

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Procesos Tecnológicos e Industriales Especialidad en Gestión de la Cadena de Suministro



MEJORAR PROCESO DE ATENCIÓN DE ORDENES DE VENTA URGENTES, GENERANDO UN INCREMENTO EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN UNA INDUSTRIA MANUFACTURERA

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Presenta: **LCI YVETTE PEREDO MERCADO**

Asesor: **Dr. IGNACIO ALVAREZ PLACENCIA**

Tlaquepaque, Jalisco. 8 de Julio de 2025.

Contenido

INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1.....	14
Fundamentación del trabajo	13
1.1. Descripción del escenario que se planea intervenir y su contexto	15
1.2. Análisis del entorno de la organización	17
1.3. Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención.....	23
1.4. Delimitación y área funcional por intervenir	25
1.5. Validación de las condiciones de la intervención	27
1.6. Diagnóstico preliminar: primera hipótesis	30
1.7. Objetivos de la intervención	32
1.8. Relevancia y pertinencia del trabajo	33
CAPÍTULO 2.....	35
Marco conceptual de referencia.....	35
2.1. Estado de la cuestión	38
2.2. Conceptos y enfoques teóricos relacionados	41
2.3. Análisis de referencia para el cambio	46
CAPÍTULO 3.....	53
Diagnóstico profundo: Marco de referencia y estrategia de intervención	53
3.1. Definición de la estrategia de intervención, selección de las herramientas requeridas y el cronograma del diagnóstico profundo	53
3.2. Definición de los factores prioritarios a intervenir y/o cambiar en la problemática 56	
3.3. Metas de información (qué quiero conocer con mi diagnóstico profundo)	61

3.4. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales	63
3.5. Descripción del análisis: correlación e interpretación de la información	66
CAPÍTULO 4.....	70
Implementación: Planeación de la intervención	70
4.1. Justificación de la intervención.....	70
4.1.1. Consideraciones costo/beneficio de la intervención	71
4.2. Actividades, herramientas e instrumentos.....	73
4.3. Etapas del proceso de aplicación de la intervención.....	81
4.3.1. Cronograma de la implementación de la estrategia.....	81
4.3.2. Imprevistos.....	88
CAPÍTULO 5.....	91
Implementación: Exposición de hallazgos	91
5.1. Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados.....	98
5.2. Organización de la información obtenida.....	99
5.3. Impacto de la estrategia en la organización	101
CAPÍTULO 6.....	106
Discusión final.....	106
5.4. Relevancia y trascendencia disciplinaria de la estrategia de intervención	107
5.5. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes	109
CONCLUSIONES.....	112
BIBLIOGRAFÍA	114
GLOSARIO	117

Índice de siglas

TOG: Trabajo de Obtención de Grado

IDI: Investigación, Desarrollo e Innovación

DEAM: Departamento de Economía, Administración y Mercadología

ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

SLA: Service Level Agreement (Acuerdo de Nivel de Servicio).

OTIF: On time in Full (En tiempo y completo).

T-MEC: Tratado de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá.

OV: Orden de venta

Índice de tablas

Tabla 1. Variables asociadas al cambio.....	47
Tabla 2. Matriz de marco lógico.....	49
Tabla 3. Herramientas requeridas y variables a recopilar.....	55
Tabla 4. Cronograma para la ejecución del proyecto.....	56
Tabla 5: Métricas, valores actuales y objetivos del proyecto.....	60
Tabla 6. Estimación de costos asociados.....	73
Tabla 7. Actividades e instrumentos por área.....	80
Tabla 8. Instrumentos de soporte y enfoque metodológico.....	80
Tabla 9. Creador OV.....	85
Tabla 10. Formato captura OV Urgentes.....	87
Tabla 11. Cronograma de la implementación de la estrategia.....	88
Tabla 12. Principales riesgos identificados, su posible impacto y las acciones de mitigación propuestas.....	89

Índice de gráficos

Gráfico 1. Project Charter / Visión general del proyecto y sus alcances	29
Gráfico 2. Diagrama de Árbol, Optimización de OV Urgentes	32
Gráfico 3. Diagrama de flujo del proceso de colocación de OV	54
Gráfico 4. Causas raíz del incremento en órdenes urgentes derivadas del proceso estándar de colocación de pedidos.....	71
Gráfico 5. Mapa de cadena de valor (VSM) en su estado Actual.....	74
Gráfico 6. Mapa de cadena de valor (VSM) Futuro.....	76
Gráfico 7. Formato A3 - Resumen del análisis y propuesta de mejora.....	79
Gráfico 8. Indicadores clave del formato A3 para evaluación del proyecto.....	79
Gráfico 9. Comportamiento de colocación de Ordenes de venta en 2024.....	82
Gráfico 10. Comportamiento histórico 2024 de órdenes de venta fuera de SLA...83	
Gráfico 11. Tiempo promedio 2024 en hrs En el proceso de colocación y confirmación de orden de venta.....	83
Gráfico 12. Resultado encuesta transaccional 2024 en el rubro de Sentido de la Urgencia.....	84
Gráfico 13. Nuevo proceso para procesar urgencias.....	86
Gráfico 14. Tendencia 2025, real órdenes de venta urgentes de clientes por categoría.....	91
Gráfico 15. Tiempo promedio 2025 en hrs en el proceso de colocación y confirmación de orden de venta.....	92
Gráfico 16. Comportamiento de órdenes de venta fuera de SLA 2024 & 2025.....	93
Gráfico 17. Resultado encuesta transaccional 2025 en el rubro de Sentido de la Urgencia.....	93

