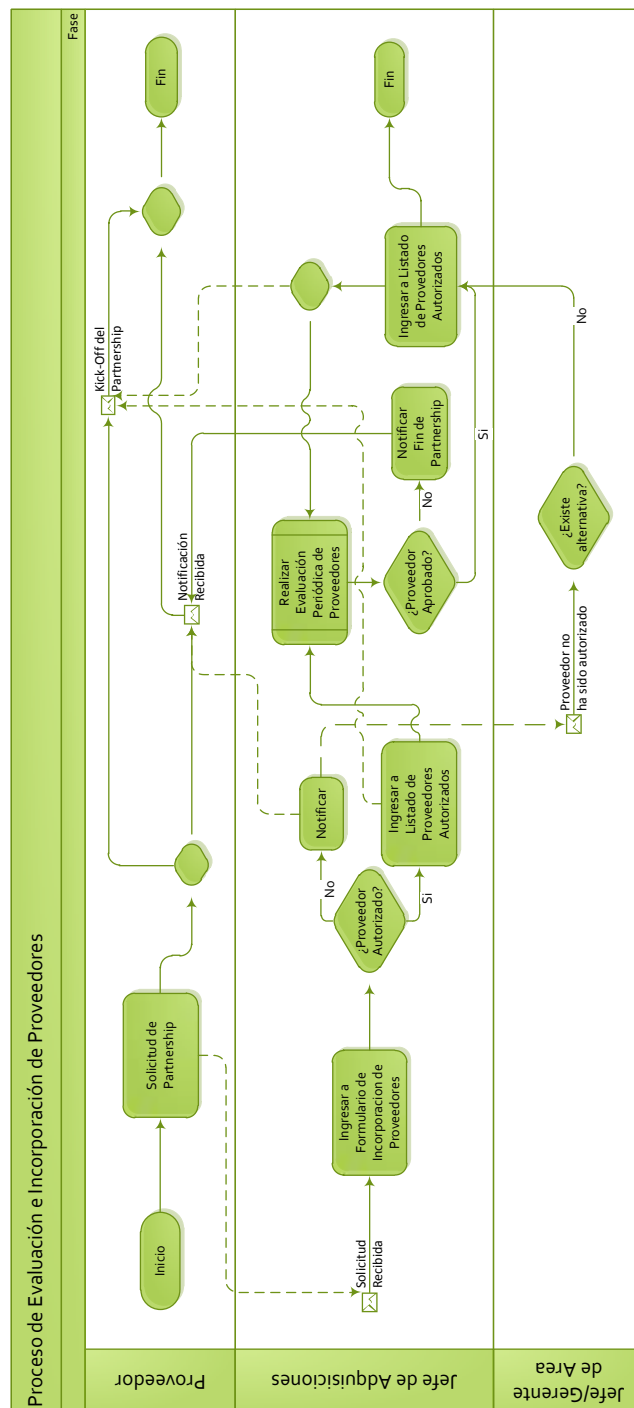
4.3. Indicadores del Proceso

La empresa utiliza un sistema de evaluación basado en calificación de características ponderadas del proveedor. Esta evaluación se realiza cuando el proveedor se encuentra en estado de “Provisorio”(entendiendo que es un indicador a priori del proceso), y luego de que ha sido autorizado, despues de un tiempo se procede a evaluar los proveedores en estado de “Autorizados”(entendiendo que la métrica es a posteriori).

Los resultados se evalúan en una escala del 1 al 5, siendo 1 un proveedor muy alejado de las características esperadas, y 5 un proveedor con las características perfectas al perfil de la empresa.

¹Proveedores a la espera de ser autorizados

4.4. Modelo EPC



4.5. Recomendaciones

Se recomienda que la empresa busque nuevas métricas para los indicadores de este proceso, que representen de mejor manera las características que busca la empresa en un proveedor, ya que este punto es crítico para su éxito en el mercado mundial, el cual exige altos estándares de calidad.

5. Proceso de Adquisiciones

5.1. Definición del Proceso

Como en todo negocio o empresa, Natural Response necesita adquirir los elementos necesarios para su correcta operación, tales como insumos y materias primas necesarios para la manufacturación de sus productos, así como servicios y otros elementos que necesiten para la correcta operación de las distintas unidades de la empresa.

