



Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

Universidad de la Defensa Nacional

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Licenciatura en Administración

Proyecto de Grado

**PROPUESTA DE REVISIÓN Y MEJORA
DEL PROCESO ABM DE CLIENTES DE
NARANJA S.A.**

Integrantes

LANFOSSI, Noelia Marina. DNI: 30.471.112

OBREGÓN, Juan Pablo. DNI: 33.701.243

Profesora Tutora

Lic. Rossana MALAMAN

2018

ÍNDICE

Dedicatoria	5
Agradecimientos	6
Resumen	9
Introducción	10
Capítulo I: Presentación y descripción de la empresa	13
I. 1. Breve reseña histórica de Naranja S.A.....	14
I. 2. Descripción de su estructura.....	16
I. 3. Descripción de su negocio.....	16
I. 4. Marco teórico.....	19
I. 4. 1. El sistema de producción Toyota y la metodología Lean.....	19
I. 4. 2. La pirámide 4P del modelo Lean.....	20
I. 4. 3. Kaizen, mejora continua y calidad total.....	21
I. 4. 4. Capacitación y desarrollo del personal.....	22
Capítulo II: Relevamiento	24
II. 1. Revisión de documentación.....	25
II. 1. 1. El proceso ABM de Clientes de Naranja.....	25
II. 1. 1. 1. Criterios para el análisis y gestión en el punto de venta.....	25
II. 1. 1. 1. 1. Apertura de cuenta.....	25
II. 1. 1. 1. 2. Firma de papelería.....	26
II. 1. 1. 1. 3. Envío de papelería.....	27
II. 1. 1. 1. 4. Recepción, ingreso y traslado de gestiones.....	27
II. 1. 1. 2. Criterios para el análisis y gestión interna.....	28
II. 1. 1. 2. 1. Análisis de la gestión de apertura.....	28
II. 1. 1. 2. 2. Resolución.....	29

II. 2. Observación directa y entrevistas no directivas.....	29
II. 2. 1. Selección de la muestra.....	29
II. 2. 2. Tramo comercial: datos relevados en las entrevistas realizadas a los equipos de ventas de Córdoba y San Martín.....	30
II. 2. 3. Relevamiento en tramo de análisis crediticio.....	33
II. 3. Recolección de datos.....	35
II. 3. 1. Lead time del proceso.....	35
II. 3. 2. Lead time del tramo comercial.....	37
II. 3. 3. Reproceso de datos en tramo de análisis crediticio.....	37
II. 3. 4. Devolución de plásticos desde tramo logístico.....	38
Capítulo III: Diagnóstico.....	39
III. 1. Situación problemática.....	40
III. 2. Análisis de la situación actual.....	41
III. 2. 1. Lead time del proceso.....	41
III. 2. 1. 1. Promotor de ventas.....	41
III. 2. 1. 2. Asistente de administración comercial.....	42
III. 2. 1. 3. Analista de nuevas cuentas.....	43
III. 2. 2. Devolución de plásticos.....	46
III. 3. Objetivos.....	49
III. 3. 1. Lead time del proceso.....	49
III. 3. 2. Devolución de plásticos.....	49
III. 4. Análisis de causas.....	50
III. 4. 1. Lead time del proceso.....	50
III. 4. 2. Devolución de plásticos.....	52
III. 4. 3. Resumen de causas detectadas en el análisis.....	53
III. 4. 3. 1. Lead time del proceso.....	53
III. 4. 3. 2. Devolución de plásticos.....	54
III. 5. Diagnóstico propiamente dicho.....	55
Capítulo IV: Propuesta de mejora.....	56
IV. 1. La metodología Lean.....	57
IV. 1. 1. Propósito.....	58

IV. 1. 1. 1. Primera situación problemática: lead time del proceso.....	58
IV. 1. 1. 2. Segunda situación problemática: devolución de plásticos.....	60
IV. 1. 2. Procesos.....	61
IV. 1. 2. 1. Primera situación problemática: lead time del proceso.....	61
IV. 1. 2. 1. 1. Guía de trabajo para el promotor de ventas.....	63
IV. 1. 2. 1. 2. Reglas de oro para el promotor de ventas.....	66
IV. 1. 2. 2. Segunda situación problemática: devolución de plásticos.....	66
IV. 1. 3. Personas.....	67
IV. 1. 3. 1. Primera situación problemática: lead time del proceso.....	68
IV. 1. 3. 2. Segunda situación problemática: devolución de plásticos.....	69
IV. 1. 4. Problem Solving (resolución de problemas).....	70
IV. 1. 4. 1. Diseño de sistema de mejora continua para Naranja.....	71
IV. 1. 4. 1. 1. Definición del proceso bajo análisis.....	72
IV. 1. 4. 1. 2. Análisis de la situación.....	74
IV. 1. 4. 1. 3. Medición.....	75
IV. 1. 4. 1. 4. Propuesta de mejora.....	76
IV. 1. 4. 1. 5. Evaluación de resultados.....	77
IV. 1. 5. Resumen de propuestas de mejora.....	78
IV. 1. 5. 1. Primera situación problemática: lead time del proceso.....	78
IV. 1. 5. 2. Segunda situación problemática: devolución de plásticos.....	80
IV. 1. 5. 3. Diseño de sistema de mejora continua para Naranja.....	82
Conclusiones	83
Bibliografía	87
Anexos	89

Dedicatoria

Les dedicamos el presente proyecto de grado a nuestras familias, quienes con su afecto nos acompañaron y apoyaron de manera incondicional.

También a cada una de las personas que conforman el Instituto Universitario Aeronáutico, que día a día nos aportaron su granito de arena. Gracias por habernos brindado todas las herramientas a su alcance, las cuales fuimos incorporando a lo largo de esta carrera universitaria, para hoy lograr finalizar nuestro tan ansiado proyecto de grado.

Agradecimientos

Tras haber alcanzado la meta final, no queremos dejar de agradecer de corazón a todos los seres queridos que siempre nos acompañaron y apoyaron en el transcurso, no solo del presente proyecto de grado, sino también del cursado de esta carrera. Por su ejemplo, por incentivarnos a seguir adelante apostando al logro de nuestro gran objetivo y no abandonar en el camino. Gracias a todos ellos por ayudarnos a concluir con esta etapa, la cual cuenta con muchos años de esfuerzo, convicción y dedicación.

Agradecemos también a nuestra tutora, Lic. Rossana Malaman, quien con predisposición, dedicación y motivación, nos guió durante este proceso. Muchas gracias por allanarnos el camino y confiar en nuestra labor.

A todos ellos, gracias por acompañarnos en este simple sueño que un día como hoy se vuelve realidad.

**PROPUESTA DE REVISIÓN Y MEJORA DEL PROCESO ABM DE
CLIENTES DE NARANJA S.A.**



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha: 27 de febrero de 2018

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO
“PROPUESTA DE REVISIÓN Y MEJORA DEL PROCESO ABM DE CLIENTES DE NARANJA S.A.”

Integrantes:

- LANFOSSI, Noelia Marina; Licenciatura en administración.
- OBREGÓN, Juan Pablo; Licenciatura en administración.

Profesor Tutor del PG:

- Lic. Rossana MALAMAN

Miembros del Tribunal Evaluador:

- Presidente: FLORES, Carolina
- Vocal 1: ETCHEGOYEN, Javier
- Vocal 2: MALAMAN, Rossana

.....
Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

RESUMEN

El presente proyecto de grado consta en un trabajo de intervención organizacional. El objetivo principal es revisar el Proceso ABM de Clientes de Naranja desde el tramo comercial (inicio del proceso) hasta el tramo de análisis crediticio, para proponer mejoras que sustenten sus cuatro pilares estratégicos: Cultura, Experiencia del Cliente, Crecimiento y Eficiencia.

Se delimitan también, los siguientes objetivos específicos: realizar un diagnóstico del proceso actual; identificar desvíos y falencias en el proceso y en los equipos de trabajo actuales; presentar una propuesta de mejora para revertir los hallazgos detectados.

Para ello, se opta por la definición de un diseño de investigación de campo, donde los datos de interés son extraídos directamente de la experiencia empírica. Se desarrolla una investigación de tipo explicativa y observacional.

Tras la reflexión devenida de dicha investigación, se propone también el diseño de un sistema de mejora continua que permita a la empresa hacer sostenibles los cambios implementados, buscando continuamente la excelencia en la operación y en la experiencia para sus clientes.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de intervención organizacional tiene como eje temático revisar el Proceso ABM de Clientes de Naranja desde el tramo comercial (inicio del proceso) hasta el tramo de análisis crediticio, para proponer mejoras que sustenten sus cuatro pilares estratégicos: Cultura, Experiencia del Cliente, Crecimiento y Eficiencia.

El mismo se justifica a partir de inquietudes del personal jerárquico de la organización y de la observación directa de la ejecución del proceso bajo estudio. También por el resultado obtenido en encuestas de satisfacción del cliente, donde queda en manifiesto la disconformidad de los mismos.

Se delinearán aquellos aspectos que se convierten en los objetivos específicos de este proyecto de grado y que remiten a: realizar un diagnóstico del proceso actual; identificar desvíos y falencias en el proceso y en los equipos de trabajo actuales; presentar una propuesta de mejora para revertir los hallazgos detectados; diseñar un sistema de mejora continua para esta entidad.

El marco teórico en el que se encuadran y orientan las diferentes instancias de procesamiento de la información es el sistema de producción Toyota (TPS) y la metodología Lean.

La dinámica misma de introducción a la problemática configura la definición de un diseño de investigación de campo, donde los datos de interés son extraídos directamente de la experiencia empírica. Se desarrolla una investigación de tipo explicativa y observacional.

En el *primer capítulo* se presenta la primera etapa de este trabajo, que comienza con la presentación y descripción de la organización bajo estudio. En el *segundo capítulo* se desarrolla la etapa relevamiento, en la cual se procede a la revisión de documentación, la observación directa y la recolección de datos del Proceso ABM de Clientes. En el *tercer capítulo* se expone la etapa de diagnóstico, donde se analiza la situación actual del proceso y las causas que la justifican. Finalmente, en el *cuarto capítulo* se desarrolla la cuarta etapa de este trabajo de intervención organizacional, donde se presentan las oportunidades detectadas y el diseño un sistema de mejora continua.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

I. 1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE NARANJA S.A.

Naranja nació en 1985 en Córdoba, como la tarjeta que identificaba a las cuentas corrientes de la casa de deportes "Salto 96", fundada por dos profesores de Educación Física, David Ruda y Gerardo Asrin. Por la fuerza de su color, la gente le puso nombre: Tarjeta Naranja. La tarjeta se expandió, primero en la ciudad y luego por todo el país, transformándose en un instrumento de compra para otros comercios. En 1987 surgieron los primeros *comercios amigos*.

En 1995, la inclusión accionaria de Banco Galicia posibilitó consolidar la expansión geográfica y generar nuevos planes y servicios financieros para los titulares y comercios adheridos. En 1998, se concretó una alianza con Visa. Luego, se alió con MasterCard y American Express, acelerando un proceso de crecimiento que los llevó al liderazgo indiscutido que hoy ocupa (ver anexo A).

Desde 2005, tiene varios de sus procesos certificados bajo normas ISO 9001:2008, una certificación internacional que garantiza la mejor calidad de atención para sus titulares y comercios adheridos, en todos los puntos del país donde opera la empresa.

En 2006 abre la primera sucursal en Buenos Aires y edita CLIK!, mini revista de información Naranja para los titulares.

En 2007 realiza su primer desembarco internacional, en República Dominicana, llegando a contar con 3 sucursales, 300 colaboradores, y una emisión de 50 mil tarjetas. Cinco años después, producto de la crisis internacional, su socio local, Banco León, decidió abandonar el negocio, lo que dio lugar a la disolución de la sociedad en la que Naranja era dueña del 50% de las acciones.

En 2011 realiza su segundo desembarco internacional, en Perú, donde en casi tres años logró colocar 90 mil plásticos, abrir 11 sucursales y generar más de 500 empleos. Allí estaba asociada con el Banco de Crédito, el más importante de dicho país, quien adquirió el 24% de las acciones que Naranja tenía en esa sociedad. La salida se enmarcó en una decisión global de su socio ante la posibilidad de expandir su negocio partiendo de su propia estructura.

Luego de estas dos experiencias, se desactivaron, solo para el corto plazo, sus planes de expansión internacional.

En el año 2013 lanza su plataforma virtual Naranja Online y su sitio de venta electrónica Tienda Naranja, que en el primer mes de operaciones abiertas a todo su público, cerró operaciones por 500 mil pesos.

En el año 2014, contrató a la consultora McKinsey para implementar la metodología Lean en los procesos más importantes desarrollados por la organización, incluyendo el proceso ABM de Clientes.

En 2015 se inaugura su edificio corporativo Casa Naranja, ubicado en calle Tablada 451, Córdoba, Argentina.

En abril de 2016, el abogado Alejandro Asrin fue designado para asumir la Presidencia de Naranja, mientras que David Ruda, fundador y hasta ese momento presidente de la empresa, pasó a desempeñarse como Presidente Honorario de Naranja. Dicha decisión fue acordada en su totalidad con su accionista mayoritario, Banco Galicia.

Finalmente, en 2017, en medio de un fuerte proceso de renovación, la empresa cambia su imagen y denominación, dejando de ser Tarjeta Naranja, para comenzar a llamarse Naranja. Sumado a esto, proyecta innovar y explorar nuevos negocios relacionados al entretenimiento on demand, viajes online y otros servicios tecnológicos.

I. 2. DESCRIPCIÓN DE SU ESTRUCTURA

Naranja cuenta con un plantel de 3.400 colaboradores. La empresa llama de esta manera a sus empleados, ya que considera que el aporte de los mismos es una pieza fundamental para el logro de los objetivos estratégicos. Éstos se encuentran distribuidos entre su edificio corporativo, denominado Casa Naranja, y las 207 sucursales que posee en todas las provincias del país, excepto San Juan y Mendoza (ver anexo B).

Su organigrama está encabezado por Alejandro Asrin, presidente de la entidad, sucedido por Julián Bravo, director general. A partir de allí, se encuentra dividido por funciones, en tres direcciones: Dirección Comercial, Dirección de Operaciones y Dirección de Sistemas, las cuales a su vez se subdividen en diversas gerencias y áreas (ver anexo C).

I. 3. DESCRIPCIÓN DE SU NEGOCIO

Naranja es una compañía dedicada al rubro financiero, la principal emisora de tarjetas de crédito a nivel nacional y la marca líder en el interior del país. Es una organización que se destaca por el esfuerzo permanente que realiza por poner al cliente en primer lugar y mantenerlo en el centro de su atención.

La estrategia de Naranja es:

- Crecer a través de la expansión nacional e internacional, con resultados sostenibles. Ofrecer a sus clientes una experiencia diferente basada en servicios y comunicaciones innovadoras, y atención con calidad y calidez.

- Crear relaciones amigables y robustas con sus clientes y comercios adheridos y la comunidad.
- Desarrollar procesos simples y eficientes.
- Promover el desarrollo continuo de sus colaboradores, fomentando un clima de alegría, participación y trabajo en equipo, proveyendo las mejores herramientas para gestionar.

Esta estrategia de gestión está organizada bajo cuatro pilares que la ayudan a priorizar, sin perder el equilibrio, las variables más importantes para que el negocio siga siendo exitoso. Dichos pilares son: Cultura, Experiencia del cliente, Crecimiento, Eficiencia.

- **Cultura:** El cómo, el modo de hacer que los caracteriza. Se asienta en el desarrollo continuo de sus colaboradores en el mejor ambiente de trabajo. El trabajo en equipo, el liderazgo co-participativo, los eventos y espacios para compartir, aprender, trabajar y disfrutar.
- **Experiencia de Cliente:** Generar las condiciones para que sus clientes vivan y sientan la mejor experiencia en todos sus canales de atención y en todos sus pedidos. En la resolución de los problemas, en la velocidad de sus trámites, en la sencillez de la operación, y en la cantidad y calidad de productos que ponen a su disposición.
- **Crecimiento:** Desarrollar nuevas oportunidades pensando en el futuro, apostando a la innovación y a las nuevas tecnologías. Crecer de manera sustentable.
- **Eficiencia:** Rediseñar los procesos focalizados en la experiencia del cliente y en hacer solo tareas que agreguen valor. La innovación y el profesionalismo son infaltables.

La misión de Naranja es brindar servicios financieros orientados al consumo con calidad y calidez, a través de un equipo de colaboradores capaces, alegres y motivados. Su visión es ser el emisor líder en Argentina con presencia en todo el país, expandiendo el negocio internacionalmente. Sus valores son: puertas abiertas, pirámide invertida, mejora continua y alegría en el trabajo.

Su principal producto es la tarjeta de crédito Oro, destacándose el *plan Z* como producto estrella. Este se complementa con productos y servicios de rubros editoriales (Revista Convivimos y Revistas La Nación), tecnología (Recarga Celular y servicios de SMS), seguros, préstamos y planes de financiación. El negocio financiero hoy representa el 50% de la facturación de la empresa. Los 238 mil comercios adheridos, tienen una facturación anual de 88,5 millones de pesos. El resto incluye la venta de 720 mil revistas mensuales, 2,7 millones de pólizas, y 2 millones de servicios y recargas de teléfonos celulares. Sumado a esto, actualmente se encuentra innovando y explorando nuevos negocios relacionados al entretenimiento on demand, viajes online y otros servicios tecnológicos. Recientemente comenzó a ofrecer la plataforma de entretenimiento premium de HBO como un servicio por suscripción online.

Actualmente, Naranja cuenta con 2,8 millones de titulares (ver anexo D). En cuanto al perfil de éstos, el 76% están concentrados mayormente en el rango etario de 21 a 44 años, con un nivel de estudio promedio entre secundario y terciario.

I. 4. MARCO TEÓRICO

I. 4. 1. EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN TOYOTA Y LA METODOLOGÍA LEAN

Cuando se habla de Lean, inmediatamente se piensa en Toyota y en su continuo éxito. De ahí que hayan sido muchas las empresas que han intentado seguir su modelo: el TPS (Sistema de Producción Toyota) o el modelo Lean.

Cabe aclarar que el TPS es más que un kit de herramientas, es una filosofía, una cultura, un modelo de empresa que se caracteriza por un proyecto a largo plazo y por una corresponsabilidad ética de todos y cada uno de sus agentes.

El sistema de producción TPS apunta a la optimización a lo largo de todo el flujo de valor mediante la eliminación de pérdidas, incorporando la calidad en cada de una de las etapas de fabricación así como el principio de reducción de costes.

Como concepto, Lean Manufacturing consiste en hacer los negocios más productivos y competitivos eliminando toda actividad que no añade valor en procesos críticos (sobreproducción, esperas, stocks, movimientos innecesarios, falta de calidad, transporte, subutilización de la capacidad de los empleados).

Si bien Toyota ha convertido la excelencia operacional, basada en la utilización de herramientas y metodologías de mejora de la calidad, en un arma estratégica, sus continuos logros derivan de una filosofía de negocios basada en su comprensión de las personas y de los factores que las motivan.