Gráfico 18. Resultados NPS 2025.....	94
Gráfico 19. Resultados Perfect Order / OTIF 2025.....	94
Gráfico 20. Tendencia uso Script (plantilla para carga automatizada OV) 2025...	95
Gráfico 21. % ordenes con liberación automatizada y manual 2025.....	96
Gráfico 22. i-Find my order (visibilidad de OV end to end).....	97
Gráfico 23. Resumen de Mejora por indicador.....	101
Gráfico 24. Estrategia de la compañía.....	105

Abstract

Este proyecto tiene como objetivo optimizar el proceso de atención de órdenes de venta urgentes en una empresa manufacturera global, con el fin de mejorar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Actualmente, el tiempo promedio para confirmar una orden urgente es de 6 horas, lo que genera una percepción negativa entre los clientes, reflejada en una baja puntuación del 77.5% en las encuestas de satisfacción. El proyecto pretende reducir este tiempo en un 50% y aumentar la satisfacción del cliente en un 3.2%, mediante la implementación de estrategias como la priorización de pedidos urgentes, la mejora de los canales de comunicación y la integración de herramientas avanzadas para el seguimiento de las órdenes.

A nivel académico, se ha demostrado que el tiempo de respuesta es un factor crucial en la percepción del cliente sobre la calidad del servicio. Estudios como los de Ali Alowad y colaboradores (2020) destacan la correlación entre tiempos de espera y la satisfacción del cliente en situaciones críticas, como las urgencias. Asimismo, Yulia Vakulenko et al. (2024) subrayan cómo el cumplimiento de pedidos impacta directamente en la experiencia del consumidor, reforzando la necesidad de optimizar los procesos logísticos. También se ha señalado que las comunicaciones informales y efectivas entre empleados mejoran la confianza y la coordinación, facilitando respuestas más rápidas a las solicitudes urgentes (Wang, Greasley y Albores, 2016).

El enfoque metodológico para este proyecto se basa en un análisis exhaustivo del proceso de atención de órdenes de venta urgentes, utilizando un enfoque basado en datos y herramientas de mejora continua. El objetivo es identificar las principales causas de ineficiencia en el proceso y proponer soluciones concretas que optimicen la atención de las órdenes urgentes, reduciendo los tiempos de respuesta y mejorando la satisfacción del cliente. A continuación, se describen los pasos metodológicos a seguir:

1. Análisis exploratorio de datos

Se realizará un análisis exploratorio de los datos operativos proporcionados por la empresa, correspondientes al periodo de enero a agosto de 2024. Este análisis permitirá evaluar los principales indicadores del proceso de atención de órdenes urgentes, y estará enfocado en los siguientes grupos de datos:

Total de órdenes de venta mensuales: La empresa procesa un promedio de 8,000 órdenes al mes.

Órdenes clasificadas como urgentes: De las órdenes totales, aproximadamente 928 (11.6%) son clasificadas como urgentes.

Detonantes de la urgencia: Las razones detrás de la urgencia incluyen un 68% por solicitud del cliente, un 16.9% por cambios en la cantidad o fecha de entrega, un 11% por problemas operativos internos, y un 4% por temas de precio.

Tiempo de confirmación de órdenes urgentes: El tiempo actual para confirmar la aceptación de una orden urgente es de 6 horas.

Nivel de cumplimiento (OTIF): El nivel de cumplimiento de las órdenes de entrega, incluidas las urgentes, es del 98%.

Encuestas de satisfacción del cliente: Se analizarán las encuestas de satisfacción para correlacionar los tiempos de respuesta y el manejo de las órdenes urgentes con la percepción del cliente.

Este análisis permitirá identificar los puntos críticos del proceso y priorizar las áreas de mejora.

2. Diagramación del proceso

Para comprender el proceso actual de atención de órdenes urgentes, se elaborará un diagrama de flujo que detalle cada paso desde la recepción de la orden hasta su entrega. Esto proporcionará visibilidad sobre los puntos en los que ocurren los

mayores retrasos y ayudará a identificar oportunidades de mejora en la coordinación entre las áreas involucradas.

3. Análisis de los "5 Porqués"

Se aplicará la técnica de los "5 Porqués" para investigar las causas raíz de los problemas detectados. Este análisis se enfocará en responder las siguientes preguntas:

¿Por qué el cliente solicita que una orden sea entregada fuera del SLA?

¿Por qué el proceso de confirmación de una orden urgente tarda un promedio de 6 horas?

¿Por qué se requiere una aprobación adicional para atender una urgencia?

¿Por qué el área de logística tiene limitaciones para gestionar órdenes urgentes?

¿Por qué el cliente percibe una falta de alineación en el sentido de urgencia?

El análisis permitirá descomponer los problemas en sus causas subyacentes, lo que facilitará el diseño de soluciones precisas.

4. Implementación del ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)

Con base en los resultados del análisis exploratorio de datos y el análisis de las causas raíz, se implementará el ciclo de mejora continua PHVA:

Planificar: Se desarrollarán soluciones específicas para los problemas identificados. Estas soluciones podrían incluir la automatización de ciertos procesos, la mejora en la comunicación entre áreas, o la simplificación de aprobaciones internas.

Hacer: Las soluciones propuestas se implementarán a través de capacitaciones y ajustes en los procedimientos operativos. Durante esta fase, se realizarán pruebas piloto para evaluar la efectividad de las nuevas medidas.

Verificar: Se monitorearán los resultados de la implementación para verificar si los cambios realizados están funcionando según lo esperado. Se medirá la reducción en los tiempos de respuesta y el impacto en la satisfacción del cliente.