Como en todo proceso donde se incluye la manipulación de dinero, en Natural Response se realiza un proceso detallado para todas las compras e importaciones que necesitan para las distintas unidades, con personal debidamente autorizado y documentos detallados para todos los procedimientos.

5.1.1. Actores Involucrados

- Encargado de Adquisiciones
- Solicitante de la adquisición
- Autorizador de la adquisición
- Proveedor
- Contador General
- Encargado de Comercio Exterior

5.1.1.1. Solicitantes de Adquisición Autorizados:

- Gerente de Planta
- Gerente de Producción
- Gerente de I&D
- Gerente de Administración y Rrh

- Director de Calidad
- Jefe de Control de Calidad
- Jefes de Producción
- Jefe de Mantenición
- Encargado de Adquisiciones
- Ingeniero Forestal

5.1.1.2. Autorizadores de la Adquisición

- Gerente de Planta
- Gerente de Administración y RRHH
- Gerente de Producción

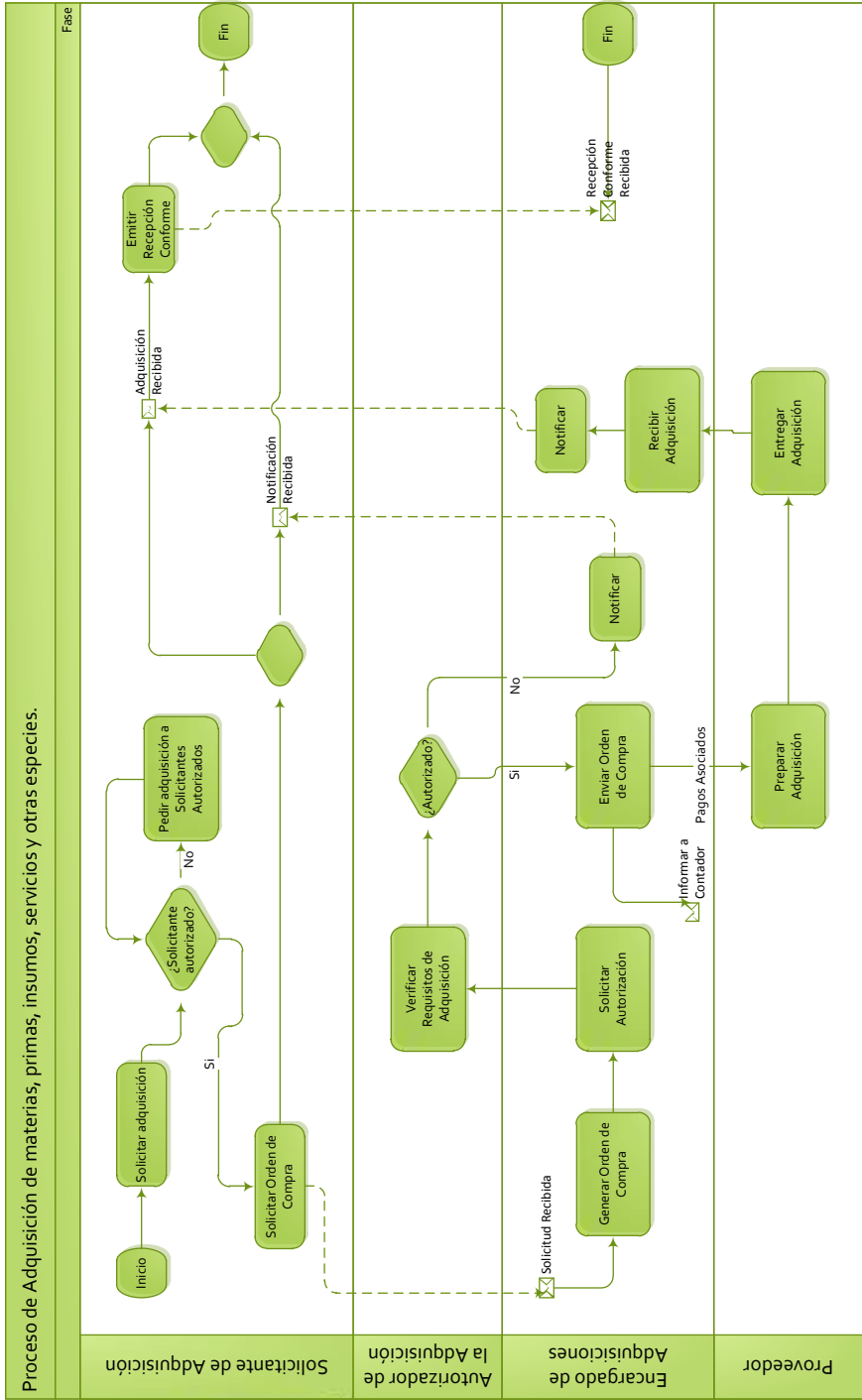
5.2. Entradas y Salidas

- **Entrada:** Orden de Compra requerida por el Solicitante de Adquisiciones y autorizada por el Autorizador de Adquisiciones
- **Salida:** Factura o Guía de Despacho debidamente recepcionada y timbrada.

5.3. Indicadores del Proceso

Tiempo de procesamiento de orden, tiempo de despacho, satisfacción del cliente.

5.4. Modelo EPC



5.5. Recomendaciones

Se recomienda a Natural Response agregar sistemas informáticos para el manejo y control de las órdenes de compra, ya que el proceso no está completamente automatizado. Así mismo, también se recomienda poder asignar mayor cantidad de personal responsable para la aceptación de las órdenes de compra, ya que tener pocas personas autorizadas hace más lento el procedimiento.

6. Conclusiones

Los procesos de Natural Response responden correctamente a las normas establecidas por los estándares del mercado, lo cual Natural Response ha sabido aprovechar para tomar una posición dominante del mercado de materias primas extraídas sustentablemente de flora exótica.

Además, los procesos llevados a cabo por la empresa, están claramente definidos y sus procedimientos tienen métricas adecuadas y responsables estratégicamente distribuidos, lo cual les ha permitido mantenerse con procesos altamente eficientes, a pesar de que ciertos criterios y métricas podrían ser mejorados, solamente para aumentar el nivel de calidad del producto final.