Su éxito se fundamenta en su habilidad para desarrollar aspectos tales como liderazgo, cultura, equipos, idear estrategias, desarrollar relaciones con los proveedores y mantener en esencia una organización aprendiente.

En otras palabras, el éxito de la empresa no radica solamente en la estrategia de excelencia operacional, sino que es el resultado del continuo equilibrio entre el rol de las personas en una cultura organizacional que espera y valoriza la mejora continua, y un sistema técnico focalizado en alcanzar un flujo de valor agregado.

I. 4. 2. LA PIRÁMIDE 4P DEL MODELO LEAN

1. Filosofía (Propósito): Refiere al pensamiento a largo plazo, evaluando como agregar valor al consumidor y a la sociedad. Conduce a la construcción de una organización aprendiente, que pueda adaptarse a los cambios del entorno y sobrevivir como organización productiva. Incluye:

- Definición de objetivos e indicadores desafiantes.
- Despliegue de objetivos e indicadores.
- Seguimiento de objetivos e indicadores.

2. Procesos: Representa el entendimiento de cuál es la experiencia de valor esperada por los clientes, creando y mejorando siempre los procesos para atenderlos. En una compañía orientada a procesos, la focalización sobre el flujo del proceso es la llave para alcanzar la mejor calidad al menor costo, con un alto nivel de seguridad y motivación. Contiene:

- Definición de trabajo estándar.
- Seguimiento del trabajo estándar.
- Mejora del trabajo estándar.

3. Gente y Socios (Personas): Simboliza la generación de las condiciones para que todos puedan contribuir con ideas de mejora, en un clima de confianza mutua entre líderes y equipos. Incluye:

- Definición de tareas.
- Capacitación.
- Seguimiento, desarrollo/evaluación.

4. Resolución de Problemas (Problem Solving): La resolución permanente del origen de los problemas impulsa el aprendizaje organizacional. La mejora continua en el desempeño, es consecuencia de querer hacer las cosas más simples y de forma innovadora. La identificación del origen de los problemas y la prevención de la ocurrencia de los mismos, constituyen el foco del sistema de aprendizaje continuo de la compañía. El análisis profundo, la reflexión y la comunicación de los aprendizajes realizados son centrales tanto para la mejora continua como para la estandarización de las mejores prácticas. Contiene:

- Dinámica de mejora continua, efectiva y eficiente en todo el proceso.
- Pensamiento sistémico y científico PDCA, y herramienta A3.

I. 4. 3. KAIZEN, MEJORA CONTINUA Y CALIDAD TOTAL

El concepto de KAIZEN está muy arraigado en la administración japonesa. Masaaki (1994) señala que: “La esencia de KAIZEN es sencilla y directa: KAIZEN significa mejoramiento. Más aún, KAIZEN significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores” (p. 39).

Las prácticas japonesas más exclusivas se encuentran cubiertas bajo el término de KAIZEN. Entre ellas se encuentra la gestión de la calidad o el control total de la calidad, un movimiento centrado en el mejoramiento del desempeño administrativo en todos los niveles.

Las implicaciones del CTC o CCTC (Control de la Calidad en Toda la Compañía) en Japón, han sido que estos conceptos han ayudado a las compañías japonesas a generar una forma de pensamiento orientada al proceso y desarrollar estrategias que aseguren un mejoramiento continuo que involucre a las personas de todos los niveles de la jerarquía organizacional. (Masaaki, 1994, p. 41).

I. 4. 4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Uno de los puntos más significativos y que mayor diferenciación producen a partir de la metodología Lean, es la capacitación y desarrollo de todos los colaboradores de la organización. Masaaki (1994) comienza comentando:

Al hablar de “calidad” se tiende a pensar primero en término de la calidad del producto. Nada puede estar más lejos de la verdad. En el CTC, la primera preocupación y la de más importancia es con respecto a la calidad de las personas. Instalar calidad en la gente ha sido siempre fundamental para el CTC (p. 79).

Y a continuación, Masaaki (1994) agrega:

Construir la calidad en las personas significa ayudarlas a llegar a ser conscientes de KAIZEN. En el entorno del trabajo abundan los problemas tanto funcionales como funcionales transversales y debe ayudarse a la gente a identificar estos problemas. Luego se le debe entrenar en el uso de herramientas para la resolución de problemas a

fin de que puedan tratar aquellos que hayan identificado. Una vez que se ha resuelto un problema, los resultados deben estandarizarse para evitar recurrencias. Yendo a través de este ciclo de mejoramiento que nunca termina la gente puede llegar a estar orientada al KAIZEN y tratar de disciplinarse para lograr el KAIZEN en su trabajo. La administración puede cambiar la cultura de la compañía imbuyendo la calidad en el personal, pero esto sólo puede hacerse mediante el entrenamiento y un liderazgo firme (p. 80).

Para reforzar la importancia de la capacitación del personal y la interrelación que existe entre las 4P del modelo Lean, Liker y Meier (2008) señalan:

Éste es realmente el punto clave del SPT, el sistema obliga a todos a estar en excelente forma en todos los aspectos, incluyendo la capacitación. La naturaleza del SPT requiere gente altamente capaz y competente. De ahí la importancia del desarrollo de la gente (y la prominencia de una de las cuatro P, por sus siglas en inglés, que se destacan en The Toyota Way). Por supuesto, todas las P están interrelacionadas. La filosofía (Philosophy) lleva al pensamiento a largo plazo necesario para hacer inversiones en el proceso (Process) correcto interconectado de modo que la gente (People) solucione los problemas (Problems) que salgan a la superficie (p. 21).

Finalmente, Liker y Meier (2008) refuerzan la importancia de contar con colaboradores capacitados dentro de una organización que opera con metodología Lean:

La naturaleza cíclica del sistema lleva a la fortaleza a largo plazo como resultado del desarrollo de la gente que es más capaz de manejar los problemas. Para decirlo sencillamente, no es posible operar un sistema lean sin personas altamente capaces y sin un sistema lean no es obligatorio desarrollar personas altamente capaces que puedan mejorar continuamente el sistema (p. 21).

CAPÍTULO II
RELEVAMIENTO

II. 1. REVISIÓN DE DOCUMENTACIÓN

II. 1. 1. EL PROCESO ABM DE CLIENTES DE NARANJA

A continuación se detallará el Proceso ABM de Clientes de la entidad bajo estudio, desarrollando tanto el *tramo comercial* como el *tramo de análisis crediticio*. El mismo se encuentra descrito en la documentación de Naranja, la cual contiene la descripción de todos los procesos ejecutados en la organización.

Además, se adjuntan líneas de tiempo (entrega del plástico en local y en domicilio) y ficha del Proceso ABM de Clientes (ver anexos E, F y G).

II. 1. 1. 1. CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS Y GESTIÓN EN EL PUNTO DE VENTA

II. 1. 1. 1. 1. APERTURA DE CUENTA

El *promotor de ventas* deberá utilizar, para la validación de datos del cliente, la aplicación *Consulta Naranja* descargada en su teléfono celular. Para realizar dicha validación se deberán cargar los siguientes datos: DNI, sexo y apellido del cliente (ver anexo J).

A continuación se detallan los posibles resultados y como se deberá proceder:

Respuesta recibida	¿Qué hacer?
Revisar	Indicar al cliente: a) que su solicitud queda sujeta a verificación crediticia; b) los límites de crédito pre-asignados; c) la documentación a presentar (copia de DNI). El <i>promotor de ventas</i> deberá comparar la foto del documento con la fisonomía del cliente solicitante. La misma debe coincidir.
Rechazar	Informar al cliente que momentáneamente no se puede dar continuidad a su solicitud, debido a la evaluación crediticia integral que se ha realizado.

II. 1. 1. 1. 2. FIRMA DE PAPELERÍA

Para formalizar el trámite de apertura de cuenta, el *promotor de ventas* deberá explicarle al cliente las pautas generales que rigen el servicio, así como las condiciones contenidas en el contrato de emisión. Se deberá completar dicho contrato con todos los datos solicitados (datos personales, domicilio personal y laboral, estado civil, estudios cursados, datos laborales o tipo de actividad) y luego el cliente lo firmará.

II. 1. 1. 1. 3. ENVÍO DE PAPELERÍA

El *promotor de ventas* deberá:

- Abrochar detrás del contrato de emisión la copia de DNI del cliente.
- Completar por duplicado un remito de control de papelería enviada, detallando todas las gestiones de apertura realizadas en el día.
- Enviar todas las gestiones de apertura, para que el *asistente de administración comercial* realice la carga de los datos del cliente en el sistema.
- Archivar, en una carpeta destinada a tal efecto, una copia del remito.

II. 1. 1. 1. 4. RECEPCIÓN, INGRESO Y TRASLADO DE GESTIONES

El *asistente de administración comercial* deberá controlar la papelería recibida, tildando las gestiones y el remito correspondiente. Luego archivará los remitos en una carpeta destinada a tal efecto. Posteriormente, deberá grabar los datos de las gestiones de apertura en el sistema *ABM Clientes*. Al finalizar, colocará todas las gestiones en el bolsín, con el remito correspondiente, para su retiro y traslado a la sede central.

II. 1. 1. 2. CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS Y GESTIÓN INTERNA

El *analista de nuevas cuentas* de la gerencia de análisis crediticio deberá velar por el cumplimiento de las políticas del proceso de las gestiones que ingresan en el sistema con resultado *revisar*. También deberá realizar la recepción y apertura de bolsines que contienen dichas gestiones.

II. 1. 1. 2. 1. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE APERTURA

El *analista de nuevas cuentas* deberá asegurarse de que los datos se encuentren correctamente escritos y cargados en el sistema, y que el contrato de emisión esté firmado de la manera correspondiente. Además deberá controlar:

- Requisitos de identidad: controles básicos del DNI, para descartar fraude (ver anexo K).
- Requisitos de ingreso: los ingresos validados son los que determinan el límite al que podrá acceder el cliente. Se deberá verificar que la actividad cargada en la solicitud coincida con la que se valida en bases de datos.

Los datos a constatar en el sistema son:

Tipo de actividad	Requisitos a validar en base de datos
Relación de dependencia	Antigüedad mínima de 4 meses, ingreso mínimo de \$1500.
Jubilado/Pensionado	Haber mínimo de \$1500.
Titular de otra tarjeta	Alcance nacional o internacional, con antigüedad mayor a 6 meses y límite mayor a \$1500.
Independiente	Últimos 3 aportes de monotributo o autónomos, consecutivos.

II. 1. 1. 2. 2. RESOLUCIÓN

En base al análisis realizado, el *analista de nuevas cuentas* deberá decidir qué sentencia definitiva impactar, la cual puede ser:

- Aprobar: Si la gestión cumple con las políticas definidas por la entidad, deberá aprobar la gestión en el sistema *AMB Clientes*. De esta manera, la cuenta quedará habilitada con los límites asignados, en función a la validación del requisito de ingreso del cliente.
- Rechazar: Si la gestión no cumple con las políticas definidas por la entidad, deberá rechazar la gestión en el sistema *ABM Clientes*.

Al día siguiente del impacto de la sentencia definitiva favorable, se procede con la emisión del plástico. Posteriormente comienza el proceso logístico, para su envío a un local de Naranja o al domicilio particular del cliente (ver anexo L).

II. 2. OBSERVACIÓN DIRECTA Y ENTREVISTAS NO DIRECTIVAS

II. 2. 1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Geográficamente, la gestión comercial de Naranja está organizada en dos grandes zonas: desembarco (Provincia de Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y madura (resto del país, excepto Mendoza y San Juan). Éstas, a su vez, se encuentran divididas por regiones, a saber: a) zona madura: Córdoba Capital, Centro, NOA, NEA, ORO y Patagonia; b) zona desembarco: CABA, GBA Oeste, GBA Sur e INBA. Esto responde a una definición estratégica para poder atender y responder a cada público de

una manera especializada, teniendo presente que se encuentran en diferentes estadios de desarrollo. En consecuencia, los equipos de ventas de la gerencia comercial y las células de trabajo de la gerencia de análisis crediticio, están constituidas de la misma manera.

Para la muestra se seleccionaron:

- Gerencia comercial: Los equipos de ventas de San Martín (Pcia. de Bs. As.) y Córdoba Capital.
- Gerencia de análisis crediticio: Las células de trabajo que atienden la zona oeste de la provincia de Buenos Aires y la ciudad de Córdoba Capital, respectivamente.

Para la recolección de datos se apeló a la observación directa de media jornada laboral de cada uno de los equipos de trabajo seleccionados. El resto de la jornada, se procedió a desarrollar entrevistas no directivas (ver anexo H) tanto con los colaboradores como con sus respectivos conductores.

II. 2. 2. TRAMO COMERCIAL: DATOS RELEVADOS EN LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS EQUIPOS DE VENTAS DE CORDOBA Y SAN MARTIN

La jornada laboral diaria de un *promotor de ventas* consta de 5 hs en calle más 1 hs administrativa en una sucursal asignada. Su actividad principal es la búsqueda y captación de nuevos clientes. Para ello, cuentan con una aplicación en sus teléfonos celulares, denominada *Consulta Naranja*. Allí deben ingresar tres datos críticos del potencial cliente: DNI, sexo y apellido (ver anexo J). Con ellos, dicha aplicación realiza una búsqueda de información tanto demográfica como crediticia de la persona, en

diversas bases de datos. Posteriormente, a través de determinadas reglas lógicas, arroja una decisión, que puede ser *revisar* o *rechazar*. Cada una de estas consultas tiene un costo de 9,50 pesos. Dicha aplicación comenzó a ser utilizada a principios del año 2016.

A lo largo de las entrevistas realizadas a 10 vendedores de la zona de San Martín y 15 vendedores de Córdoba, se relevó que cada uno de ellos realiza un uso intuitivo de la aplicación. Al consultarles si recibieron capacitaciones sobre el uso de la herramienta o si existe alguna documentación para poder consultar el funcionamiento de la misma, de forma unánime los vendedores de los dos equipos indicaron que no.

Una vez obtenida la decisión, si el resultado es *revisar*, continúa el proceso, caso contrario, se le informa al cliente que por el momento no cumple con las políticas crediticias para poder solicitar el plástico de Naranja. En el caso de los clientes con resultado positivo, se procede a leer todas las cláusulas incluidas en el contrato que posteriormente deberán firmar, adjuntando copia de DNI. Quien completa todos los datos personales del cliente en dicho contrato, es el mismo vendedor. No se observa mayor recaudado durante la indagación de los mismos, tampoco ulterior comprobación de dichos datos con el DNI.

Los vendedores de las dos zonas seleccionadas completan los diferentes campos del contrato según su criterio. En cuanto a la carga del domicilio particular, algunos copian el que figura en el DNI, y otros los datos que facilita el cliente, sin mayor reparo de validar con el mismo que los datos que escribieron estén cargados de manera correcta.

Como regla general, los vendedores recomiendan solicitar el envío de los plásticos a una sucursal, en vez de al domicilio particular del cliente, ya que la demora, informan, es menor. Es decir, al momento de concretar la venta, los vendedores de ambas zonas comentaron que les sugieren a los clientes que los plásticos sean enviados a las

sucursales. Esto se debe a que temen que, por la demora en los tiempos de entrega durante el tramo logístico, el cliente desista de adquirir el plástico.

Los contratos, a posteriori, son entregados a un *asistente de administración comercial* ya asignado para cada equipo de ventas. La jornada laboral de éstos, tiene una duración de 8 hs y su actividad principal es la de grabar los datos del cliente en un programa de software, denominado *ABM Clientes*. Al finalizar, deben colocar todos los contratos grabados en el día, junto a su remito correspondiente, en un bolsín exclusivo para dicha papelería. Éste es retirado al día siguiente por correo privado (Real Express, Oca, etc.). Según comentarios de los *asistentes de administración comercial* entrevistados, la fecha de presentación de los contratos difiere con respecto a la fecha de firma de los mismos. Además, los flujos de presentación son muy variables. Cuando se conversó con las cuatro asistentes de administración comercial, dos pertenecientes a San Martín, y dos a Córdoba, las mismas indicaron que algunos vendedores presentan al día los contratos, y otros los acumulan durante varios días y luego los entregan todos juntos. Cuando esto sucede, y los vendedores acumulan los mismos, el número de contratos a cargar supera el estimado por día (capacidad de carga de 50 físicos en el sistema por jornada laboral por persona), por lo que al tratar de acelerar la carga de los mismos y evitar que su acumulación (cuellos de botella), las asistentes manifestaron que no revisan los datos cargados.

A raíz de los datos brindados por los promotores, se les consultó a las cuatro asistentes si tenían algún manual o guía para la carga de datos, especialmente del domicilio particular, quienes indicaron que no, por lo que solo cargan los datos en función de lo que interpretan en los contratos presentados.

De acuerdo a la información brindada tanto por colaboradores como por conductores, este tramo del Proceso ABM de clientes no fue incluido en la revisión e implementación de la metodología Lean, llevada adelante por la consultora McKinsey, en el año 2014.

Los dos coordinadores de ventas de los dos equipos, indicaron que no controlan las cantidades de plásticos que son activados por los clientes ni los que son devueltos a las sucursales, solo toman como referencia de la productividad de los vendedores la cantidad de aperturas aprobadas.

II. 2. 3. RELEVAMIENTO EN TRAMO DE ANÁLISIS CREDITICIO

El área administrativa encargada de la recepción y análisis de los contratos enviados desde cada región comercial, se denomina Originación. La misma pertenece a la gerencia de análisis crediticio. Cuenta con 5 células de trabajo, las cuales están conformadas por 1 coordinador, 1 responsable de zona y 8 *analistas de nuevas cuentas*. La jornada laboral de estos últimos tiene una duración de 8 hs, y su actividad principal es la detección de posibles fraudes, la corroboración de la carga correcta de los datos personales de los clientes, el análisis de la situación crediticia de los mismos, y la ulterior aprobación o rechazo de la solicitud del plástico.

Los bolsines enviados con contratos desde las diferentes regiones del país, son depositados en un box contiguo al piso donde se encuentra el área de Originación. Su envío y recepción tienen un tiempo estimado de demora de 12 hs (Córdoba Capital) a 72 hs (Región Patagonia). A lo largo de la jornada laboral se reciben 3 entregas (a las 9 hs, 11 hs y 13 hs). Cada célula de trabajo se encarga de buscar en dicho box los bolsines

correspondientes a las zonas que tiene a cargo. A continuación distribuye entre sus integrantes los contratos recibidos, para su posterior análisis.

Al momento de entrevistar a los conductores de las células de trabajo seleccionadas, nos informan que a partir de la implementación de la metodología Lean, en el año 2014, se llevaron adelante dos cambios de gran impacto. El primero fue la unificación de las áreas de centro de carga (control y corrección o modificación de datos de las nuevas cuentas), análisis titulares (análisis de nuevas cuentas) y administración de análisis (análisis de solicitud de aumentos de límites) en una sola, denominada Originación. El segundo fue la implementación de los conceptos de célula de trabajo y de colaboradores polifuncionales. Es decir, a partir de ese momento, en cada célula de trabajo se realizarían todas las tareas necesarias, eliminando traslados de papelería y tiempos de espera. Para ello, cada uno de sus integrantes, que antes sólo eran expertos en una sola actividad, debieron especializarse en todas las tareas.