Actuar: Con base en los resultados de la fase de verificación, se realizarán ajustes adicionales si es necesario, o se consolidarán las mejoras implementadas si los resultados son satisfactorios.

5. Evaluación continua y ajuste

A lo largo de las fases del proyecto, se llevará a cabo una evaluación continua de los indicadores clave de desempeño (KPI), como el tiempo promedio de confirmación de órdenes urgentes, el nivel de cumplimiento (OTIF), y la satisfacción del cliente. El proyecto concluirá con una evaluación final para determinar si las mejoras han sido sostenibles y si es necesario realizar ajustes adicionales.

Esta metodología, basada en datos y mejora continua, garantizará que el proceso de atención de órdenes urgentes sea optimizado de manera efectiva, contribuyendo a una mejor experiencia del cliente y a la eficiencia operativa de la empresa.

Con esta intervención, se espera no solo un incremento en la satisfacción del cliente, sino también una mejora significativa en la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa, alineándose con estudios recientes que vinculan la flexibilidad y rapidez de la cadena de suministro con el desempeño organizacional (Forslund y Mattsson, 2021).

Palabras clave: Atención de órdenes urgentes, Satisfacción del cliente, Optimización de procesos, Gestión operativa.

MEJORAR PROCESO DE ATENCIÓN DE ORDENES DE VENTA URGENTES, GENERANDO UN INCREMENTO EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN UNA INDUSTRIA MANUFACTURERA

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la satisfacción del cliente es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier empresa, especialmente en sectores altamente competitivos como el de la manufactura. Las expectativas de los clientes han crecido significativamente debido al acceso a información más detallada y a la amplia disponibilidad de alternativas en el mercado. En este contexto, la capacidad de una empresa para responder de manera rápida y eficiente a las necesidades de sus clientes es crucial para mantener una ventaja competitiva.

Este proyecto se centra en la mejora del proceso de atención de órdenes de venta urgentes dentro de una empresa manufacturera global con operaciones en México. La empresa maneja más de 8,000 órdenes mensuales, de las cuales un promedio de 928 son catalogadas como urgentes debido a su recepción fuera del acuerdo de nivel de servicio (SLA, por sus siglas en inglés). Actualmente, el tiempo promedio para la confirmación de una orden urgente es de 6 horas, lo que ha generado una percepción negativa en los clientes y un bajo nivel de satisfacción del 77.5% en este aspecto.

El objetivo de este proyecto es optimizar el proceso de atención de estas órdenes urgentes, con el fin de reducir el tiempo de confirmación en un 50% y mejorar la satisfacción del cliente en un 3.2%. Para lograrlo, se implementarán estrategias clave que incluyen la priorización de pedidos urgentes, el establecimiento de canales de comunicación más efectivos, la integración de herramientas

tecnológicas para el seguimiento de órdenes y la capacitación continua del personal involucrado en el proceso.

A través de un análisis de las causas raíz utilizando la metodología de los “5 Porqués” y la aplicación del ciclo de mejora continua PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), se espera no solo mejorar los indicadores clave de desempeño como el OTIF (On Time In Full) y la satisfacción del cliente, sino también reducir el estrés de los empleados involucrados y optimizar la coordinación entre los departamentos internos.

Este proyecto responde a la necesidad urgente de la empresa de alinear su capacidad operativa con las expectativas crecientes de sus clientes, garantizando una atención más rápida y eficiente a las órdenes urgentes, lo cual fortalecerá su posicionamiento en el mercado y mejorará la percepción de su servicio.

CAPÍTULO 1

Fundamentación del trabajo

El presente proyecto se fundamenta en la necesidad crítica de mejorar la atención de órdenes de venta urgentes dentro de una empresa manufacturera global. Este tipo de órdenes representan un desafío tanto operativo como de percepción para la empresa, dado que actualmente, el tiempo promedio de confirmación de las órdenes urgentes es de 6 horas, lo que ha generado insatisfacción entre los clientes. La satisfacción en el aspecto de la urgencia se sitúa en un 77.5%, el valor más bajo en las encuestas transaccionales, lo que evidencia una desconexión entre el sentido de urgencia percibido por los clientes y el tiempo de respuesta actual de la empresa.

La necesidad de intervenir este proceso se justifica en varios puntos:

1. **Importancia de la satisfacción del cliente:** En mercados competitivos y globalizados, la satisfacción del cliente es un elemento diferenciador clave. Según estudios, el cumplimiento rápido y preciso de las órdenes de venta, especialmente las urgentes, tiene un impacto directo en la percepción del servicio y, por tanto, en la lealtad del cliente y su decisión de continuar realizando negocios con la empresa. Mejorar la atención de estas órdenes permitirá a la empresa no solo aumentar la satisfacción de los clientes, sino también fidelizarlos, reduciendo el riesgo de migración hacia la competencia.
2. **Impacto en la eficiencia operativa:** Actualmente, el proceso para atender estas órdenes presenta una serie de ineficiencias que no solo afectan al cliente, sino también a los empleados encargados de gestionarlas. La falta de un proceso ágil y estandarizado incrementa el tiempo de confirmación y genera una mayor carga de trabajo y estrés entre el personal, lo que podría afectar su productividad y el clima organizacional. Al optimizar el proceso y reducir el tiempo de respuesta a 3 horas, se espera mejorar significativamente tanto la eficiencia interna como la experiencia del cliente.