Podemos decir que Natural Response, ha sabido definir sus procesos de negocio críticos para el mercado en el que se desenvuelve, dejándolos en posición dominante del mercado, cumpliendo los altos estándares que sus clientes les exigen para ingresar al mercado internacional.

6.1. Conclusión de Neil García

Me pareció interesante ver la forma en que funcionan los procesos en una empresa real, y pasar del papel a la práctica. Natural Response tiene fuertes procesos de negocios, que deben cumplir altos estándares y exigentes normas internacionales, que los permite mantenerse dentro de una posición aventajada en el mercado.

Además, es interesante ver como ciertos sistemas informáticos podrían ayudar notablemente ciertos procesos. Por lo cual se han agregado las correspondientes recomendaciones a la empresa.

6.2. Conclusión de Victor Gonzalez

Me ha tocado ver de cerca la puesta en práctica de estos procesos, y la teoría elaborada acá representa fielmente la práctica de la empresa, lo cual demuestra el alto compromiso con la calidad de sus procesos productivos. Sus procesos productivos son muy eficientes, y es por

esto que se han establecido de manera tan firme en el mercado: la calidad de sus productos, la certificación y el aseguramiento de la calidad respaldan la solidez de sus procesos.

7. Recomendaciones

Tecnología. Es la gran recomendación que se le hace a Natural Response. Ya que si bien los procesos no requieren el uso de tecnologías, es de conocimiento común que las tecnologías mejoran y ayudan a optimizar procesos.

Natural Response utiliza el ERP de IBM llamado SAP, el cual entrega una herramienta transversal de trabajo muy eficiente para la gestión de la empresa, pero en las áreas donde los procesos no se ven afectados por este software, se hace necesario métricas y sistemas que apoyen a los procesos. Por ejemplo, para el proceso de evaluación de incorporación de proveedores, se puede utilizar software de soporte para la modelación de problemas multi-criterio, los cuales podrán ayudarlos a entender y predecir de mejor manera cuales son sus mejores opciones.

8. Referencias