Por otra parte, y a raíz de estas grandes modificaciones, los dieciséis colaboradores que conforman los dos equipos entrevistados comentan que, en lo que respecta al proceso bajo análisis, aún existen cuellos de botella en la actividad de análisis de nuevas cuentas, a causa de la falta de capacitación y entrenamiento de integrantes de la célula, expertos en otras tareas. Sólo quienes anteriormente formaban parte del área de análisis titulares, se encuentran correctamente formados para el normal desenvolvimiento de esta actividad. Los colaboradores que provenían de los equipos de centro de carga y administración de análisis, comentaron que varios días al mes no alcanzan a cumplir la productividad diaria fijada, ya que no son tan veloces y deben consultar las dudas a sus compañeros o en la documentación, lo que los retrasa.

II. 3. RECOLECCIÓN DE DATOS

A la gerencia de análisis crediticio actualmente la integra también el área denominada soporte de la información. La misma tiene como único objeto extraer datos de los diferentes reportes existentes (obtenidos del software utilizado en el proceso bajo análisis), para posteriormente preparar variados tipos de informes. Dichos informes se confeccionan de manera periódica y son dirigidos a jefes, gerentes y directivos. Los datos presentados a continuación, fueron proporcionados por colaboradores pertenecientes a dicho sector de la entidad, y corresponden a información recolectada de junio a agosto del año 2017.

II. 3. 1. LEAD TIME DEL PROCESO

Lead time es el tiempo de espera total de un cliente, desde que solicita el plástico hasta que finalmente lo recibe en un local de Naranja o en su domicilio particular. El 30% de los plásticos emitidos de manera mensual, son enviados a una sucursal de la entidad para su retiro, a pedido de los clientes.

Durante el período bajo análisis, el 75% de los clientes que solicitaron el envío del plástico a un local, tuvieron un lead time superior a 14 días hábiles. Mientras que el 80% de los que solicitaron el envío del plástico a su domicilio particular, tuvieron un lead time superior a 23 días hábiles.

Actualmente, el tiempo de espera promedio (en días hábiles) correspondiente al tramo comercial y al de análisis crediticio, del proceso bajo estudio, puede observarse en las Tabla 1 y 2:

Tramo del proceso	Tiempo (en días hábiles)
Tramo comercial (1)	7
Tramo análisis crediticio (2)	1
Tiempo de espera (1)+(2)	8
Tramo producción y logística (3)	9
Tiempo de espera total (1)+(2)+(3)	17

Tabla 1: Tiempo de espera de una apertura de cuenta con envío de plástico a local, en días hábiles.

Tramo del proceso	Tiempo (en días hábiles)
Tramo comercial (1)	7
Tramo análisis crediticio (2)	1
Tiempo de espera (1)+(2)	8
Tramo producción y logística (3)	18
Tiempo de espera total (1)+(2)+(3)	26

Tabla 2: Tiempo de espera de una apertura de cuenta con envío de plástico a domicilio, en días hábiles.

El análisis de las causas que generan los desvíos en cada tramo, se encuentran en el capítulo III (Diagnóstico propiamente dicho – punto III. 5.).

Cabe recordar que el alcance de este proyecto de grado sólo abarca el tramo comercial y el tramo de análisis crediticio del Proceso ABM de Clientes.

II. 3. 2. LEAD TIME DEL TRAMO COMERCIAL

En el período analizado, se observó un desvío de 4,5 días en la presentación del 76% de las gestiones de apertura de cuenta. Dicho desvío se calcula desde el día siguiente de la fecha de la firma del contrato, hasta su entrega a un *asistente de administración comercial*, para su posterior grabación. El 24% restante de los legajos físicos fueron presentados el día siguiente a la firma.

Por otra parte, durante el mismo período, el 70 % de las gestiones de apertura de cuenta no fueron grabadas (en el sistema *ABM Clientes*) en el mismo día de su recepción, generando una demora de 24 a 72 horas.

II. 3. 3. REPROCESO DE DATOS EN TRAMO DE ANÁLISIS CREDITICIO

Como se indicó anteriormente, las solicitudes de apertura de cuenta en el tramo comercial pueden tener dos resultados posibles: rechazar o revisar. En el período bajo estudio, se observa que el 80% de los legajos físicos que se derivaron con el estado “revisar”, obtienen sentencia definitiva por un *analista de nuevas cuentas* (aprobación o rechazo) el mismo día de su recepción en el área de Originación. Además, el 40% de estos legajos físicos (resueltos en la misma jornada), fueron analizados luego de que transcurrieran más de 3 hs desde su recepción.

Otro dato significativo es que el 11% de las gestiones de apertura de cuenta cargadas por *asistentes de administración comercial*, en el sistema *ABM Clientes*, posteriormente debieron ser modificados por *analistas de nuevas cuentas*. Los principales errores corresponden a: a) nombre y apellido incorrecto; b) dirección de correo electrónico inválida; c) domicilio particular inexistente.

II. 3. 4. DEVOLUCIÓN DE PLÁSTICOS DESDE TRAMO LOGÍSTICO

Durante el período bajo análisis, los correos privados (tercerizados) le devolvieron a Naranja 2.350 plásticos por mes, que no pudieron ser efectivamente entregados en el domicilio particular del cliente. Esto representa un 7% de los plásticos emitidos, en promedio, de manera mensual.

CAPÍTULO III
DIAGNÓSTICO

III. 1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

De la etapa de relevamiento, se seleccionan dos problemáticas significativas, dado su impacto en los pilares estratégicos definidos por la alta dirección de Naranja, a saber:

- El tiempo de espera total de nuevos clientes, desde la solicitud del plástico hasta su recepción, presentando una media de:
 - 17 días, para entrega de plásticos en local.
 - 26 días, para entrega de plásticos en domicilio particular.

En ambas situaciones, el lead time es superior al planificado por la entidad.

- La devolución a Naranja, por parte de los correos privados (tercerizados), de plásticos enviados a nuevos clientes a su domicilio particular.
 - El 7% de los plásticos emitidos, de manera mensual, son devueltos a la entidad.

A continuación se procederá a analizar, con mayor grado de detalle, la situación actual de las dos problemáticas mencionadas, para detectar a posteriori, las causas raíces que le dan origen.

Finalmente, en el Capítulo IV, se presentarán las oportunidades de mejoras detectadas, añadiendo además el diseño de un sistema de mejora continua para la organización.

III. 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

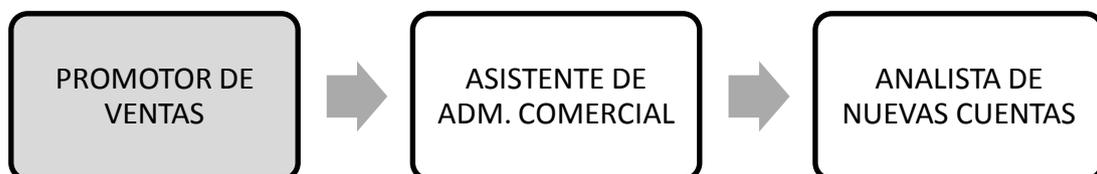
III. 2. 1. LEAD TIME DEL PROCESO

Para el análisis de la situación actual de la primera problemática, se procede a separar el proceso en tres partes. Las mismas coinciden con las actividades ejecutadas por los tres tipos de colaboradores que en él intervienen: *promotor de ventas*, *asistente de administración comercial* y *analista de nuevas cuentas*.

Es importante recordar que, durante el período junio a agosto del corriente año, el 75% de los clientes que solicitaron el envío de los plásticos a un local de Naranja, tuvieron un lead time superior a 14 días. Mientras que el 80% de los que solicitaron el envío de los plásticos a su domicilio particular, tuvieron un lead time superior a 23 días.

III. 2. 1. 1. PROMOTOR DE VENTAS

Presentación del *promotor de ventas*, de las gestiones de apertura de cuenta, al *asistente de administración comercial*.



Solo el 24% de los contratos son presentados al día siguiente de la firma del cliente. En el gráfico 1 se puede observar el promedio de desvío de presentación de los legajos físicos por región y a nivel general, correspondientes al 76% restante.

Los *promotores de ventas* realizan 1 a 2 presentaciones semanales, de 5 a 10 gestiones de apertura, en promedio. El objetivo de ventas, por colaborador, tiene un piso de 40 clientes con sentencia definitiva favorable.

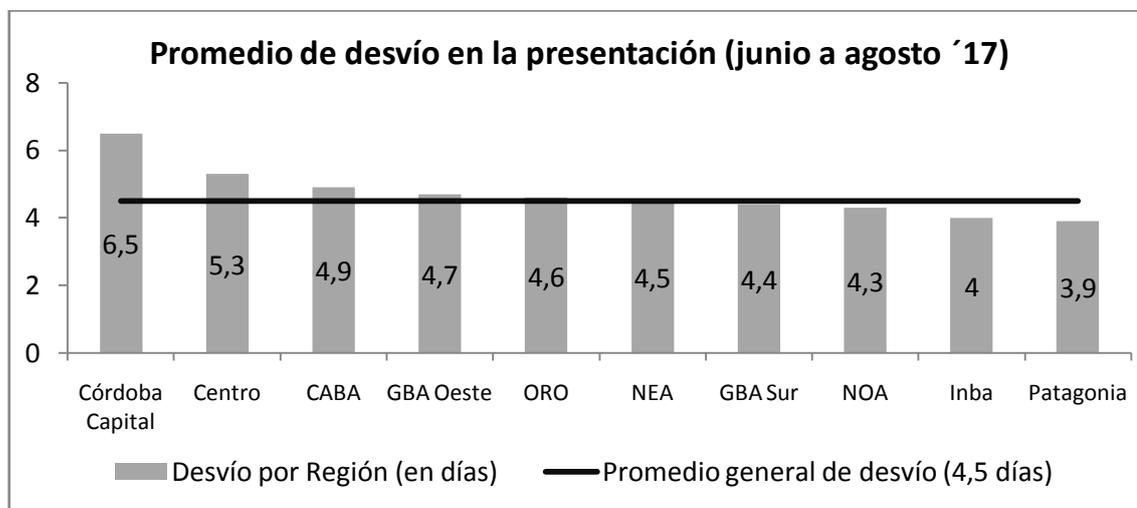
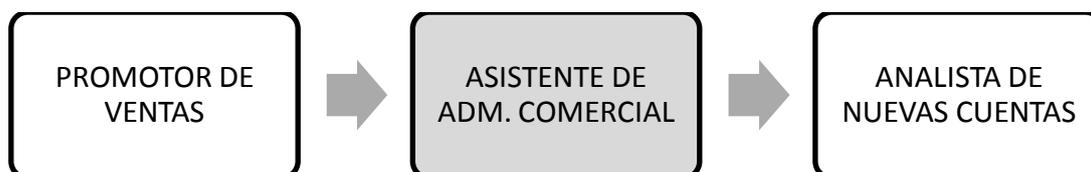


Gráfico 1.

III. 2. 1. 2. ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL

Carga de las gestiones de apertura de cuenta en el sistema *ABM Clientes*, por parte del *asistente de administración comercial*.



En el gráfico 2 se puede observar que solo el 30% de las gestiones de apertura son grabadas en *ABM Clientes* el mismo día de su recepción. Éstas podrán ser colocadas en el bolsín correspondiente y retiradas por correo privado a primera hora de la jornada laboral siguiente. El restante 70% no cumple con el tiempo planificado, de acuerdo a las líneas de tiempo del Proceso de *ABM Clientes* (ver anexos E y F).

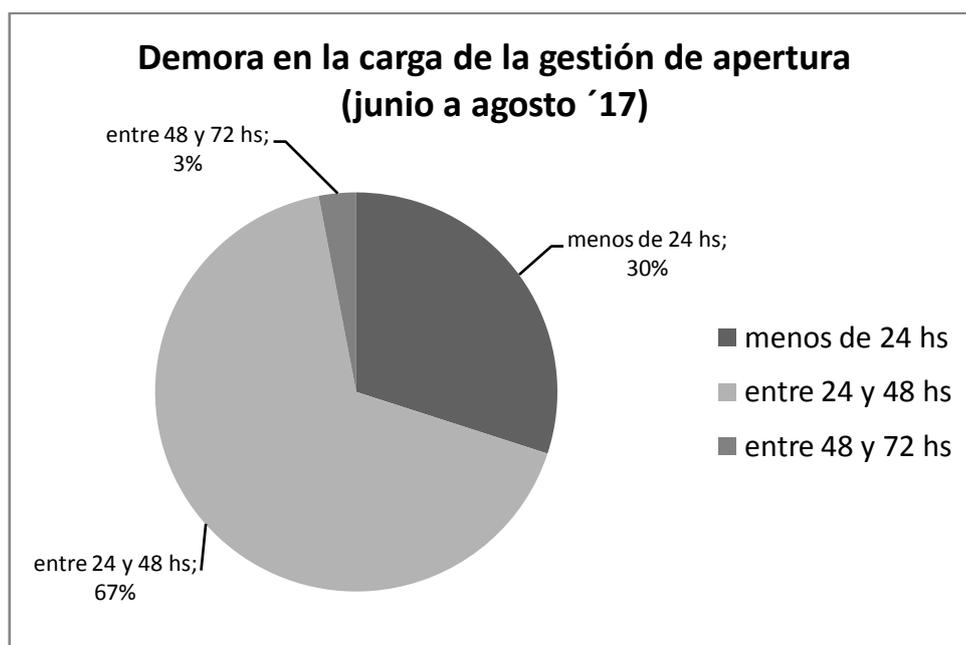
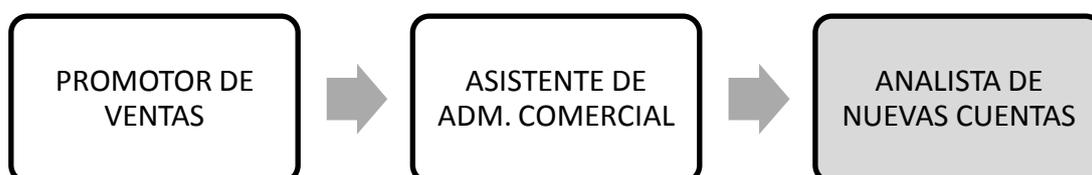


Gráfico 2.

III. 2. 1. 3. ANALISTA DE NUEVAS CUENTAS

Recepción y análisis (sentencia definitiva) de las gestiones de apertura de cuenta, por parte del *analista de nuevas cuentas*.



En primer lugar, se debe analizar el tiempo de espera producto del traslado de la papelería desde las diferentes regiones del país hacia Córdoba Capital. En dicha ciudad se encuentra asentada la casa central de la entidad, donde tiene sede el área de Originación. El gráfico 3 permite mostrar el tiempo de espera promedio para la recepción de los bolsines de contratos ya cargados en *ABM Clientes*. En el semestre de marzo a agosto del corriente año, dicho promedio fue de 1,8 días.

Existen situaciones que pueden incrementar el plazo estipulado para la recepción de un bolsín, entre ellas, los paros de transporte (aéreo y terrestre), cortes de ruta, extravío de bolsines, etc.

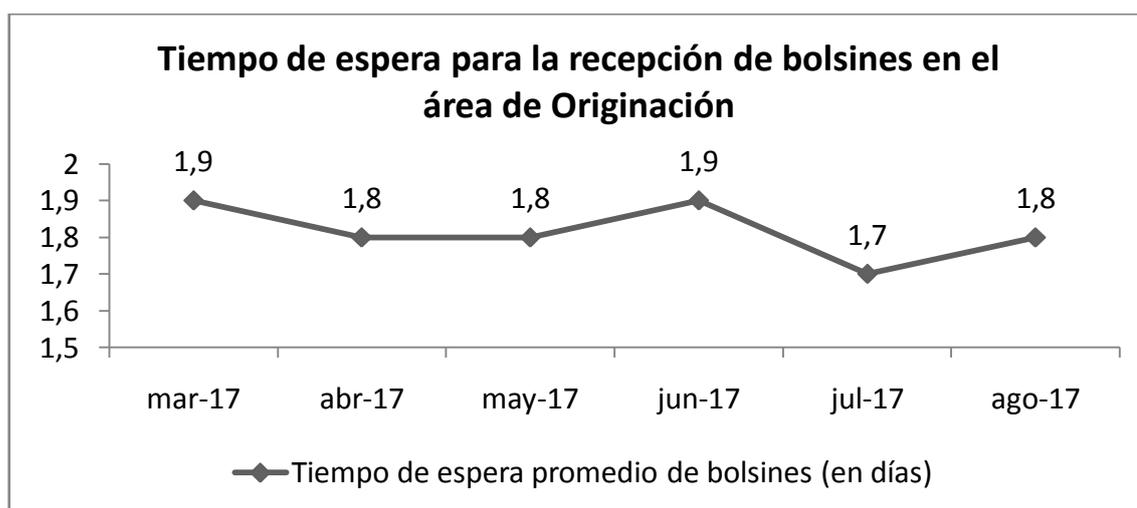


Gráfico 3.

En segundo lugar, se debe analizar el tiempo de espera promedio desde la recepción de la papelería en el área de Originación, hasta el momento de la sentencia definitiva de la solicitud de plásticos. A lo largo de la jornada laboral se reciben 3 entregas (a las 9 hs, 11 hs y 13 hs).

El 80% de las gestiones de apertura son analizadas el mismo día de su recepción. En el gráfico 4 se representa el tiempo de espera promedio para la sentencia definitiva de la solicitud de dichos clientes. El 40% de dichas solicitudes tienen un lead time mayor a 3 hs, producto de cuellos de botella generados por falta de analistas especialistas en la actividad de análisis de gestiones de apertura.

El restante 20% recibe sentencia definitiva al día posterior. Se recuerda que el día de la sentencia definitiva es de relevancia, ya que recién al día siguiente comienza el proceso de emisión del plástico. Es decir, para el 20% de los clientes se prolonga un día más el tiempo de espera.

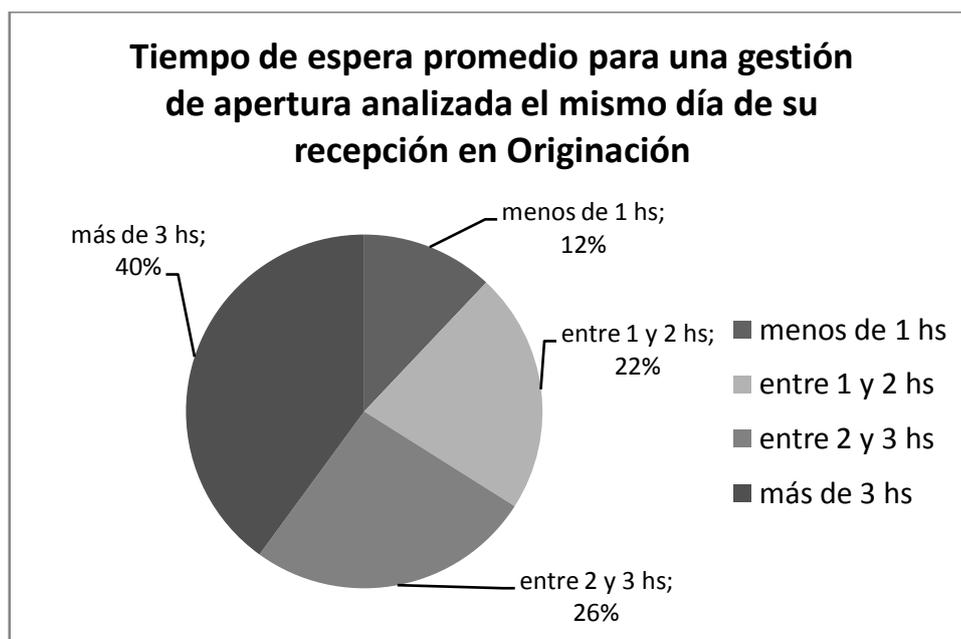


Gráfico 4.