3. **Análisis de la situación actual:** Los datos obtenidos del ERP SAP indican que las causas principales de la clasificación de órdenes fuera del SLA son atribuibles, en su mayoría, a la creación tardía de las órdenes (68.1%). Este dato sugiere que una intervención centrada en agilizar y priorizar la atención de estas órdenes podría tener un impacto directo en la reducción de tiempos de respuesta. Además, se espera que la integración de herramientas tecnológicas y la capacitación continua del personal permitan una mejora sustancial en el manejo de las órdenes urgentes.
4. **Sostenibilidad de la intervención:** El proyecto no solo se centra en obtener resultados inmediatos, sino en garantizar que los cambios implementados sean sostenibles a largo plazo. Para ello, se empleará una metodología rigurosa basada en el ciclo de mejora continua PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar). Este enfoque permite la identificación de las causas raíz de los problemas actuales, el diseño de soluciones específicas y la constante evaluación de los resultados para asegurar la efectividad y continuidad de las mejoras.
5. **Respaldo de la alta dirección y viabilidad técnica:** La empresa ya cuenta con un historial positivo en la implementación de proyectos de mejora continua, lo que garantiza la viabilidad técnica y operativa de la intervención. Además, la alta dirección ha mostrado su compromiso con el proyecto, lo que asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para su implementación y facilita la adopción de los cambios propuestos en todas las áreas funcionales involucradas.
6. **Relevancia estratégica:** El proyecto contribuye directamente a los objetivos estratégicos de la empresa, especialmente en lo que respecta a la excelencia operativa y la competitividad en costos. Mantener un alto nivel de cumplimiento OTIF (98%) en las órdenes urgentes, así como reducir los costos asociados a la gestión de estas órdenes, refuerza la capacidad

competitiva de la empresa en su sector. Además, la mejora de la percepción de servicio por parte de los clientes fortalecerá la reputación de la empresa, lo que se traducirá en mayores oportunidades de negocio.

En resumen, este proyecto está fundamentado en la necesidad urgente de mejorar la percepción y atención de las órdenes urgentes, no solo para incrementar la satisfacción del cliente, sino también para optimizar los procesos internos y mejorar la competitividad de la empresa. La combinación de un enfoque basado en datos, la aplicación de metodologías de mejora continua, y el compromiso de la alta dirección garantiza una intervención eficaz y sostenible en el tiempo.

1.1. Descripción del escenario que se planea intervenir y su contexto

El proyecto de intervención se llevará a cabo en una empresa manufacturera global con una fuerte presencia en el mercado mexicano. Esta compañía se especializa en la producción y distribución de bienes industriales, con operaciones que abarcan desde la fabricación de insumos hasta la entrega de productos terminados a clientes en diferentes partes del mundo. Con más de 8000 órdenes de venta mensuales, la empresa es líder en su sector, apoyada en una cadena de suministro eficiente que ha sido optimizada a lo largo de los años para garantizar el cumplimiento de tiempos de entrega bajo los parámetros establecidos en sus acuerdos de nivel de servicio (SLA).

La empresa fue fundada hace aproximadamente 100 años y ha crecido hasta convertirse en un referente dentro de su industria. Su estructura organizacional se caracteriza por divisiones altamente especializadas que incluyen áreas de manufactura, ventas, cadena de suministro, logística y servicio al cliente. Esta estructura permite a la empresa manejar un amplio portafolio de productos y garantizar su entrega en tiempos competitivos, con un índice de cumplimiento general (OTIF) del 98%.

La empresa opera en un mercado global, atendiendo tanto a clientes de diferentes sectores de la industria, lo que le otorga una amplia base de consumidores con demandas específicas. Dentro del mercado mexicano, el volumen de ventas es significativo y su relevancia en el portafolio de la empresa sigue en aumento. En este contexto, el proyecto se centrará en la atención de órdenes de venta urgentes, un área crítica debido a su impacto en la percepción de la empresa por parte de los clientes.

La unidad de negocio en México, que maneja aproximadamente 928 órdenes de venta urgentes al mes, se enfrenta a desafíos en la coordinación y priorización de estas solicitudes. Estas órdenes, clasificadas como urgentes porque se reciben fuera de los tiempos estipulados en el SLA, representan el 11.6% del total de órdenes procesadas. Aunque la empresa ha mantenido un nivel de cumplimiento alto en términos generales, los tiempos de respuesta en la confirmación de las órdenes urgentes (un promedio de 6 horas) han generado insatisfacción en los clientes, con una puntuación de satisfacción del 77.5%, según las encuestas transaccionales. Este aspecto representa la calificación más baja en comparación con otros factores evaluados en las encuestas.

La operación de la empresa está sujeta a normativas tanto locales como internacionales. La empresa se rige bajo políticas de cumplimiento normativo, como la Tolerancia Cero al trabajo infantil y el trabajo forzado, y cuenta con prácticas responsables en su cadena de suministro para garantizar que todas las operaciones cumplan con los más altos estándares éticos. Además, la empresa opera bajo estrictos estándares de calidad y eficiencia en sus procesos logísticos, ajustándose a las normativas vigentes que rigen los acuerdos de nivel de servicio (SLA) con sus clientes.

En este marco, la intervención propuesta se centrará en mejorar la gestión de estas órdenes urgentes, abordando tanto los aspectos operativos como la percepción del cliente, mediante la optimización del proceso de atención y la reducción de tiempos

de respuesta. Este esfuerzo se alinear  con la visión estratégica de la empresa de ofrecer excelencia operativa y mejorar su competitividad en el mercado.

1.2. Análisis del entorno de la organización

La organización es una empresa manufacturera mexicana con aproximadamente 100 años de operación en el mercado, se especializa en la provisión de soluciones basadas en productos derivados del maíz, yuca y tapioca, su amplio portafolio de productos clave dirigido a diferentes industrias en el mercado, como ejemplo la alimentaria, farmacéutica, bebidas, panificación y cosmética, lo lleva a ser líder en el mercado mexicano. Cuenta con una alta demanda de sus productos a nivel nacional y global, operando bajo acuerdos de nivel de servicio (SLA) que establecen tiempos y condiciones de entrega específicos. Aunque la empresa mantiene un alto nivel de cumplimiento general (OTIF del 98%), las órdenes urgentes generan desafíos adicionales que impactan la satisfacción del cliente y la eficiencia interna. Las áreas involucradas en este proceso incluyen ventas, cadena de suministro, servicio al cliente, y crédito y cobranza. El entorno es altamente competitivo, y los clientes tienen expectativas cada vez mayores debido a su acceso a más información y alternativas en el mercado.

Entorno Político:

La empresa opera en un entorno político estable, pero sujeto a diversas normativas nacionales e internacionales. En México, la industria agroalimentaria está regulada por leyes estrictas relacionadas con la seguridad alimentaria, calidad de productos, y prácticas sostenibles. Además, los acuerdos comerciales como el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) ofrecen beneficios comerciales, pero también imponen exigencias en términos de cumplimiento normativo y estándares internacionales, lo que puede afectar los tiempos de entrega y las condiciones de exportación.

Entorno Económico:

El sector agroindustrial es altamente sensible a las fluctuaciones económicas. La empresa enfrenta retos relacionados con las variaciones en los precios de las materias primas, como el maíz, y los costos de transporte, lo que puede afectar los márgenes de ganancia. A nivel internacional, la demanda de productos derivados del maíz está creciendo, especialmente en sectores como el alimentario y el de bebidas, lo que representa una oportunidad de expansión para la empresa. Sin embargo, la competencia, tanto nacional como internacional, es intensa, lo que obliga a la empresa a mantener precios competitivos a la vez que optimiza su eficiencia operativa.

Entorno Social:

La empresa debe responder a las crecientes demandas de los consumidores por productos más saludables y sostenibles. Las preferencias del mercado están cambiando hacia alternativas más naturales y bajas en calorías, como la alulosa y los polioles, lo que ha obligado a la empresa a diversificar su portafolio. Además, la sostenibilidad se ha vuelto un tema clave tanto para los consumidores como para los reguladores, lo que afecta las expectativas sobre la responsabilidad ambiental de la empresa.

Entorno Tecnológico:

El avance tecnológico es crucial para la competitividad de la empresa. La tecnología juega un papel importante en la optimización de la cadena de suministro, la gestión de inventarios y la atención de órdenes urgentes. La competencia internacional, con acceso a economías de escala y tecnologías avanzadas, pone presión sobre la empresa para mejorar sus procesos. Implementar tecnologías de automatización y

herramientas avanzadas de gestión de órdenes será clave para mantenerse competitiva y atender eficientemente las demandas del mercado.

Entorno Ecológico:

Dada su naturaleza agroindustrial, la empresa enfrenta retos medioambientales relacionados con la sostenibilidad de los recursos naturales, como el uso eficiente del maíz. Las regulaciones internacionales y locales exigen prácticas de producción más sostenibles, lo que implica reducir la huella de carbono y optimizar el uso de energía. La adopción de prácticas ecológicamente responsables en la logística y producción es esencial para asegurar la competitividad de la empresa a largo plazo y cumplir con las expectativas de los consumidores y reguladores.

Entorno Legal:

La empresa está sujeta a un amplio marco regulatorio tanto en México como en los mercados internacionales en los que opera. Las normativas sobre seguridad alimentaria, estándares de calidad y sostenibilidad son especialmente rigurosas. Además, la regulación comercial internacional bajo el T-MEC establece pautas estrictas para la exportación de productos, lo que afecta el cumplimiento de tiempos de entrega y la calidad exigida por los mercados internacionales. Las leyes ambientales también influyen en las prácticas de producción y sostenibilidad, obligando a la empresa a alinearse con altos estándares de responsabilidad social y ambiental.

Fortalezas:

- **Liderazgo en el mercado:** La empresa cuenta con más de 100 años de experiencia en el mercado mexicano, lo que le ha permitido consolidarse como líder en la provisión de productos derivados del maíz, yuca y tapioca.
- **Alta demanda de productos:** Su amplio portafolio de productos como almidones, glucosas, y polioles está dirigido a industrias clave como la alimentaria, farmacéutica y cosmética, lo que asegura una demanda constante tanto a nivel nacional como internacional.
- **Cumplimiento de SLA (98% OTIF):** La empresa mantiene un alto nivel de cumplimiento en sus acuerdos de nivel de servicio (SLA), lo que refuerza su reputación de confiabilidad en la entrega de productos.
- **Diversificación de productos:** La empresa ha sabido adaptarse a las tendencias del mercado al introducir productos más saludables, como la alulosa y los polioles, alineándose con la creciente demanda de productos naturales y bajos en calorías.
- **Capacidad de respuesta interna:** La empresa cuenta con áreas clave involucradas en la atención de órdenes urgentes, como ventas, cadena de suministro, servicio al cliente y crédito y cobranza, lo que facilita la implementación de mejoras en los procesos.

Oportunidades:

- **Creciente demanda de productos saludables y sostenibles:** El mercado global está migrando hacia productos más naturales y saludables, lo que abre una oportunidad para expandir la oferta de productos como la alulosa y polioles en nuevos mercados.
- **Uso de tecnologías avanzadas:** La implementación de tecnologías avanzadas para optimizar la gestión de órdenes urgentes, como

herramientas de automatización y software de gestión en tiempo real, podría mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente.