III. 2. 2. DEVOLUCIÓN DE PLÁSTICOS

A continuación se procede a realizar el análisis de la situación actual de la segunda problemática. La misma hace referencia a la devolución a Naranja de plásticos enviados a nuevos clientes a su domicilio particular, por parte de correos privados (tercerizados).

Los plásticos de Naranja pueden ser enviados a un local de Naranja o al domicilio particular del cliente. El 30% de éstos, solicitan el envío de los mismos a una sucursal de la entidad, para su retiro (gráfico 5).

Esta elevada proporción tiene como uno de sus principales justificativos, la recomendación de los *promotores de ventas*, quienes le informan al cliente que la demora es menor.

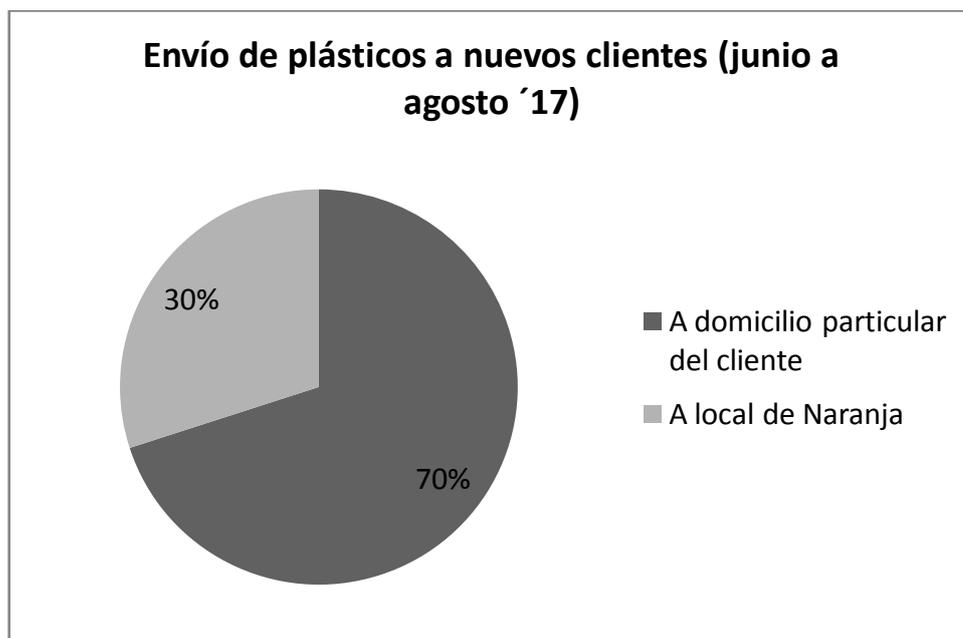


Gráfico 5.

Durante el período junio a agosto del corriente año, se registró la devolución de 2.350 tarjetas de crédito por mes, en promedio. En el gráfico 6 se puede observar la relación entre las cantidades de plásticos enviados a domicilio y los devueltos a Naranja. Es decir, mensualmente, el 10% de las tarjetas de crédito enviadas al domicilio particular del cliente, terminan siendo devueltas por correo privado, por verse imposibilitada su entrega. Si la comparación se realiza sobre el total de plásticos emitidos en el mes (incluyendo los enviados a una sucursal para su retiro), el porcentaje desciende a 7%.

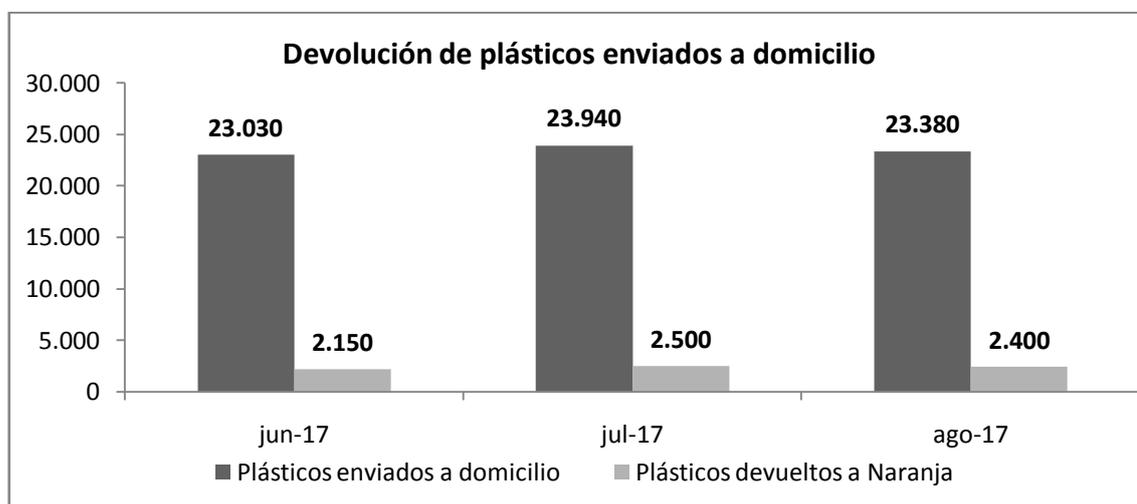


Gráfico 6.

En el gráfico 7, se muestra el promedio de devoluciones de tarjetas de crédito, por región, para el trimestre junio a agosto del 2017. La problemática más significativa corresponde a la carga de domicilios de la ciudad de La Plata (GBA Sur).

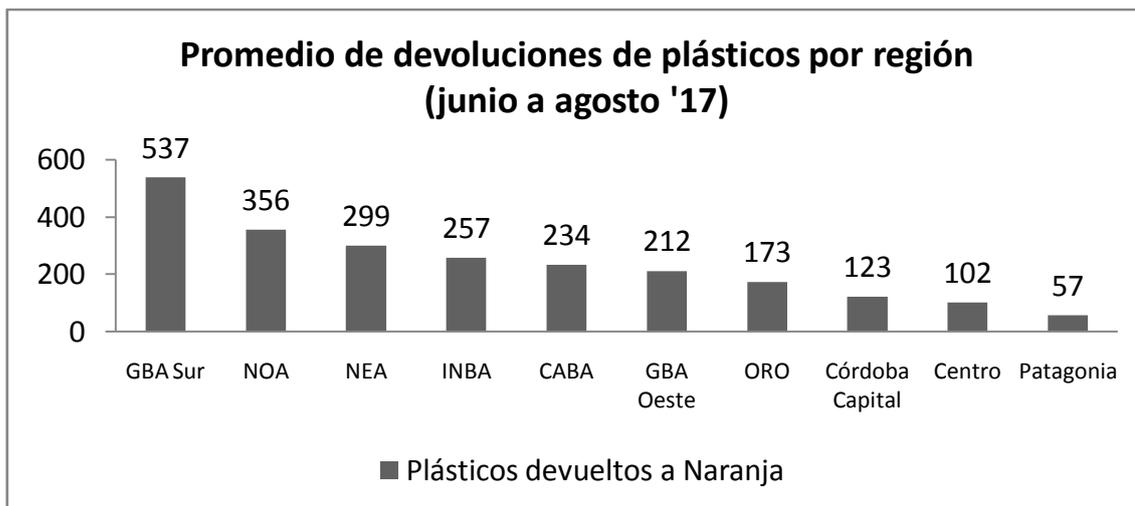


Gráfico 7.

Los motivos por los cuales los plásticos no pueden ser entregados en el domicilio particular del cliente son: a) faltan datos; b) dos visitas; c) no existe número. En el primer caso, el promotor de ventas realizó una carga incompleta de los datos. En el segundo, el correo privado realizó dos visitas en el domicilio indicado por el cliente, y el mismo no se encontraba presente. Y en el tercer caso, los datos cargados son incorrectos. La participación de estos tres motivos se pueden observar en el gráfico 8.

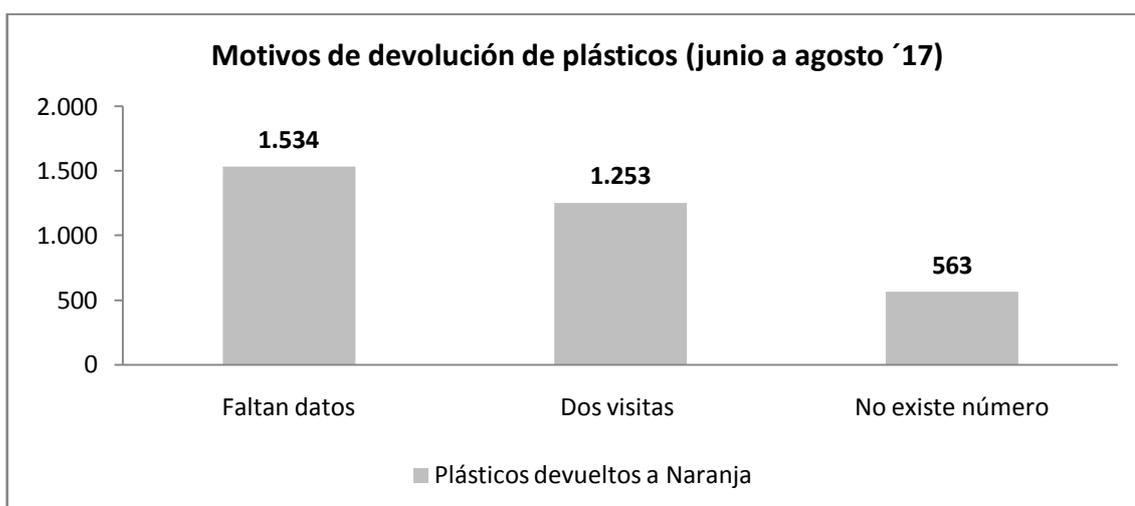


Gráfico 8.

III. 3. OBJETIVOS

III. 3. 1. LEAD TIME DEL PROCESO

A nivel general, los objetivos planteados por Naranja para el tiempo de espera total de nuevos clientes, se pueden observar en la línea de tiempo del Proceso ABM de Clientes (ver anexos E y F). Ellos son:

- Tiempo de ciclo para una gestión de apertura de cuenta con *entrega* de plásticos *en local*: 14 días.
- Tiempo de ciclo para una gestión de apertura de cuenta con *entrega* de plásticos *en domicilio particular*: 23 días.

En ambas situaciones, el tiempo de espera correspondiente a los dos primeros tramos del proceso (comercial y de análisis crediticio) está planificado en 5 días.

III. 3. 2. DEVOLUCIÓN DE PLÁSTICOS

El objetivo correspondiente a la devolución de plásticos, fue recientemente fijado por la Sub-Dirección de Créditos. El mismo indica que para marzo del año 2018, las devoluciones no pueden superar el 2% del total de emisiones mensuales.

III. 4. ANÁLISIS DE CAUSAS

Para este punto se aplicará la técnica de los 5 ¿por qué? La misma se utilizó por primera vez en Toyota, durante la evolución de sus metodologías de fabricación. Su función principal es la identificación rápida de la causa raíz de un problema.

III. 4. 1. LEAD TIME DEL PROCESO

Situación problemática	El lead time de los tramos comercial y de análisis crediticio, en conjunto, es superior al deseado				
1er ¿Por qué?	Porque el <i>promotor de ventas</i> demora en presentar las gestiones de apertura al <i>asistente de administración comercial</i> .	Porque los <i>asistentes de administración comercial</i> no graban las gestiones de apertura el mismo día de su recepción.	Por el tiempo de espera que transcurre desde que finaliza la grabación de la gestión de apertura, hasta que la gestión es recibida en el área de Originación.	Porque existe demora entre la recepción de la papelería en Originación y la sentencia definitiva de dicha gestión por parte del <i>analista de nuevas cuentas</i> .	Porque, en algunas oportunidades, el <i>analista de nuevas cuentas</i> debe reprocesar datos personales de clientes, grabados por <i>asistentes de administración comercial</i> .
2do ¿Por qué?	Porque espera acumular varios legajos físicos, para presentarlos todos juntos.	Porque el volumen de presentaciones realizadas por los vendedores es fluctuante, generándose picos y cuellos de botella.	Porque la papelería es trasladada desde diferentes regiones del país hasta Córdoba Capital.	Porque solamente algunos colaboradores conocen cómo se ejecuta la actividad de análisis de gestiones de apertura.	Porque los datos ingresados en el contrato físico también están incorrectos.

3er ¿Por qué?	Porque no cuenta con una pauta definida sobre cómo realizar dicha presentación.	Porque el <i>promotor de ventas</i> no cuenta con una pauta definida sobre la frecuencia de presentación.	Porque los <i>analistas de cuenta</i> necesitan, para realizar su tarea, visualizar el contrato firmado por el cliente, junto con la copia de su DNI.	Porque no se llevó adelante la capacitación y entrenamiento para la ejecución de dicha actividad, de todos los colaboradores del área de Originación.	Porque el vendedor escribió datos erróneos.
4to ¿Por qué?	Porque el estándar determinado para la presentación de aperturas de cuenta (ver anexos E y F) no está definido como un objetivo a cumplir.	Porque el estándar determinado para la presentación de aperturas de cuenta (ver anexos E y F) no está definido como un objetivo a cumplir.	Para corroborar que los datos estén bien cargados y el DNI presentado no sea apócrifo.		Porque no corroboró con copia de DNI ni tampoco indagó al cliente.
5to ¿Por qué?					Porque desconoce la documentación correspondiente a su rol.
6to ¿Por qué?					Porque no es una herramienta útil y de fácil acceso, para el vendedor (trabaja en la calle).
<i>Causa raíz</i>	<i>Inexistencia de un objetivo que mida el cumplimiento del estándar definido para la presentación de aperturas de cuenta.</i>	<i>Inexistencia de un objetivo que mida el cumplimiento del estándar definido para la presentación de aperturas de cuenta.</i>	<i>Necesidad del analista de cuentas de visualizar contrato y DNI del cliente para ejecutar su tarea normalmente.</i>	<i>Falta de capacitación y entrenamiento para la ejecución de la actividad de análisis de gestiones de apertura.</i>	<i>Falta de una herramienta de consulta para el vendedor, útil y de fácil acceso (guía de trabajo).</i>

III. 4. 2. DEVOLUCIÓN DE PLÁSTICOS

Situación problemática	La devolución a Naranja, por parte de correos privados (tercerizados), de plásticos enviados a nuevos clientes a su domicilio particular.		
1er ¿Por qué?	Porque el correo no encuentra el domicilio particular indicado.		Porque el correo no encuentra al cliente en su domicilio particular
2do ¿Por qué?	Porque el vendedor escribe datos incorrectos en el domicilio particular del cliente.	Porque el vendedor no escribe los datos del domicilio particular del cliente de manera completa.	Porque el horario de entrega del correo coincide con el horario laboral del cliente.
3er ¿Por qué?	Porque el vendedor no le dedica el tiempo necesario a la carga y verificación de determinados datos del cliente.	Porque no existe criterio unificado para la carga de datos del domicilio particular.	Porque no se le ofrece al cliente la opción de elegir entre entrega en su domicilio particular o en local de Naranja.
4to ¿Por qué?	Por falta de interés.	Porque no existe estandarización para la carga de domicilio particular del cliente.	Por falta de indagación del vendedor.
5to ¿Por qué?	Porque comisiona con el simple hecho de la aprobación de la solicitud del cliente.		Por desconocimiento.
6to ¿Por qué?			Porque no existe estandarización para indagación del cliente.
Causa raíz	<i>La comisión del promotor de ventas no se encuentra afectada por la activación de los plásticos, por parte del cliente (firma de acuse de recibo).</i>	<i>Falta de guía de trabajo que incluya estandarización para la carga de domicilios, y posterior capacitación y entrenamiento.</i>	<i>Falta de guía de trabajo que incluya estandarización para la indagación del cliente, y posterior capacitación y entrenamiento.</i>

III. 4. 3. RESUMEN DE CAUSAS DETECTADAS EN EL ANÁLISIS

III. 4. 3. 1. LEAD TIME DEL PROCESO

Causas de demoras según tipo de interviniente:

- *Promotor de ventas.*
 - Inexistencia de un objetivo que mida el cumplimiento del estándar definido para la presentación de aperturas de cuenta, motivo por el cual el promotor no entrega la papelería dentro de las 24 horas de la firma del contrato. Esta situación también se produce por el desconocimiento del promotor del impacto que esta demora tiene en la experiencia del cliente.
- *Asistente de administración comercial.*
 - Inexistencia de un objetivo que mida el cumplimiento del estándar definido para la presentación de aperturas de cuenta, motivo por el cual la asistente no carga en el sistema los datos del contrato dentro de las 24 horas de la recepción de la papelería.
 - Cuellos de botella producidos por la no presentación en término de la documentación por parte del promotor de ventas, al acumular contratos por más de 24 horas.
- *Analista de nuevas cuentas.*
 - Necesidad del analista de cuentas de visualizar contrato y DNI del cliente para ejecutar su tarea normalmente, motivo por el cual, por más que pueda visualizar los datos en el sistema no puede continuar

con el análisis de la apertura hasta tanto reciba la documentación correspondiente.

- Falta de capacitación y entrenamiento para la ejecución de la actividad de análisis de gestiones de nuevas cuentas de aquellos colaboradores que antes de la creación del área Originación, pertenecían a las áreas de centro de contacto y administración. Si bien todos los analistas son polifuncionales, se evidencia a partir de las entrevistas realizadas y la baja productividad de los mismos, la falta de conocimiento en la ejecución de la tarea.
- Correcciones de datos mal cargados en el sistema en el tramo comercial.

III. 4. 3. 2. DEVOLUCIÓN DE PLASTICOS

Causas de demoras según tipo de interviniente:

- *Promotor de ventas.*
 - La comisión del promotor de ventas no se encuentra afectada por la activación de los plásticos, por parte del cliente.
 - Falta de guía de trabajo que incluya estandarización para la indagación y la carga de domicilio en el contrato.

Por estos motivos, el promotor no revisa que los datos cargados sean correctos, ni indaga en profundidad cuál es la realidad del cliente y cuál sería la opción de entrega más conveniente.

- *Asistente de administración comercial.*
 - Falta de guía de trabajo que incluya estandarización para la carga de domicilios y de indicadores que midan el grado de error de las aperturas cargadas.

III. 5. DIAGNÓSTICO PROPIAMENTE DICHO

En el año 2014, Naranja contrató a la consultora McKinsey para que implementara la metodología Lean en el Proceso ABM de Clientes, de punta a punta. Durante dicho proceso se cometieron dos errores.