- Tendencia global hacia la sostenibilidad: La creciente importancia de la sostenibilidad en las cadenas de suministro y la producción puede permitir a la empresa diferenciarse al optimizar su huella de carbono y utilizar prácticas de producción más eficientes.
- Apertura de nuevos mercados internacionales: Los acuerdos comerciales como el T-MEC facilitan el acceso a mercados más grandes, brindando la oportunidad de aumentar las exportaciones y mejorar la competitividad internacional.

Debilidades:

- Gestión ineficiente de órdenes urgentes: A pesar de su buen desempeño en general, el tiempo promedio de respuesta para las órdenes urgentes es de 6 horas, lo que genera insatisfacción entre los clientes (77.5% de satisfacción), afectando la percepción del servicio.
- Falta de estandarización en procesos de atención urgente: La empresa no cuenta con un proceso eficiente y estandarizado para gestionar las órdenes urgentes, lo que retrasa la confirmación de pedidos y genera estrés en los empleados.
- Dependencia de aprobaciones internas: Los retrasos en la confirmación de órdenes urgentes a menudo se deben a la necesidad de múltiples aprobaciones internas, lo que impacta negativamente en los tiempos de respuesta.
- Falta de tecnologías avanzadas: La falta de herramientas avanzadas para gestionar y priorizar órdenes en tiempo real limita la capacidad de la empresa para responder a las demandas urgentes de manera más ágil.

Amenazas:

- **Alta competencia nacional e internacional:** Empresas nacionales e internacionales con acceso a tecnologías avanzadas y economías de escala han incrementado su presencia en el mercado, poniendo presión sobre la competitividad de la empresa.
- **Fluctuaciones en los precios de materias primas:** Los precios del maíz, la yuca y otros insumos vegetales son volátiles, lo que puede afectar los márgenes de ganancia si no se manejan eficientemente los tiempos de producción y entrega.
- **Cambios en las regulaciones ambientales y comerciales:** La empresa debe cumplir con normativas ambientales y de sostenibilidad cada vez más estrictas, lo que podría generar costos adicionales si no se implementan medidas correctivas en tiempo.
- **Expectativas crecientes de los clientes:** Los clientes tienen cada vez más acceso a información y alternativas, lo que genera expectativas más altas en cuanto a tiempos de entrega y atención prioritaria, lo que puede ser difícil de satisfacer sin mejoras en la eficiencia operativa.

En resumen, la empresa opera en un entorno altamente regulado y competitivo, donde las fluctuaciones económicas, la demanda de productos más saludables y sostenibles, y la necesidad de mejorar su eficiencia tecnológica son factores clave para su éxito continuo, así mismo cuenta con una sólida posición en el mercado y una demanda constante de productos, pero debe abordar sus debilidades relacionadas con la gestión de órdenes urgentes y la adopción de nuevas tecnologías para mejorar su capacidad de respuesta. La creciente competencia y las regulaciones cambiantes representan riesgos importantes, pero también existen oportunidades significativas en el mercado global.

1.3. Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención

El problema central que justifica esta intervención es la ineficiencia en el proceso de atención de órdenes de venta urgentes en la empresa. Actualmente, la confirmación de una orden urgente toma un promedio de 6 horas, lo que genera insatisfacción entre los clientes, reflejándose en una calificación del 77.5% en las encuestas transaccionales, siendo este el rubro con peor desempeño comparado con otros factores evaluados. La empresa procesa más de 8,000 órdenes mensuales, de las cuales aproximadamente 11.6% son clasificadas como urgentes debido a que se reciben fuera de los tiempos definidos en el acuerdo de nivel de servicio (SLA).

El problema de la atención de órdenes urgentes ha sido recurrente en los últimos años, y se ha intensificado debido a la creciente demanda de tiempos de respuesta más rápidos por parte de los clientes. El tiempo de confirmación de las órdenes urgentes ha permanecido en un promedio de 6 horas durante varios años, lo que no está alineado con las expectativas de los clientes en un mercado altamente competitivo. Los clientes han expresado su frustración, indicando que la empresa no responde a la urgencia de sus necesidades, lo que afecta negativamente la percepción del servicio.

Este problema no solo genera insatisfacción externa, sino que también afecta internamente a los empleados encargados de gestionar estas órdenes, quienes reportan altos niveles de estrés debido a la falta de un proceso ágil y estandarizado. Esta situación ha creado ineficiencias operativas, como demoras innecesarias y falta de claridad en la asignación de prioridades.

Este problema es único dentro de la organización, ya que se enfoca en las órdenes urgentes, que representan una pequeña pero crítica fracción del total de pedidos. A diferencia de las órdenes que se procesan dentro de los tiempos regulares del SLA, las órdenes urgentes requieren una atención prioritaria y un manejo ágil. Sin embargo, actualmente no existe un proceso estandarizado y eficiente para gestionar este tipo de órdenes, lo que provoca retrasos y una percepción negativa por parte

de los clientes. Las causas de estos retrasos se deben a la falta de herramientas tecnológicas avanzadas, comunicación interna ineficaz entre las áreas involucradas, y la dependencia de aprobaciones que no están alineadas con la urgencia de la solicitud.

Otro aspecto que distingue este problema es su impacto en la satisfacción del cliente, un indicador clave para la empresa, ya que la experiencia del cliente se ve directamente influenciada por la rapidez y precisión con la que se manejan sus solicitudes urgentes. La baja calificación en el rubro de urgencia indica que este es un punto crítico que debe ser abordado de inmediato para mejorar la competitividad y la lealtad de los clientes.