Primero, sólo se enfocó en una parte del proceso, el tramo de análisis crediticio. El tramo comercial, en esa instancia, no fue parte del relevamiento ni de la posterior implementación llevada adelante por la consultora.

Segundo, solo se tuvo en cuenta el *Proceso* en sí mismo. Es decir, las restantes 3 P de la metodología Lean, no estuvieron presentes en dicha implementación (*Propósito*, *Personas* y *Problem Solving*).

En resumen, actualmente en Naranja, particularmente en el Proceso ABM de Clientes, faltan indicadores que apalanquen sus pilares estratégicos (*Propósito*). Además, carece de herramientas de consulta útiles y de fácil acceso (*Proceso*), y de capacitación y entrenamiento de sus colaboradores (*Personas*). Finalmente, no cuenta con un sistema de mejora continua (*Problem Solving*). Éstas son las principales causas raíz de la situación problemática del proceso bajo estudio.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA DE MEJORA

IV. 1. LA METODOLOGÍA LEAN

Cuando se habla de Lean, inmediatamente se piensa en Toyota y en su continuo éxito. De ahí que hayan sido muchas las empresas que han intentado seguir su modelo: el TPS (Sistema de Producción Toyota) o la metodología Lean. Naranja, la organización bajo estudio en el presente proyecto de grado, es una de ellas.

Cabe aclarar que el TPS es más que un kit de herramientas, es una filosofía, una cultura, un modelo de empresa que se caracteriza por un proyecto a largo plazo, el cual apunta a la optimización a lo largo de todo el flujo de valor.

En otras palabras, el éxito de la empresa no radica solamente en la estrategia de excelencia operacional, sino que es el resultado del continuo equilibrio entre el rol de las personas en una cultura organizacional que espera y valoriza la mejora continua, y un sistema técnico focalizado en alcanzar un flujo de valor agregado.

Este es el marco bajo el cual, a continuación, se presentarán las propuestas de mejora para revertir los hallazgos detectados en el Proceso ABM de Clientes de Naranja. A los fines prácticos, se tomará como referencia la pirámide 4P (Propósito, Procesos, Personas y Problem Solving) de la metodología Lean (figura 1).



Figura 1: La pirámide 4P de la metodología Lean

IV. 1. 1. PROPÓSITO

Representa el primer escalón de la pirámide, su base. Refiere a la filosofía de una organización, al pensamiento a largo plazo, evaluando como agregar valor al consumidor y a la sociedad. Conduce a la construcción de una organización aprendiente, que pueda adaptarse a los cambios del entorno y sobrevivir como organización productiva. Incluye: a) definición de objetivos e indicadores desafiantes; b) despliegue de objetivos e indicadores; c) seguimiento de objetivos e indicadores.

IV. 1. 1. 1. PRIMERA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA: LEAD TIME DEL PROCESO

Durante el análisis de causas realizado sobre ésta situación problemática, se dedujo que una de ellas es la inexistencia de un objetivo que mida el cumplimiento del estándar de tiempo de ciclo definido para la presentación de aperturas de cuenta. Esto significa que, si bien en la actualidad, en Naranja están definidos dichos plazos, reflejados en las dos líneas de tiempo del Proceso ABM de Clientes (ver anexos E y F), no se realiza control alguno sobre su cumplimiento.

La primera propuesta de mejora es la definición y el posterior control de un indicador que mida el tiempo de ciclo de una gestión de apertura. Éste será medido en tres tramos, para analizar las intervenciones de *promotor de ventas, asistente de administración comercial y analista de nuevas cuentas*.

Indicador propuesto:

- Nombre del indicador: *Tiempo de espera de la gestión de apertura de cuenta.*
- Descripción: Es el tiempo promedio (en días hábiles) que transcurre desde que el cliente solicita su plástico hasta que lo recibe.
- Periodicidad: mensual.
- Objetivos específicos para cada interviniente en el Proceso ABM de Clientes:
 - *Promotor de ventas:* el 98% de las presentaciones de gestiones de apertura de cuenta, al *asistente de administración comercial* deben realizarse (como máximo) al día siguiente de la firma del cliente.
 - *Asistente de administración comercial:* el 98% de las gestiones de apertura de cuenta, deben ser grabadas el mismo día de la presentación.
 - *Analista de nuevas cuentas:* el 98% de las gestiones de apertura de cuenta recibidas deben tener sentencia definitiva (aprobación o rechazo) el mismo día de su recepción.

Esta propuesta de mejora tiene impacto directo sobre los pilares de experiencia del cliente y eficiencia. Para que dicho impacto sea significativo, el cumplimiento de este objetivo debe ser incluido en la evaluación de desempeño de cada uno de los colaboradores que ejecuten alguno de los roles mencionados.

IV. 1. 1. 2. SEGUNDA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA: DEVOLUCIÓN DE PLÁSTICOS

Una de las causas raíz detectada sobre esta problemática es que la comisión del *promotor de ventas* no se encuentra afectada por la activación de los plásticos, por parte del cliente. Es decir, actualmente el *promotor de ventas* cobra su comisión con el simple hecho de que se le otorgue sentencia definitiva favorable a la gestión de apertura de cuenta presentada.

La segunda propuesta de mejora es la afectación de la comisión del *promotor de ventas* por la activación del plástico. La misma procede cuando el cliente firma el acuse de recibo. Con esta mejora, el *promotor de ventas* deberá asegurarse de que se concrete la entrega del plástico, lo que requerirá una mayor dedicación en la indagación y posterior toma de los datos correspondientes del cliente.

Actualmente, el piso aperturas de cuenta aprobadas para que un *promotor de ventas* pueda comisionar es de 40. Se propone modificar la metodología de comisión manteniendo el mismo piso.

Cabe destacar que esta mejora, apalancaría el pilar estratégico de crecimiento. Un plástico que no se encuentra activo, sólo genera costos. A partir de su activación es cuando Naranja comienza a recuperarlos y obtener beneficios económicos.

IV. 1. 2. PROCESOS

Este escalón de la pirámide de la metodología Lean, representa el entendimiento de cuál es la experiencia de valor esperada por los clientes, creando y mejorando siempre los procesos para atenderlos. En una compañía orientada a procesos, la focalización sobre el flujo del proceso es la llave para alcanzar la mejor calidad al menor costo, con un alto nivel de seguridad y motivación. Contiene: a) definición de trabajo estándar; b) seguimiento del trabajo estándar; c) mejora del trabajo estándar.

IV. 1. 2. 1. PRIMERA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA: LEAD TIME DEL PROCESO

Otra de las causas raíz detectada, luego del análisis de esta problemática, es la necesidad del *analista de nuevas cuentas* de visualizar el contrato firmado por el cliente y su DNI para ejecutar su tarea. Para ello, en la actualidad debe esperar el envío de los legajos físicos desde las diferentes regiones del país.

La tercera propuesta de mejora es la digitalización de la papelería. Es decir, el *asistente de administración comercial*, luego de ejecutar la tarea de grabación de los datos del cliente en el sistema *ABM Clientes*, deberá proceder a digitalizar la documentación (escanear), y enviarla desde la misma multifunción a una dirección de correo ya predeterminada. Cabe destacar que en la actualidad ya cuentan con esta herramienta, por lo que no sería necesario incurrir en costo alguno. Estos archivos (en formato PDF), se guardarían en una carpeta pública, de un disco compartido por todos

los integrantes de cada célula de trabajo del área de Originación (una carpeta pública por célula de trabajo).

Para los *analistas de nuevas cuentas*, la única modificación sería pasar del análisis de documentación física a documentación digital. El principal beneficio, sería la disminución del tiempo de espera por el traslado de la papelería, que en algunos casos alcanzaba las 72 hs (región Patagonia, por ejemplo). Dicha propuesta apalanca tanto los pilares estratégicos de experiencia del cliente, como de eficiencia, de Naranja.

Esta propuesta además, puede tener un impacto económico positivo aún mayor, en lo que refiere a la logística de la papelería. La misma primero se traslada desde las diferentes regiones del país hacia la sede central de Naranja (para su análisis en el área de Originación) y luego a un archivo tercerizado. Haciendo efectiva esta oportunidad de mejora, el traslado podría realizarse de manera directa, desde las diferentes regiones del país hacia el archivo tercerizado.

La siguiente causa raíz detectada es la falta de una herramienta de consulta para el *promotor de ventas*, útil y de fácil acceso. Aquí es importante hacer algunas observaciones. En primer lugar, el *promotor de ventas*, como regla general, no desarrolla su actividad principal en una sucursal de Naranja, si no en la calle o en stands de venta distribuidos de manera estratégica. En segundo lugar, el tiempo durante el cual se capta un cliente, debe ser utilizado de manera eficiente. Por último, solo se puede acceder a la documentación referida al rol de cada puesto de trabajo, desde una PC conectada a la intranet de Naranja, la cual consta además, en una extensa cantidad de páginas.

La cuarta propuesta de mejora es la confección de una guía de trabajo útil y de fácil acceso, que destaque los puntos esenciales de cada una de las actividades que debe realizar un *promotor de ventas*, durante su labor diaria.

La guía de trabajo es una de las herramientas Lean que la consultora McKinsey desplegó en el tramo de análisis crediticio, obteniendo excelentes resultados (por su accesibilidad y practicidad).

Se propone también, como complemento de la guía de trabajo, la publicación de las “reglas de oro de ventas de Naranja”. Constaría de una página con un simple y breve listado de acciones que un *promotor de ventas* no debe omitir, al momento de ejecutar su rol. Dicha página debería estar visible para todos los colaboradores en sus stands de ventas, o en sus teléfonos celulares.

Estas propuestas de mejora apalancarían los pilares estratégicos de experiencia del cliente y eficiencia.

A continuación desarrollamos las oportunidades de mejoras comentadas.

IV. 1. 2. 1. 1. GUÍA DE TRABAJO PARA EL PROMOTOR DE VENTAS

Tarea	Advertencias	Recomendaciones/Soporte
<p>Abordar al cliente y ofrecerle el plástico de Naranja.</p>	<p>Titulares: Deben ser mayores de 18 años. A partir de los 80 años, debe presentar garantía con un ingreso mínimo de \$6.000.</p>	<p>Abordá al cliente y preguntale: "¿Tenés Naranja?" Si la respuesta es sí, preguntar: "¿Sos titular o adicional?" Si la respuesta es no, preguntar: "¿Conoces las promociones/beneficios de Naranja?" Y luego entregar folleto con las promociones y tu teléfono.</p>

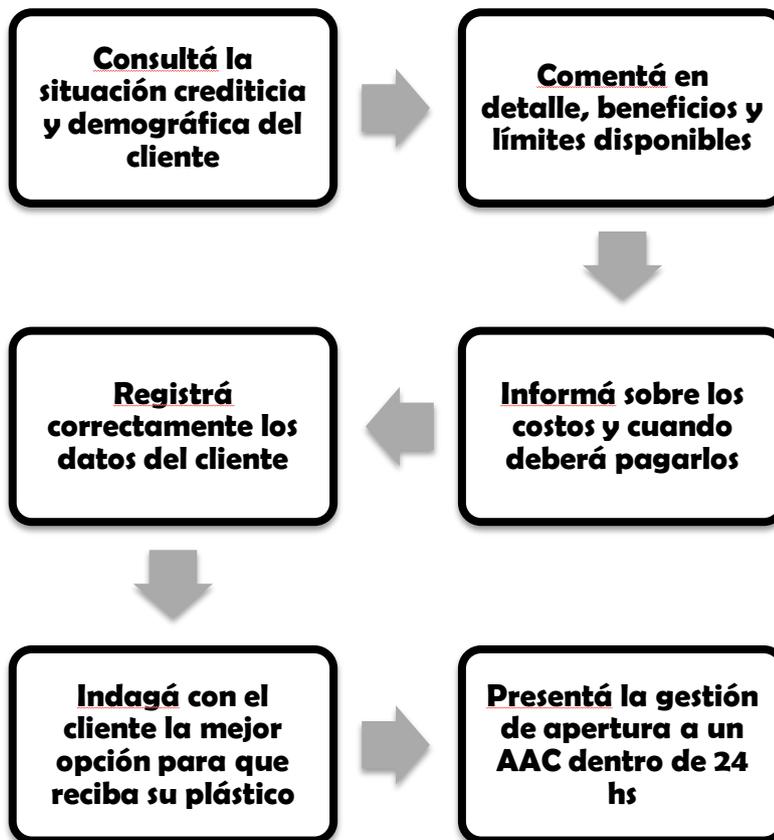
Tarea	Advertencias	Recomendaciones/Soporte
<p>Evaluación del cliente con la App Naranja Consulta.</p>	<p>Verificá que hayas ingresado correctamente apellido, DNI y sexo del cliente. Ante inconsistencias, la APP puede alertarte marcando el dato incorrecto. Si el cliente no cumple con las políticas crediticias, informale el motivo y saludalo cordialmente.</p>	
<p>Informarle los beneficios, costos y límites de crédito disponibles.</p>	<p>Asegurate que comprenda los beneficios del producto que le estás vendiendo. Informale que los costos son mensuales y contemplan el valor del resumen, los productos y cuándo deberá pagarlos.</p>	<p>Es importante explicarle de manera clara los límites de crédito disponibles.</p>
<p>Solicitar el DNI del cliente y sacarle una copia.</p>	<p>Verificá la validez del requisito de identidad visualmente y también con la aplicación PDF417 (aplicación que detecta formatos de DNI fraudulentos).</p>	<p>Recordá que solo el DNI Tarjeta es requisito de identidad válido.</p>
<p>Escribir todos los datos del cliente en el contrato.</p>	<p>Si el dato de nombre y apellido es incorrecto, el cliente puede recibir su plástico con otro nombre y esto le imposibilita utilizarlo. Si el correo electrónico es erróneo o el cliente no lo utiliza, no recibirá su resumen de cuenta.</p>	<p>Tené en cuenta la estandarización de la carga de domicilios, al momento de escribirlo. No olvides indagar al cliente para determinar la conveniencia de retirar el plástico en un local de Naranja o recibirlo en su domicilio (disponibilidad horaria).</p>
<p>Solicitar al cliente la firma del contrato.</p>	<p>En el contrato, indicar la fecha exacta en la cual el cliente firma el contrato.</p>	
<p>Informar tiempos de entrega.</p>	<p>Los plazos de entrega son: *En CASA NARANJA: 14 días *En DOMICILIO: 23 días</p>	

Tarea	Advertencias	Recomendaciones/Soporte
<p>Presentar la gestión de apertura a AAC al día siguiente, para que grabe la gestión en ABM Clientes y se de curso al proceso de alta de la cuenta.</p>	<p>Es importante que se respeten estos tiempos, para cumplir con la expectativa del cliente de tener su plástico en el tiempo informado.</p>	

LIMITES DISPONIBLES	
<p>LSM (Límite de Saldo Mensual)</p>	<p>Es el monto que no puede superar en el mes, sumando todas las compras en un pago, compras en cuotas y cuotas de préstamos.</p>
<p>Límite Z</p>	<p>Al momento de comprar, elige Plan Zeta. Cuando recibe el resumen de cuenta mensual, decide la cantidad de cuotas para abonar esas compras.</p>
<p>LPL (Límite en Planes Largos)</p>	<p>La cantidad de cuotas en que el cliente pueda realizar una compra en Planes Largos dependerá de los planes con los que opere el comercio adherido. Al mes siguiente, abonará la primera cuota, el próximo mes la segunda y así sucesivamente hasta finalizar con el pago de todas las cuotas.</p>
<p>LTC (Límite Total de Crédito)</p>	<p>No es un límite disponible para comprar, sino que desde ese monto se descuentan todas las operaciones que realiza el cliente con Naranja, tanto en pesos como en dólares. Al momento de comprar deberá tener en cuenta los saldos disponibles en los diferentes planes según la cantidad de cuotas en que quiera operar.</p>

CARGA DE DOMICILIO	
<p>Datos indispensables</p>	<p>Calle, altura, localidad y código postal.</p>
<p>Datos para cargar correctamente domicilios atípicos</p>	<p>. con n° de calle y altura: CALLE: calle 13; NUMERO: 1200 . con Ruta y Kilómetro. CALLE: ruta 13 - km.1200; NUMERO: 0 . que no tengan altura: CALLE: Marconi s/n; NUMERO: 0 . con n° de calle, sin altura y kilometro: CALLE: Calle 13; NUMERO: 0; OBSERVACIONES: km 25</p>
<p>Campo Observaciones</p>	<p>Este espacio sirve para colocar referencias como: entre calles (E/C), parcela, escalera, dos barrios. Es importante que estas observaciones sean lo más precisas posibles.</p>

IV. 1. 2. 1. 2. REGLAS DE ORO PARA EL PROMOTOR DE VENTAS



IV. 1. 2. 2. SEGUNDA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA: DEVOLUCIÓN DE PLÁSTICOS

La segunda causa raíz detectada para ésta situación problemática es la falta de una guía de trabajo para los *promotores de ventas* que incluya estandarización para la carga de domicilios.

Por su correlación, la oportunidad de mejora correspondiente a esta causa raíz, fue desarrollada en el punto anterior (IV. 1. 2. 1. 1. Guía de trabajo – carga de domicilio –; IV. 1. 2. 1. 2. Reglas de oro – punto 4 –).

IV. 1. 3. PERSONAS

El presente escalón de la pirámide simboliza la generación de las condiciones necesarias para que todos puedan contribuir con ideas de mejora, en un clima de confianza mutua entre líderes y equipos. Incluye: a) definición de tareas; b) capacitación; c) seguimiento, desarrollo/evaluación.

Para demostrar la importancia de la capacitación y entrenamiento del personal, Liker y Meier (2008) señalan:

Éste es realmente el punto clave del SPT, el sistema obliga a todos a estar en excelente forma en todos los aspectos, incluyendo la capacitación. La naturaleza del SPT requiere gente altamente capaz y competente. De ahí la importancia del desarrollo de la gente (p. 21).

Posteriormente, Liker y Meier (2008) refuerzan la importancia de contar con colaboradores capacitados dentro de una organización que opera con metodología Lean:

La naturaleza cíclica del sistema lleva a la fortaleza a largo plazo como resultado del desarrollo de la gente que es más capaz de manejar los problemas. Para decirlo sencillamente, no es posible operar un sistema *lean* sin personas altamente capaces (p. 21).

IV. 1. 3. 1. PRIMERA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA: LEAD TIME DEL PROCESO

A partir de la aplicación de la técnica de los 5 por qué, de los resultados de las entrevistas realizadas a los analistas de nueva cuentas y analizando los volúmenes de productividad entre los colaboradores, se detectó que la causa raíz de esta situación problemática es la falta de capacitación y entrenamiento, para la ejecución de la actividad de análisis de gestiones de apertura, en aquellos colaboradores que pertenecían anteriormente a las áreas de centro de carga y administración de análisis.

Por ende, la quinta propuesta es la capacitación y entrenamiento de todos los colaboradores del área de Origenación (*analistas de nuevas cuentas*) en dicha actividad. Esta oportunidad de mejora tendrá su mayor impacto en el pilar estratégico de cultura.

La capacitación se deberá realizar de manera presencial, en una de las salas disponibles en la entidad para tal fin, es decir, fuera del ámbito laboral. Se recomienda que se dicte en 5 grupos, cada uno de los cuales corresponda a las células de trabajo del área en cuestión. El formador debe ser un colaborador experto en la tarea.

Luego de la capacitación, comienza la etapa de entrenamiento. Aquí, la indicación es que aquellos colaboradores que desconocían la actividad, comiencen a ejecutarla de manera progresiva, asegurando en primera instancia, la calidad. Para consultas y control del análisis de cada gestión de apertura analizada, se asignará el acompañamiento de un analista experto a cada uno de estos colaboradores. El entrenamiento tendrá una duración de 45 días. A su término se deberá evaluar en qué situación se encuentran cada uno de estos colaboradores. En caso de ser necesario, se hará un plan de acción individualizado con aquellos *analistas de nuevas cuentas* que no hayan alcanzado las expectativas.

IV. 1. 3. 2. SEGUNDA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA: DEVOLUCIÓN DE PLÁSTICOS

A partir de la aplicación de la técnica de los 5 por qué y de los resultados de las entrevistas realizadas en el tramo comercial, se detectó que la causa raíz para esta situación problemática es la falta de capacitación y entrenamiento para la indagación y carga de domicilio del cliente.

Por ende, la sexta propuesta es la capacitación y entrenamiento de todos los coordinadores de equipos de venta del país. Al igual que en el punto anterior, esta oportunidad de mejora tendrá su efecto más significativo en el pilar estratégico de cultura. Se sugiere incorporar dentro de las materias de capacitación, el impacto que tiene la devolución de plásticos tanto para la empresa como para el cliente. Disminuyendo la cantidad de plásticos devueltos, se estará apalancando además, los pilares de eficiencia y experiencia del cliente.

La capacitación se deberá realizar de manera presencial. Se recomienda reunir a todos los coordinadores de una región para su dictado, repitiendo dicha práctica en cada una de las regiones en las que está organizada comercialmente la entidad. El formador debe ser quien haya redactado la estandarización de carga de datos de domicilio.

Luego de haberse dictado la formación de tipo presencial a los coordinadores, se disponibilizará una formación virtual con el mismo contenido a los promotores de venta, quienes deberán tomar dicha capacitación en un plazo no mayor a 15 días corridos. El objetivo que se persigue con que el coordinador tome la formación antes que su equipo y de manera presencial, es que el mismo esté capacitado para evacuar todas las dudas que puedan surgir cuando sus colaboradores tomen esa clase de manera virtual.

Finalmente, se recomienda el seguimiento mensual e individualizado de cada *promotor de ventas*, por parte de su coordinador. El mismo será facilitado por la modificación en el sistema de comisión propuesto (la comisión pasará a depender de la activación del plástico, que tiene lugar recién con la recepción del mismo, por parte del cliente). Quienes no cumplan con el objetivo pactado, deberán llevar adelante el plan de acción necesario, para alcanzar las expectativas deseadas, el cual puede incluir nuevamente tomar la capacitación si los contenidos no fueron correctamente incorporados.

IV. 1. 4. PROBLEM SOLVING (RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS)

El último escalón de la pirámide de la metodología Lean, refiere a la resolución permanente del origen de los problemas, la cual impulsa el aprendizaje organizacional. La mejora continua en el desempeño, es consecuencia de querer hacer las cosas más simples y de forma innovadora. La identificación del origen de los problemas y la prevención de la ocurrencia de los mismos, constituyen el foco del sistema de aprendizaje continuo de una compañía. El análisis profundo, la reflexión y la comunicación de los aprendizajes realizados son centrales tanto para la mejora continua como para la estandarización de las mejores prácticas. Contiene: a) dinámica de mejora continua, efectiva y eficiente en todo el proceso; b) pensamiento sistémico y científico PDCA, y herramienta A3.

Masaaki (1994) señala que: “La esencia de KAIZEN es sencilla y directa: KAIZEN significa mejoramiento. Más aún, KAIZEN significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores” (p. 39).

Y a continuación, Masaaki (1994) agrega:

Construir la calidad en las personas significa ayudarlas a llegar a ser conscientes de KAIZEN. En el entorno del trabajo abundan los problemas tanto funcionales como funcionales transversales y debe ayudarse a la gente a identificar estos problemas. Luego se le debe entrenar en el uso de herramientas para la resolución de problemas a fin de que puedan tratar aquellos que hayan identificado. Una vez que se ha resuelto un problema, los resultados deben estandarizarse para evitar recurrencias. Yendo a través de este ciclo de mejoramiento que nunca termina la gente puede llegar a estar orientada al KAIZEN y tratar de disciplinarse para lograr el KAIZEN en su trabajo. La administración puede cambiar la cultura de la compañía imbuyendo la calidad en el personal, pero esto sólo puede hacerse mediante el entrenamiento y un liderazgo firme (p. 80).

A continuación, se desarrollará la propuesta de diseño de un sistema de mejora continua para Naranja, el último de los objetivos específicos fijados para el presente proyecto de grado.

IV. 1. 4. 1. DISEÑO DE SISTEMA DE MEJORA CONTINUA PARA NARANJA

El siguiente sistema de mejora continua diseñado para Naranja, fue desarrollado tomando como base el modelo SAMME, del autor Richard Chang. Ésta es una herramienta fundamental para el análisis de situación, detección de causas y elaboración de contramedidas (o propuestas de mejora) que ayuden a revertir o eliminar las situaciones problemáticas que alejan a la empresa de brindar un servicio que se ajuste a

los requerimientos del cliente. Como corolario, permite prescindir de los servicios de una consultora (tercerizada) para poder implementar mejoras con éxito.

El proceso de mejora continua que se propone para Naranja cuenta con 5 etapas:

- 1) Definición del proceso bajo análisis
- 2) Análisis de situación
- 3) Medición
- 4) Propuesta de mejora
- 5) Evaluación de los resultados

A continuación se procede a desarrollar cada una de ellas.

IV. 1. 4. 1. 1. DEFINICIÓN DEL PROCESO BAJO ANÁLISIS

La definición de los procesos sometidos a la herramienta de mejora continua deberá ser tomada por el comité de dirección, conformado por directores y sub-directores de la empresa.

Este criterio se fundamenta en que, si bien se trata de una organización que tiene solidez y se encuentra lo suficientemente organizada, el nivel de madurez de los mandos medios y altos, de las diferentes gerencias de la organización, es heterogéneo. Ello puede implicar una visión limitada o parcial de la realidad que atraviesa la organización, lo que provocaría que las medidas que se busquen implementar no sean efectivas, al no identificar la fuente correcta de los problemas.

El comité de dirección, al tratar información global de la empresa, tiene el nivel de conocimiento necesario para determinar sobre qué procesos la empresa debe enfocarse, y de esta forma, cumplir con los requerimientos del cliente, ofreciendo experiencias diferenciadoras.

Para ello, deberá basar su decisión en la consulta las siguientes fuentes de información:

- Estrategia organizacional a corto plazo, dónde está puesto el foco de la organización; sustentándose en los pilares estratégicos.
- Resultados de los indicadores de los procesos de la empresa.
- Resultados de la encuesta relacional a clientes, que revela cuáles son los aspectos destacados y valorados por éstos, y cuáles representan un quiebre en la experiencia y las expectativas de los mismos.
- Resultados de la *Encuesta Benchmark*, que compara el posicionamiento en el mercado de Naranja en relación a sus competidores directos, y las diferencias con los mismos con respecto a su propuesta de marca.
- Cambios en el contexto que impacten de manera directa e indirecta en la organización.

Una vez analizados los criterios antes descritos, el comité de dirección establecerá qué procesos estarán alcanzados por la herramienta de mejora continua, en función del nivel de criticidad o prioridad, comunicándolo al responsable de dicho proceso.

El paso siguiente es la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario, conformado por representantes de todas las áreas que intervengan en el proceso bajo análisis. Para la selección del personal idóneo, se deberá determinar cuáles son las características o competencias que deberán tener desarrolladas quienes participen del proyecto (por ejemplo: nivel de conocimiento, nota de evaluación de desempeño, antigüedad, conocimientos técnicos específicos, etc.).

IV. 1. 4. 1. 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En esta etapa, se procederá a realizar un análisis del proceso, de punta a punta. En primera instancia se deberá determinar los límites del proceso, es decir, su inicio, el cual comienza a partir de la necesidad del cliente, y su final, con la entrega del producto o servicio al mismo.

En segundo lugar, se deberá revisar la documentación del proceso bajo análisis: diagrama de flujo, ficha de proceso, cursogramas, líneas de tiempo, etc. A partir del análisis de la documentación, se clarificará dentro de la cadena del proceso qué tareas agregan valor y cuáles no.

Finalizado el análisis de la documentación, se procederá a establecer las mediciones del proceso de mejora continua. Es importante aclarar que se debe relevar si existen otros proyectos de mejora que se estén ejecutando en la empresa y que tengan impacto directo o indirecto con el proceso bajo análisis.

IV. 1. 4. 1. 3. MEDICIÓN

El objetivo de establecer este tipo de mediciones al inicio del proceso de mejora continua es poder evaluar, a posteriori, los resultados alcanzados, ya que lo que no se mide no se puede valorar. Las mediciones podrán ser de tres tipos:

- De resultados: cuyo fin es medir si los procesos de la empresa responden a los requerimientos de los clientes. Input: tipos de reclamos, resultados de la encuesta relacional del cliente, etc.
- De procesos: indicadores que miden el nivel de cumplimiento o calidad del proceso en determinados puntos críticos, en relación a los requerimientos del cliente.
- De insumos: el fin de este tipo de medición es evaluar en qué medida los proveedores satisfacen los requerimientos de Naranja.

La selección de uno u otro tipo de medición a utilizar, se deberá al tipo de resultados que se esperan del proyecto.

En primera instancia se deberá validar que el proceso se cumple como está establecido. En caso de que el mismo se ejecute de manera diferente, se deberá dejar registros de dichos cambios o desvíos.

En segunda instancia se deberá reunir datos cuantitativos del proceso: tiempos (de toque, de ciclo), cantidades producidas por unidad de tiempo o colaborador, número de errores o re-procesos, etc., en concordancia con el proceso bajo análisis. Para dicho relevamiento se pueden utilizar las siguientes herramientas: hojas de verificación, diagramas de dispersión, planillas de control, etc.

En tercera instancia se deberá comparar si hay desvíos entre los valores de los datos recolectados con los definidos en el proceso; y entre los datos del mismo y los requerimientos del cliente. De este modo quedarán identificadas las deficiencias del proceso; es decir, aquellas áreas o actividades que presentan problemas.

IV. 1. 4. 1. 4. PROPUESTA DE MEJORA

Una vez finalizadas las etapas anteriores, se está en condiciones de proceder a realizar un análisis integral de la situación. A partir de la comparación entre el proceso definido por la empresa, los datos recolectados de la medición y los requerimientos del cliente, se determinarán cuáles son las deficiencias de los resultados del proceso: errores, desvíos, actividades que no agregan valor, etc.

El paso siguiente será fijar las metas del proceso de mejora, es decir, el nivel deseado de resultados del proceso, sobre la base de los requerimientos del cliente; cuyo fin es disminuir la brecha entre la situación actual y la deseada (también conocido como *GAP*).

Definidas las metas u objetivos a alcanzar, se procederá a realizar un análisis de causa raíz de los problemas detectados y se plantearán diferentes oportunidades de mejora para poder reducirlos o eliminarlos. Una herramienta muy útil es el diagrama causa y efecto.

A continuación se deberán priorizar las oportunidades de mejora y elegir las alternativas que proporcionen mejores resultados o las que estén al alcance de ser implementadas. Elegidas las mejoras, se deberá desarrollar y ejecutar un plan de acción para poder implementarlas.

Por último, se deberá realizar mediciones sobre los cambios implementados en el proceso y recolectar datos cuantitativos.

IV. 1. 4. 1. 5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El fin que persigue la última etapa es determinar el impacto de las mejoras en el proceso. Se deberán analizar los datos cuantitativos obtenidos en la etapa anterior, y compararlos con los objetivos de mejora planteados. De esta forma se verificará si se eliminaron las causas raíces de las áreas o funciones con problemas y si se obtuvo los resultados esperados. De ser necesario, se deberán realizar los ajustes correspondientes para optimizar los beneficios. Con el sostenimiento de la implementación de las mejoras en el tiempo, se deberán estandarizar las mismas y documentarlas.

Es conveniente que se capacite a los colaboradores asegurando que sepan qué es lo que se espera de ellos, qué tareas nuevas deberán realizar, y que cuenten con las herramientas y el conocimiento necesario para llevarlas a cabo. Es imprescindible que la empresa también valide la comprensión, por parte de éstos, de los motivos por los cuales se introdujeron los cambios en el proceso, con el fin de evitar la resistencia al cambio y no dañar el clima laboral. Es de vital importancia también contar con una retroalimentación continua de los clientes para saber si se están satisfaciendo sus requerimientos.

Para finalizar, se sugiere utilizar la herramienta A3 de Problem Solving (ver anexo K) para reflejar y registrar por completo el proceso de mejora continua.

IV. 1. 5. RESUMEN DE PROPUESTAS DE MEJORA

A continuación se presenta un resumen de las propuestas de mejora, para revertir las problemáticas mencionadas.

IV. 1. 5. 1. PRIMERA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA: LEAD TIME DEL PROCESO

A partir de la detección de las causas raíces anteriormente detalladas, se proponen las siguientes soluciones:

1. La definición y el posterior control de un indicador que mida el tiempo de ciclo de una gestión de apertura.

Indicador propuesto:

- Nombre del indicador: *Tiempo de espera de la gestión de apertura de cuenta.*
- Descripción: Es el tiempo promedio (en días hábiles) que transcurre desde que el cliente solicita su plástico hasta que lo recibe.
- Periodicidad: mensual.
- Objetivos específicos para cada interviniente en el Proceso ABM de Clientes:
 - *Promotor de ventas:* el 98% de las presentaciones de gestiones de apertura de cuenta, al *asistente de administración comercial* deben realizarse (como máximo) al día siguiente de la firma del cliente.
 - *Asistente de administración comercial:* el 98% de las gestiones de apertura de cuenta, deben ser grabadas el mismo día de la presentación.

- *Analista de nuevas cuentas*: el 98% de las gestiones de apertura de cuenta recibidas deben tener sentencia definitiva (aprobación o rechazo) el mismo día de su recepción.

El beneficio es detectar rápidamente los desvíos en el lead time del proceso, y en qué parte del mismo se genera. El cumplimiento de este objetivo debe ser incluido en la evaluación de desempeño de cada uno de los colaboradores que ejecuten alguno de los roles mencionados. Al mismo tiempo mejora la experiencia del cliente al recibir la tarjeta en el tiempo informado.

2. Digitalización de la papelería. El *asistente de administración comercial*, luego de ejecutar la tarea de grabación de los datos del cliente en el sistema *ABM Clientes*, deberá proceder a digitalizar la documentación (escanear), y enviarla desde la misma multifunción a una dirección de correo ya predeterminada.

El principal beneficio, sería la disminución del tiempo de espera por el traslado de la papelería, que en algunos casos alcanzaba las 72 hs (región Patagonia, por ejemplo), además de una reducción de costos al eliminar un eslabón en la ruta de la documentación.

3. Confección de una guía de trabajo útil y de fácil acceso, que destaque los puntos esenciales de cada una de las actividades que debe realizar un *promotor de ventas*, durante su labor diaria. Se propone también, como complemento de la guía de trabajo, la publicación de las “reglas de oro de ventas de Naranja”. Constaría de una página con un simple y breve listado de acciones que un *promotor de ventas* no debe omitir, al momento de ejecutar su rol. Dicha página debería estar visible para todos los colaboradores en sus stands de ventas, o en sus teléfonos celulares.

4. Dictado de capacitación y entrenamiento en la ejecución de las tareas del proceso (rol analista), para todos los colaboradores del área de Originación (*analistas de nuevas cuentas*), que provengan de las ex áreas de Centro de carga y Administración de análisis, y a todos aquellos colaboradores que tengan baja productividad, o que manifiesten desconocimiento en la ejecución de sus tareas o el volumen de las no calidades de su tarea sea mayor a las estipuladas.

Proponemos que esta formación y entrenamiento se dicte de manera inmediata para los colaboradores antes mencionados, a los ingresantes antes de desempeñar sus tareas, y siempre que sea solicitada por los colaboradores o cuando el coordinador detecte su necesidad. A su vez, estimamos conveniente el desarrollo de la misma a través de un módulo virtual, de fácil acceso para los colaboradores, además del dictado presencial.

IV. 1. 5. 2. SEGUNDA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA: DEVOLUCIÓN DE PLÁSTICOS

A partir de las causas raíces anteriormente detalladas, se proponen las siguientes soluciones:

1. Afectación de la comisión del promotor de ventas por la activación del plástico. La misma procede cuando el cliente firma el acuse de recibo. Con esta mejora, el promotor de ventas deberá asegurarse de que se concrete la entrega del plástico.

Actualmente, el piso aperturas de cuenta aprobadas para que un promotor de ventas pueda comisionar es de 40. Se propone modificar la metodología de comisión

manteniendo el mismo piso, es decir, el promotor podrá comisionar a partir de 40 aperturas “activadas”.

2. Confección de una guía de trabajo útil y de fácil acceso, que destaque los puntos esenciales de cada una de las actividades que debe realizar un *promotor de ventas*, durante su labor diaria.

3. Dictado de capacitación y entrenamiento en una correcta indagación al cliente, que permita entender la situación y la necesidad del cliente para ofrecerle la opción más conveniente para la recepción de su tarjeta; y para una correcta carga de datos en el contrato y en el sistema. Esta capacitación definimos que deberían tomarla todos los coordinadores de equipos de venta del país, promotores de venta y asistentes de administración comercial. La capacitación se deberá realizar de manera presencial para los coordinadores y de manera virtual para los promotores y asistentes de administración comercial. Proponemos que la misma sea tomada de manera inmediata por todos los intervinientes del proceso antes mencionados, cuando se incorporen ingresantes, y siempre que se detecte la necesidad por parte del coordinador del área comercial (ejemplo: en confirmaciones de procesos), o por requerimiento voluntario de los promotores o asistentes.

IV. 1. 5. 3. DISEÑO DE SISTEMA DE MEJORA CONTINUA PARA NARANJA

Cabe aclarar que, para abordar nuevas problemáticas por parte del personal de la empresa, sugerimos utilizar el modelo de mejora continua que desarrollamos para Tarjeta Naranja (antes mencionado). La aplicación del mismo debería darse con una frecuencia de entre 12 a 24 meses, o cuando se detecten desvíos en los indicadores, o los datos recolectados a través de las encuestas que se realizan en la empresa dejen en evidencia la disconformidad de los clientes en relación a la experiencia vivida en la obtención de sus plásticos.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo de intervención organizacional, se ha alcanzado el objetivo de adentrarse en el mundo de Naranja S.A. y, de manera particular, conocer en detalle el Proceso ABM de Clientes.

Si bien la compañía comenzó a incorporar los principios de la filosofía Lean a partir del año 2014 en diferentes áreas de la empresa, se observa una contundente oportunidad de mejora en el proceso bajo análisis.