La intervención se justifica porque la gestión ineficiente de las órdenes urgentes no solo afecta la relación con los clientes, sino que también compromete la competitividad de la empresa en el mercado. En un sector donde la capacidad de respuesta es un diferenciador clave, la empresa debe alinearse con las mejores prácticas de la industria, que incluyen la priorización automatizada de pedidos y el uso de herramientas tecnológicas para la gestión en tiempo real de las órdenes.

La problemática inicial percibida ha sido validada por los datos de satisfacción del cliente y los tiempos de respuesta actuales, que no cumplen con las expectativas. El proyecto de intervención se centrará en optimizar el proceso, reduciendo los tiempos de confirmación de las órdenes urgentes a un promedio de 3 horas, mejorando la coordinación interna y utilizando herramientas tecnológicas avanzadas. Este enfoque no solo mejorará la satisfacción del cliente, sino que también aliviará la carga operativa del equipo, contribuyendo a una mejor eficiencia global en la gestión de las órdenes urgentes.

1.4. Delimitación y área funcional por intervenir

La intervención se delimitará al proceso de gestión de órdenes de venta urgentes dentro de la organización, un aspecto crítico que ha generado insatisfacción en los clientes y ha evidenciado ineficiencias internas. Este proceso abarca varias áreas funcionales clave que interactúan en la recepción, confirmación y gestión de las órdenes urgentes, siendo fundamental establecer límites claros sobre las áreas y procesos específicos que se abordarán.

Áreas funcionales involucradas:

Servicio a clientes: Esta área es responsable de la recepción de las solicitudes de los clientes, incluida la identificación de órdenes urgentes. A menudo, los pedidos urgentes requieren de una atención inmediata y una comunicación fluida con los clientes para confirmar detalles específicos como tiempos de entrega y disponibilidad de productos. Este departamento juega un papel fundamental en la comunicación con los clientes, proporcionando actualizaciones sobre el estado de las órdenes y resolviendo problemas relacionados con la entrega de productos. El servicio al cliente es una interfaz directa entre la empresa y el cliente, y su participación es esencial para garantizar una experiencia positiva durante la atención de órdenes urgentes.

Cadena de Suministro: Es el área encargada de coordinar el cumplimiento de las órdenes desde el procesamiento de los productos hasta la entrega final. En este proceso, la cadena de suministro debe adaptarse para priorizar las órdenes urgentes, garantizando la disponibilidad de inventario, la optimización de los recursos y el cumplimiento de los plazos de entrega.

Logística: Esta área tiene la responsabilidad de coordinar el transporte y la entrega física de los productos. Las órdenes urgentes requieren que la logística sea flexible y eficiente, ajustándose a las prioridades establecidas y garantizando que los productos lleguen a los clientes dentro de los tiempos acordados, según el SLA.

Crédito y Cobranza: Este departamento se encarga de la validación de las condiciones de pago antes de que se autorice la entrega de las órdenes de venta. Aunque su intervención es más técnica y administrativa, cualquier retraso en esta validación puede impactar negativamente el tiempo de respuesta en la confirmación de las órdenes urgentes.

El proyecto se centrará en la optimización del proceso completo de atención de órdenes urgentes, desde su recepción hasta la confirmación y entrega final al cliente. Se delimitarán las siguientes etapas específicas:

Recepción y clasificación de las órdenes urgentes: Mejorar los criterios y herramientas utilizadas para identificar y priorizar las órdenes urgentes, garantizando que sean procesadas sin retrasos innecesarios.

Confirmación de las órdenes de venta: Reducir el tiempo de confirmación actual de 6 horas a un máximo de 3 horas, optimizando la coordinación interna entre ventas, servicio al cliente y cadena de suministro.

Gestión de recursos logísticos: Asegurar que los productos puedan ser movilizados rápidamente una vez confirmada la orden, priorizando las solicitudes urgentes sobre las regulares sin afectar el nivel de servicio global.

La intervención se limita a la gestión de las órdenes de venta urgentes, excluyendo aquellas órdenes que se vuelven urgentes por problemas internos de la empresa (por ejemplo, errores en el procesamiento o problemas con el inventario). La intervención no se extenderá a los procesos generales de producción o entrega regular de órdenes, ya que el objetivo es enfocar los esfuerzos en optimizar exclusivamente el manejo de las solicitudes que requieren una respuesta rápida y que han sido clasificadas como urgentes por los clientes.

Esta delimitación es necesaria debido a la complejidad de los procesos involucrados y a la necesidad de enfocar la intervención en las áreas que presentan los mayores desafíos y oportunidades de mejora. Centrar la intervención en el proceso de

atención de órdenes urgentes permitirá medir con precisión el impacto de las acciones implementadas, tanto en términos de reducción de tiempos de respuesta como en la mejora de la satisfacción del cliente. Además, al acotar el ámbito de intervención, se garantiza que los recursos asignados al proyecto sean utilizados de manera eficiente, maximizando los resultados esperados sin distraerse en procesos no prioritarios.

1.5. Validación de las condiciones de la intervención

Para llevar a cabo con éxito el proyecto de intervención en la empresa manufacturera especializada en productos derivados del maíz, yuca y tapioca es fundamental asegurar que existen las condiciones necesarias para desarrollarlo durante los periodos de intervención. A continuación, se describen los aspectos clave que validan la viabilidad de la intervención y garantizan que el proyecto pueda completarse dentro del marco temporal estipulado.