A partir de la aplicación de los primeros 5 pasos del modelo de Problem Solving, se detectaron situaciones problemáticas significativas, tras lo cual se logró identificar sus causas raíces y desarrollar las contramedidas que se estima podrán revertir y/o mejorar dichas situaciones.

Los principales problemas detectados fueron: lead time de la gestión de apertura de cuenta superior al definido por Naranja; alto volumen de devolución de plásticos enviados al domicilio particular de los clientes, por parte de correos privados.

Las principales causas que originan estos desvíos son:

- Falta de capacitación y entrenamiento del personal en el uso de las herramientas o en la ejecución de las tareas asignadas, tanto en el tramo comercial como en el de análisis crediticio.
- Ausencia de estandarización y de guías de trabajo en el tramo comercial.
- Desconocimiento del impacto para la empresa (costos) y para el cliente (experiencia) del incumplimiento de los plazos establecidos o de la carga incorrecta de datos.
- Falta de objetivos o indicadores de cumplimiento y control en los diferentes tramos del proceso.
- La no inclusión de todas las partes intervinientes en el proceso, cuando se diseñaron propuestas de mejora.

- Ausencia de aplicación de un sistema de mejora continua, definido de manera clara.

Por las razones antes descriptas, partiendo del modelo de la pirámide de las 4P de la metodología Lean (*Propósito, Procesos, Personas, Problem Solving*) se recomienda la implementación de las siguientes oportunidades de mejora:

- Planes de formación, capacitación y entrenamiento, tendientes a revertir errores por desconocimiento, y con el propósito de generar conciencia del aporte e impacto que tienen cada una de las tareas que se desarrollan, tanto para el negocio como para el cliente.
- Guías de trabajo para la estandarización de tareas y como soporte de las que se deben desarrollar por los diferentes intervinientes del proceso.
- Desarrollo de herramientas que ayuden a disminuir costos, tiempos y errores.
- Implementación de medidas de control y de indicadores, de actividades críticas en el proceso.
- Inclusión de todos los intervinientes del proceso, de punta a punta, para tener una visión global y conocer las opiniones de quien ejecuta la tarea.

La realidad del contexto en que están inmersas las organizaciones, las obliga a pensar de manera constante en el ofrecimiento de propuestas innovadoras y atractivas para los clientes. Hoy no basta con brindar un producto que satisfaga las necesidades de éstos, sino que se debe ir más allá, buscando sorprender, generando experiencias, servicios únicos y superadores.

Lo que no se mide, no se puede mejorar. Si se quiere tener éxito, disminuir errores y ahorrar tiempos, se debe ser metódico. El proceso de mejora continua constituye el puntapié inicial para el camino a la excelencia.

Para poder instalar el modelo, y sostenerlo en el tiempo, es necesario que todos los integrantes tomen consciencia de la responsabilidad y del impacto de sus tareas en el logro de las metas de la organización.

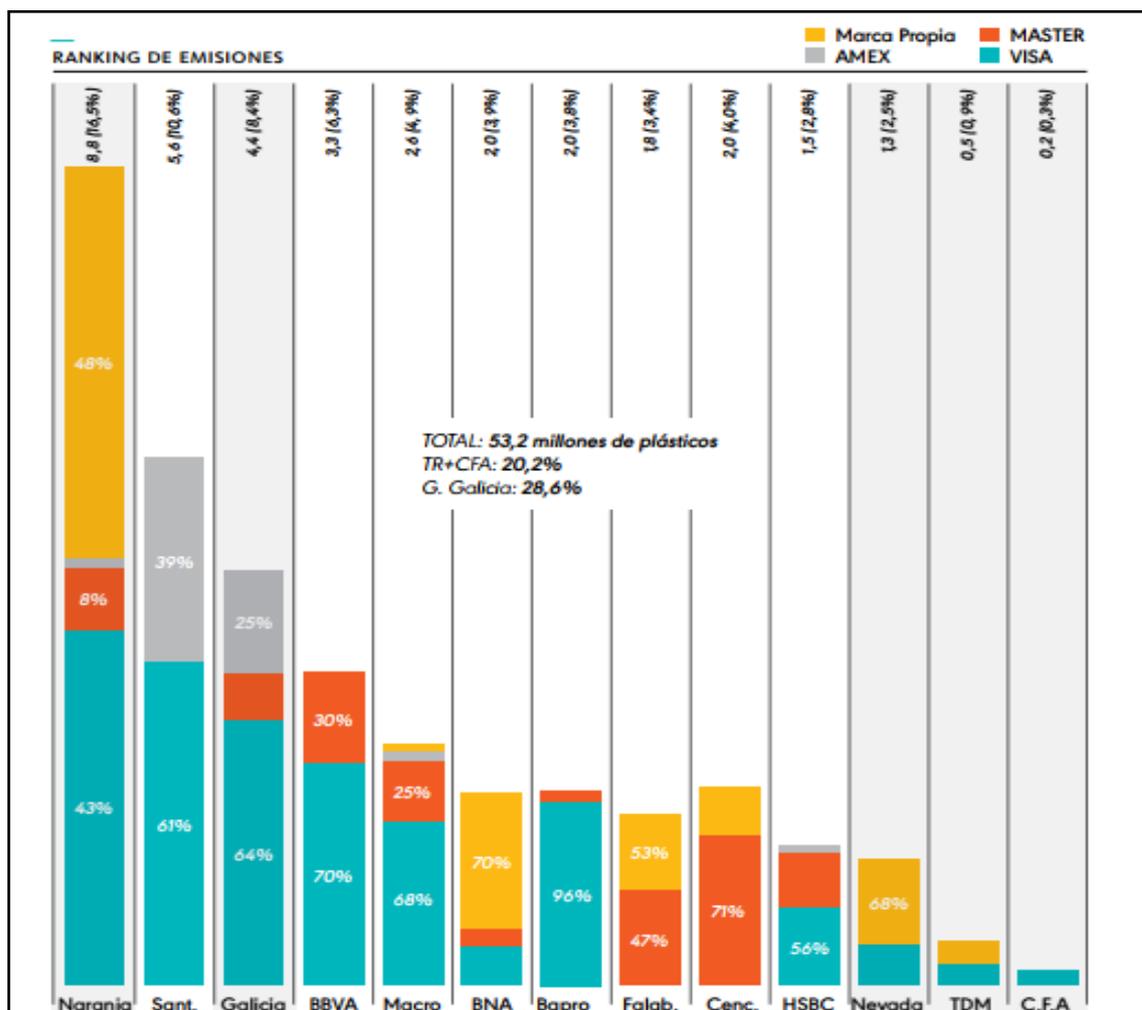
Como conclusión, Liker (2004) señala la necesidad de contar con: “una dirección comprometida, una formación adecuada y una cultura que haga que la mejora sostenida sea el comportamiento habitual desde el taller hasta la dirección” (p.74). Son éstas, las claves del éxito para embarcarse en el camino de la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

- Adler, O. M. (2004). *Producción y Operaciones*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Chang, R. (1996). *Mejora Continua de Procesos*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Chang, R. & Niedzwiecki M. (1999). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *El cuadro de mando integral*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. United States of America: McGraw-Hill.
- Liker, J. K. & Meier D. P. (2008). *El Talento Toyota*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Masaaki, I. (1994). *KAIZEN: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa*. México: Compañía Editorial Continental.
- Werther W. & Davis K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hil.

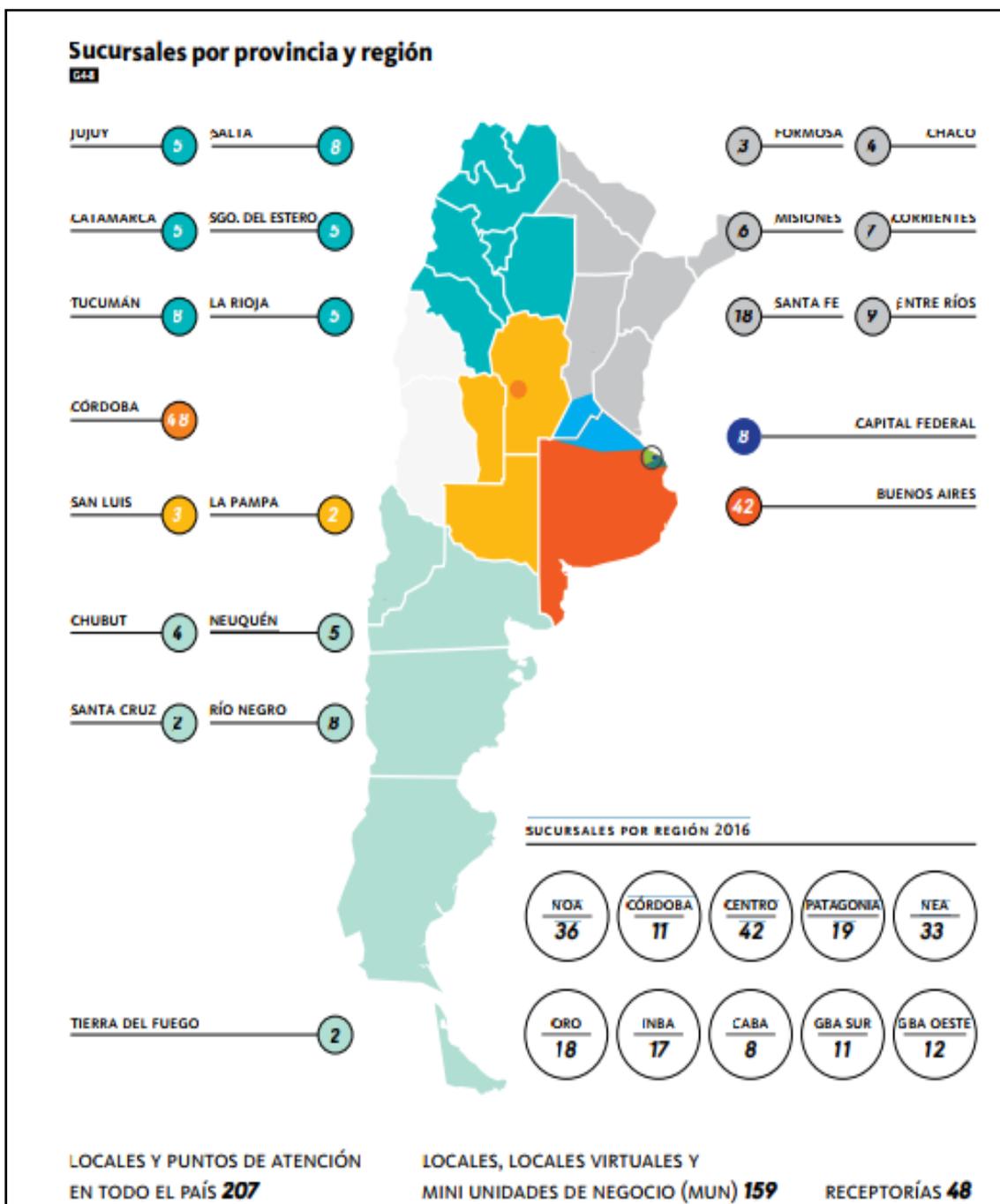
ANEXOS

Anexo A. Presencia en el mercado de entidades financieras y no financieras



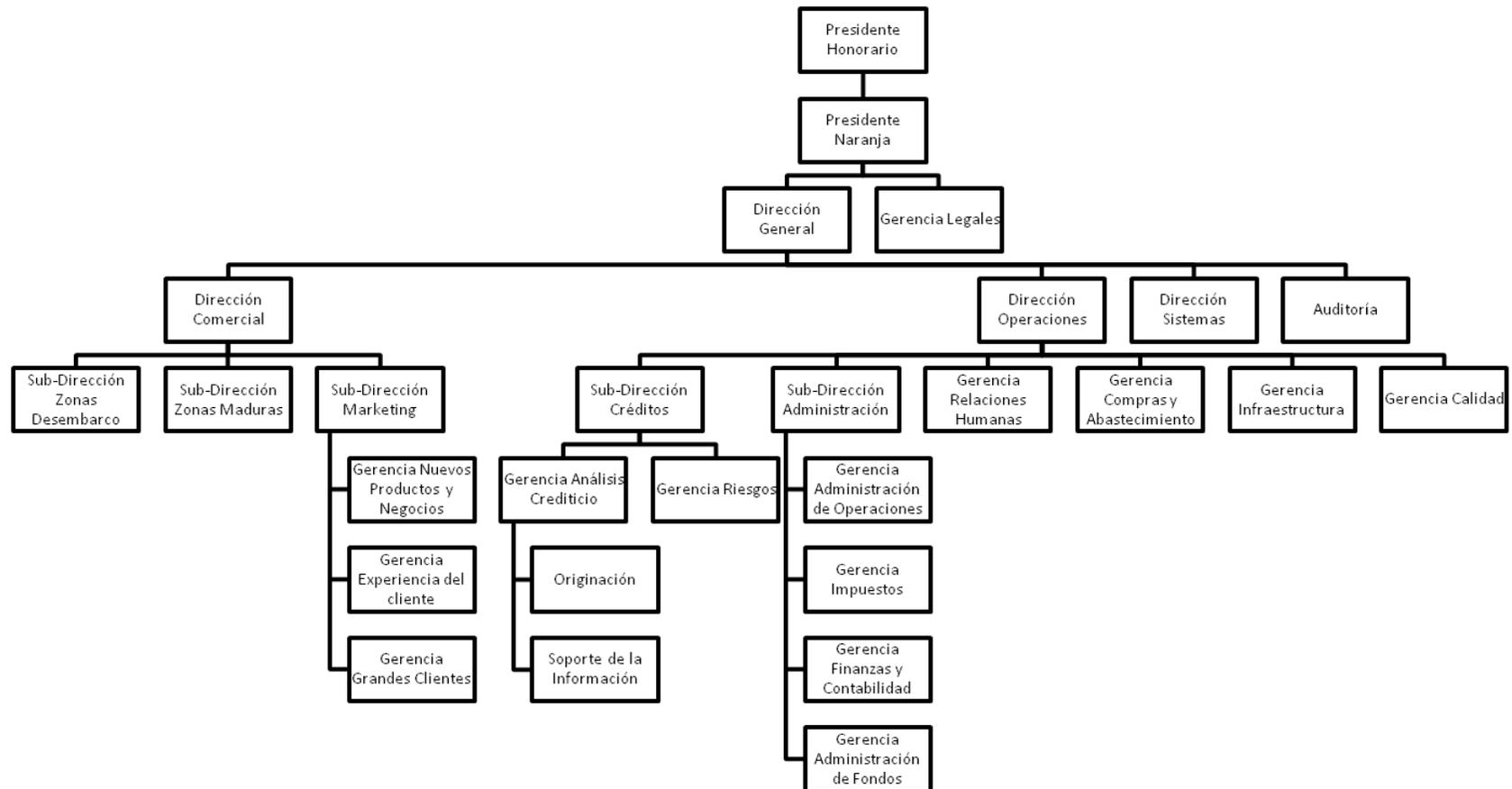
Nota: Tomado de BCRA (2017)

Anexo B. Sucursales de Naranja por provincia y región



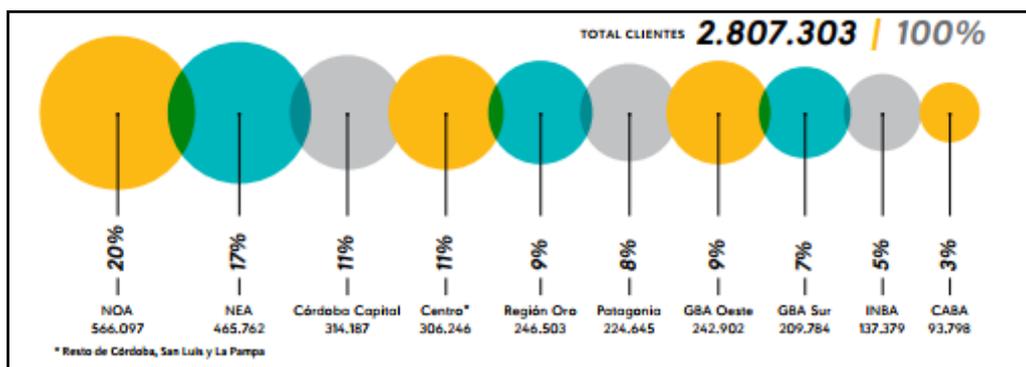
Nota: Tomado de Naranja S.A. (2017)

Anexo C. Organigrama de Naranja S.A.



Nota: Tomado de Naranja S.A. (2017)

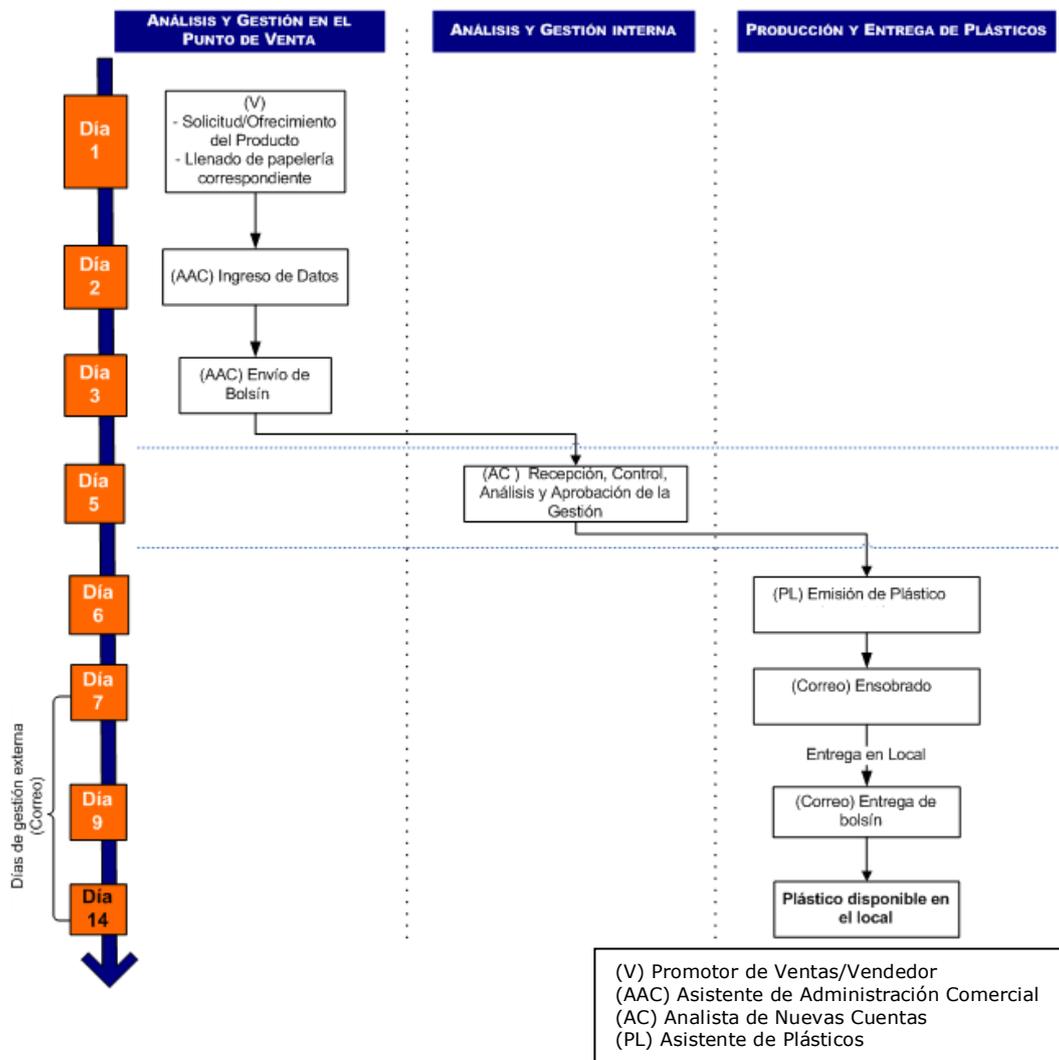
Anexo D. Clientes por región



Nota: Tomado de Naranja S.A. (2017)

Anexo E. Línea de Tiempo del Proceso ABM de Clientes

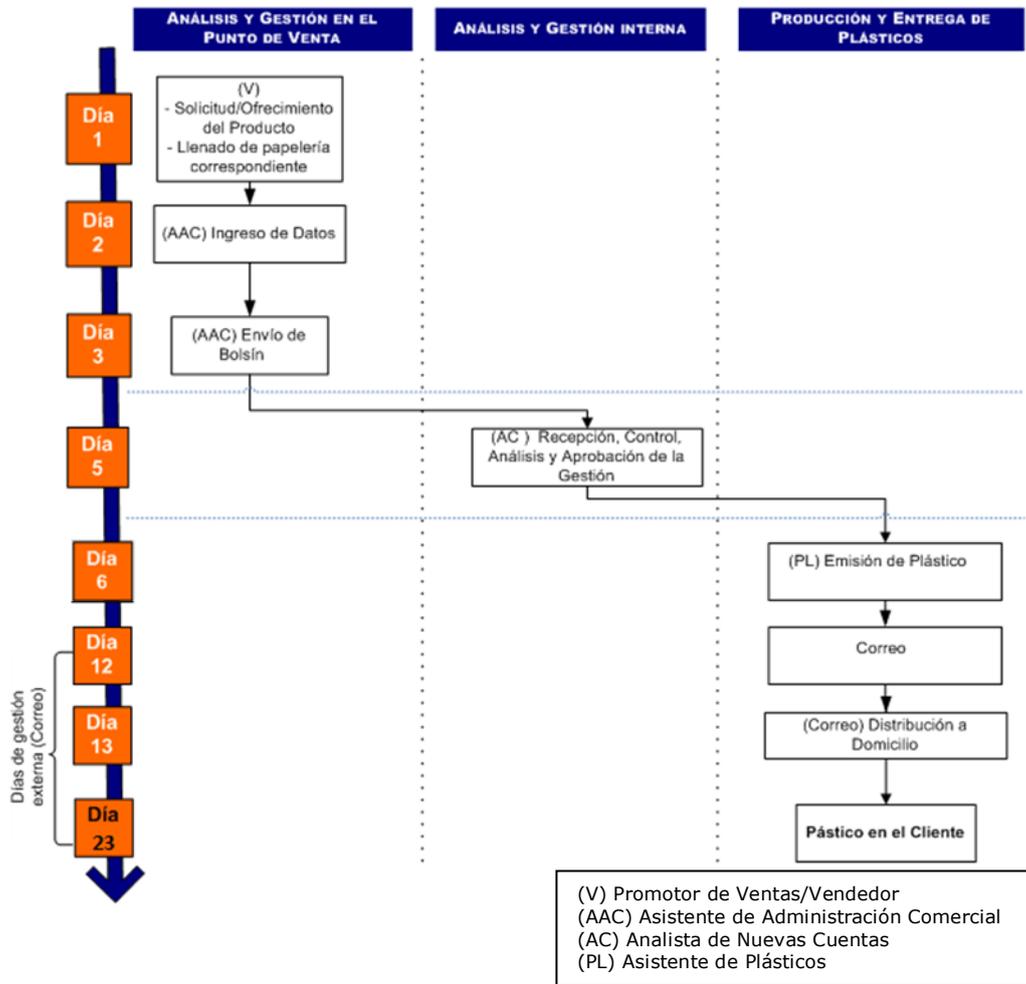
Tiempo de ciclo (en días hábiles) para una gestión de apertura de cuenta aprobada en análisis crediticio, con entrega de plásticos en local de Naranja.



Nota: Tomado de Naranja S.A. (2017)

Anexo F. Línea de Tiempo del Proceso ABM de Clientes

Tiempo de ciclo (en días hábiles) para una gestión de apertura de cuenta aprobada en análisis crediticio, con entrega de plásticos en domicilio particular.



Nota: Tomado de Naranja S.A. (2017)

Anexo G. Ficha del Proceso ABM de Clientes

Tipo de Proceso	Responsables		Normas que lo rigen
Producción	Padrino: Gerente de Análisis Crediticio	Líder Proveedor: Asistente Senior de Análisis Crediticio	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9001 – Sarox • Ley de Tarjetas de Crédito
Objetivo			
Dar de alta a los clientes que cumplan con los requisitos crediticios establecidos, mediante el otorgamiento de la tarjeta.			
Cliente			
Titulares			
Requerimientos del Cliente			
Requerimiento	Producto/ Servicio Brindado	SLA	Indicadores
“Quiero mi cuenta habilitada y disponible para utilizarla.”	Tarjeta habilitada y cuenta activa del cliente	Plástico embozado sin errores. Activación automática del plástico. Cero error en la generación del plástico y registración de datos.	<ul style="list-style-type: none"> • Aperturas resueltas en término
“Quiero mi tarjeta disponible en el tiempo pactado.”		Alta de plástico Naranja: <ul style="list-style-type: none"> • 14 días corridos (Local) • 23 días corridos (Domicilio) 	
Políticas			
Políticas del Proceso ABM de Clientes: <i>ADC- Políticas del Proceso ABM de Clientes (alta de una cuenta)</i>			
Proveedores del Proceso			
Imprenta y correos privados			
Insumos Críticos			
Contratos de emisión de tarjeta de crédito; plásticos, card-carrier; sobres			

Nota: Tomado de Naranja S.A. (2017)

**Anexo H. Guión de las entrevistas realizadas a colaboradores y conductores
participantes en el tramo comercial y el tramo de análisis crediticio, del Proceso de
ABM Clientes.**

Guión de preguntas para colaboradores de ambos tramos:

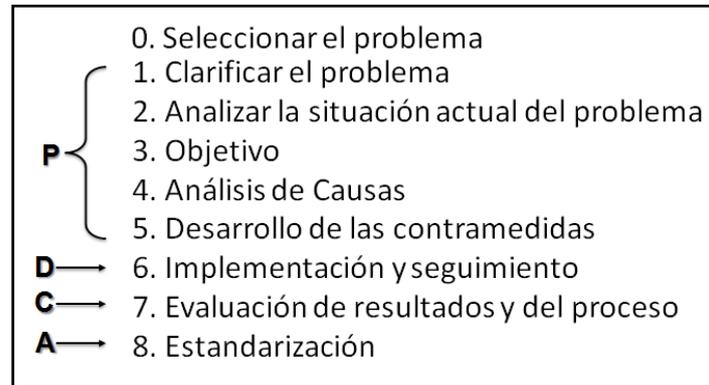
1. ¿Podrías describir en qué consiste tu tarea?
2. ¿Cuál es el procedimiento que debes realizar diariamente? ¿Existe algún documento donde puedas consultar dicho procedimiento?
3. Para poder llevar a cabo tus funciones, ¿es necesario que utilices alguna herramienta o soporte tecnológico? En caso afirmativo, ¿cómo funciona dicha herramienta/soporte tecnológico?
4. ¿Se debe realizar algún tipo de control dentro de las tareas que ejecutas? En caso afirmativo, ¿en qué consisten los mismos?
5. ¿Recibiste algún tipo de formación o capacitación sobre cómo debes ejecutar tus tareas?

Guión de preguntas para conductores de ambos tramos:

1. ¿Cuáles son los cambios que se introdujeron a partir de la implementación de la metodología Lean?
2. ¿Los colaboradores recibieron las capacitaciones correspondientes para poder afrontar los cambios antes mencionados?
3. ¿Se realizaron mediciones para evaluar la efectividad de la implementación de estos cambios?

Anexo I. El modelo de Problem Solving y la herramienta A3

El modelo de Problem Solving consta de 8 pasos y está basado en el ciclo PDCA de Deming, de la siguiente manera:



Este modelo combina las acciones y los comportamientos concretos necesarios para poder desarrollar una cultura de mejora continua en una organización.

Los pasos antes mencionados, para una visualización más práctica, pueden ser representados en una herramienta denominada A3, la cual tiene el siguiente formato:

Fecha: <input type="text"/>		A3 DE RESOLUCION DE PROBLEMAS		Responsable: <input type="text"/>	
1 - Clarificar el problema		4 - Análisis de causas			
2 - Análisis de la situación actual		5 y 6 - Desarrollo e Implementación de Contramedidas			
3 - Objetivo		7 - Evaluación de Resultados			
		8 - Estandarización			

Figura 2. Herramienta A3 del modelo de Problem Solving.

Anexo J. Aplicación Consulta Naranja



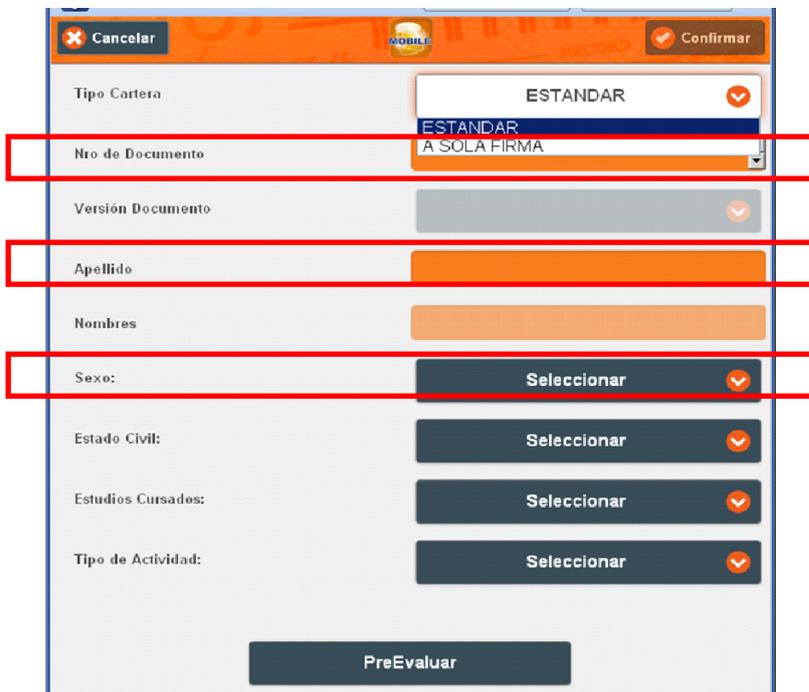
CGO Mobile

CGO Mobile

Usuario:

Contraseña:

Aceptar



Cancelar Confirmar

Tipo Cartera: ESTANDAR

Nro de Documento: ESTANDAR A SOLA FIRMA

Versión Documento:

Apellido:

Nombres:

Sexo: Seleccionar

Estado Civil: Seleccionar

Estudios Cursados: Seleccionar

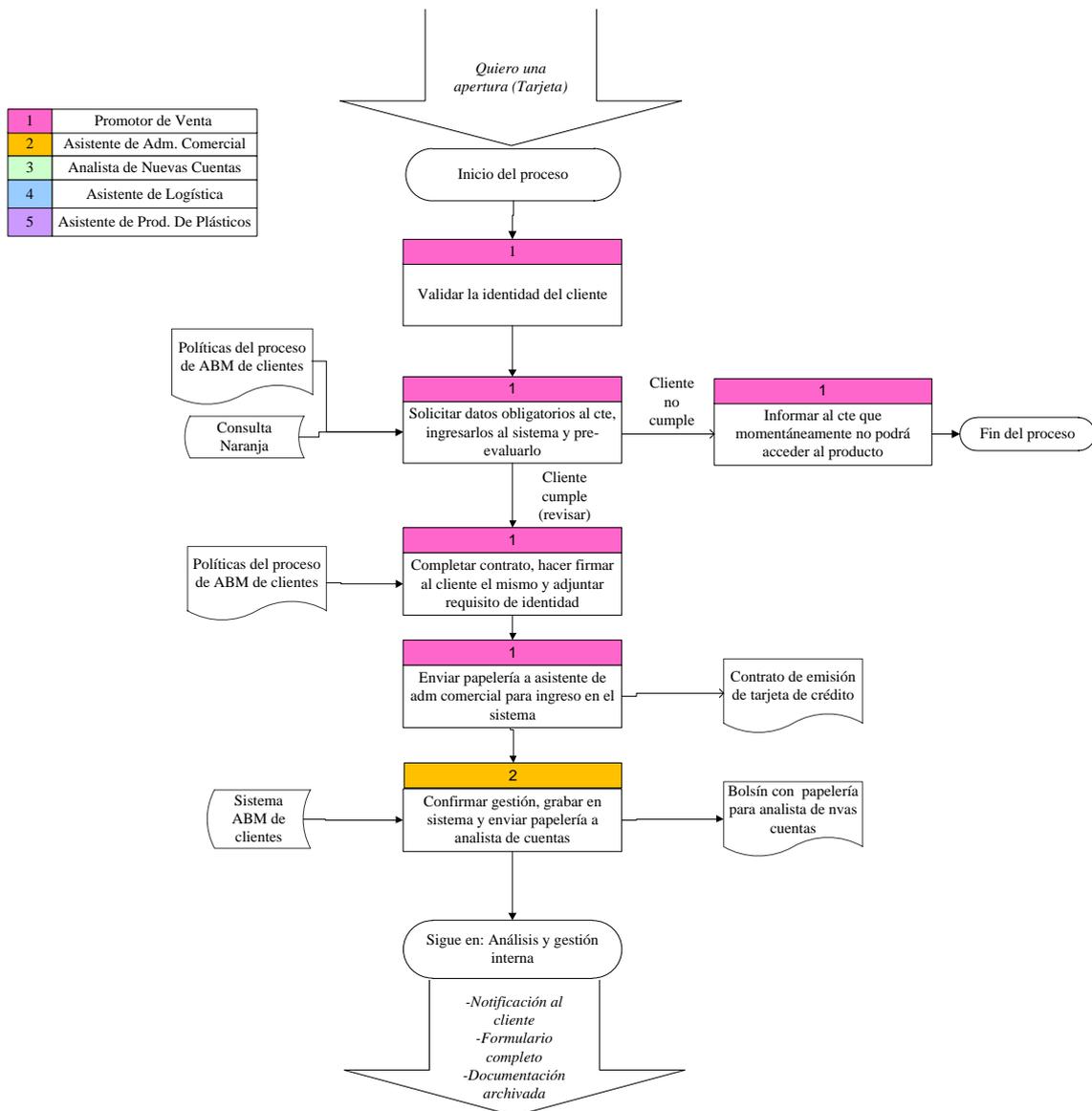
Tipo de Actividad: Seleccionar

PreEvaluar

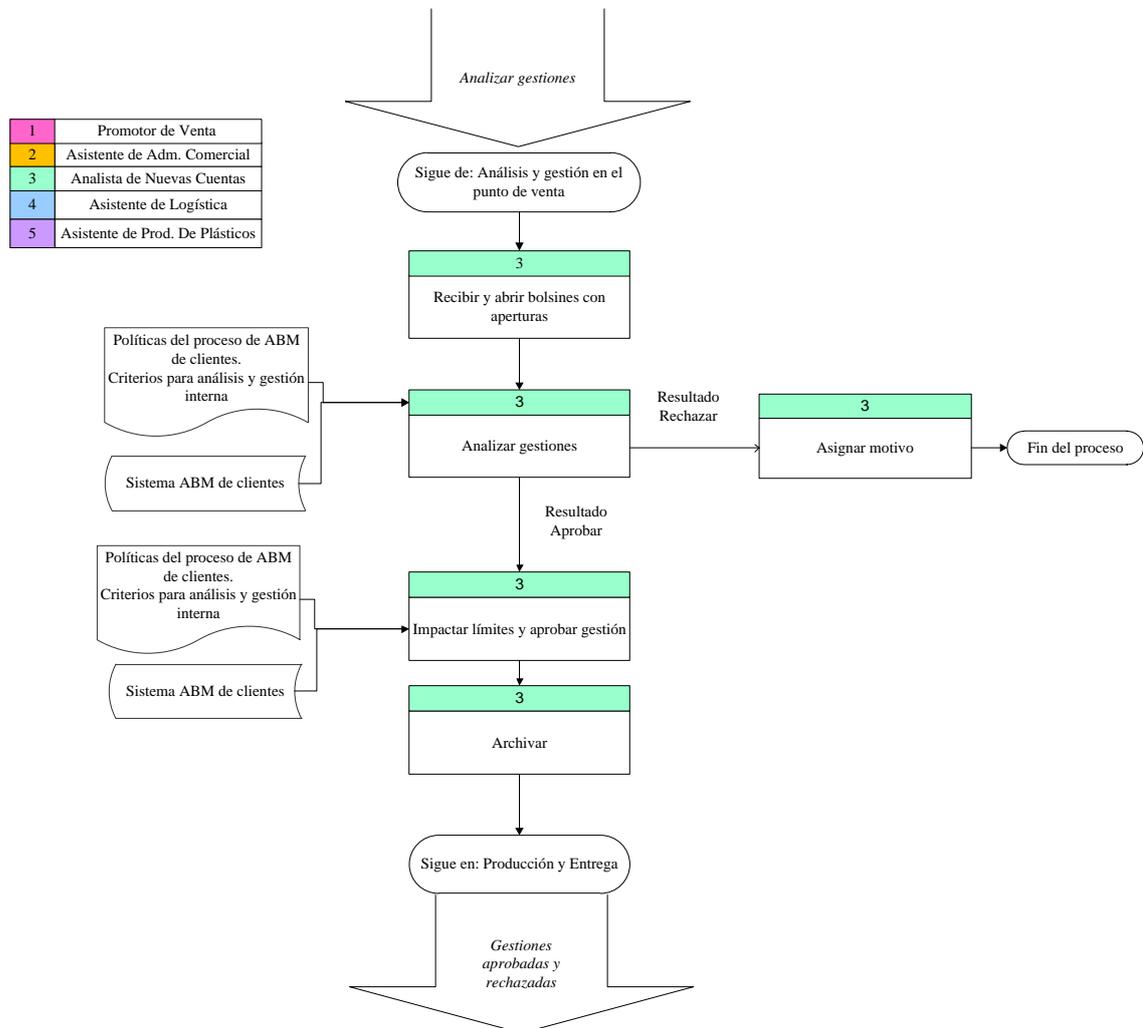
Campos Obligatorios

Anexo L. Flujograma de aperturas de nuevas cuentas

Fase 1: Análisis y gestión en el punto de venta



Fase 2: Análisis y gestión interna



Fase 3: Producción y entrega