La intervención contará con el apoyo de actores clave en la organización, que desempeñan roles fundamentales dentro de las áreas involucradas en la atención de órdenes de venta urgentes. Los principales actores incluyen:

- **Gerente de Servicio al Cliente:** Responsable de la supervisión de la recepción y clasificación de las órdenes urgentes, así como de la interacción directa con los clientes. Su función es fundamental para mantener la comunicación efectiva con los clientes y proporcionar actualizaciones sobre el estado de sus pedidos urgentes.
- **Gerente de la Cadena de Suministro:** Encargado de coordinar los procesos de producción y distribución, asegurando que los recursos necesarios para las órdenes urgentes estén disponibles.
- **Jefe de Logística:** Responsable de garantizar que los productos sean entregados dentro de los tiempos estipulados en el SLA, coordinando el transporte y las entregas de las órdenes urgentes.

- **Jefe de Crédito y Cobranza:** Encargado de validar las condiciones de crédito de los clientes, permitiendo la liberación de las órdenes urgentes para su procesamiento y entrega.

Todos estos actores han mostrado disposición para colaborar en el proyecto y cuentan con la **autoridad necesaria** para aprobar e implementar las propuestas que se derivarán de la intervención. Además, existe un compromiso por parte de la alta dirección de la empresa, lo que asegura que las decisiones y cambios que se propongan tendrán el respaldo necesario para ser ejecutados.

La intervención ha sido diseñada considerando las condiciones actuales de la empresa, que ofrece un entorno propicio para desarrollar el proyecto durante los periodos del IDI. A lo largo del proyecto, se mantendrá una coordinación constante con los actores clave, quienes han demostrado su **compromiso** y disposición a implementar mejoras en el proceso de atención de órdenes urgentes. La empresa ha priorizado este problema debido a su impacto en la satisfacción del cliente y en la competitividad en el mercado, lo que refuerza la **sostenibilidad** de la intervención.

El proyecto tiene todas las condiciones necesarias para ser desarrollado acorde a la duración total de los cursos del IDI. Desde el inicio, se cuenta con el apoyo institucional de la empresa, que ha proporcionado acceso a la información necesaria para la fase de diagnóstico y la implementación de mejoras. La participación activa de las áreas involucradas garantiza que las acciones propuestas puedan ser integradas sin interrumpir las operaciones diarias, permitiendo que el proceso de mejora sea gradual y efectivo.

La empresa ha mostrado una **actitud abierta** y proactiva hacia el cambio, especialmente en lo que respecta a la mejora de sus procesos de atención al cliente. Las encuestas internas reflejan una clara percepción de que mejorar el tiempo de respuesta en las órdenes urgentes es una prioridad para el negocio. Además, la alta dirección ha reconocido la necesidad de cambios estructurales en la forma en que

se gestionan estas órdenes, por lo que ha apoyado activamente el proyecto de intervención. Los empleados involucrados en el proceso también han expresado su disposición a adoptar nuevas herramientas y metodologías que faciliten una gestión más eficiente de las órdenes urgentes.

Las condiciones para la realización del proyecto de intervención están plenamente validadas. La identificación de actores clave con autoridad, la disposición de la empresa al cambio, y la existencia de un entorno organizacional favorable garantizan que el proyecto podrá desarrollarse con éxito durante los cuatro periodos de intervención del IDI. Además, la prioridad que la empresa le otorga a la optimización de la atención de órdenes urgentes refuerza la sostenibilidad y viabilidad del proyecto en el tiempo.

Gráfico 1. Project Charter / Visión general del proyecto y sus alcances

Project Name: **“MEJORAR PROCESO DE ATENCIÓN DE ORDENES DE VENTA URGENTES, GENERANDO UN INCREMENTO EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN UNA INDUSTRIA MANUFACTURERA”**

Team Leaders	Director General	2024 / 2025 Key Milestones		Target Date
Core Team	Gerente de Servicio a clientes & CX – Lead	Planteamiento del problema	Jul - Sept 2024	
	Gerentes de ventas	Cotección y análisis de datos	Oct - Nov 2024	
	Gerente de Cadena de Suministro	Capacitación, pruebas piloto e implementación	Ene – Mar 2025	
	Gerente de Líneas de producto	Valoración y ajustes requeridos	Abr – Jun 2025	
	Jefes de Logística			
Jefe de Crédito				
Líderes equipo Servicio a clientes				
Timeframe	September 2024 - Junio 2025	Key Deliverable & Metrics		\$ / %
Project Description & Benefits		OTIF		98%
Este proyecto busca optimizar el proceso de atención de órdenes de venta urgentes en una empresa manufacturera líder en productos derivados del maíz.		NPS		78%
Actualmente, el tiempo de confirmación de estas órdenes es de 6 horas , lo que ha generado insatisfacción entre los clientes y ha impactado negativamente la percepción del servicio. El proyecto tiene como objetivo reducir el tiempo de confirmación a 3 horas , mejorando la eficiencia operativa y aumentando la satisfacción del cliente en un 3.2% .		Encuesta Transaccional		80%
Reporte de ordines fuera de SLA		Definir comunicación eficiente entre las áreas involucradas.		
Beneficios clave del proyecto:		Crear documentación para entrenamiento formal conteniendo el proceso definido para la atención de urgencias del cliente.		
<ul style="list-style-type: none"> Reducción del tiempo de respuesta para órdenes urgentes en un 50%. Mejora de la satisfacción del cliente en un 3.2%. Aumento de la eficiencia interna y mejor coordinación entre áreas. Implementación de herramientas tecnológicas que mejoran la gestión y seguimiento. Reducción del estrés operativo y mayor capacidad para gestionar picos de demanda. 				
		Estimated Budget / Resources needed		
In Scope	Out of Scope	Investment:	Tiempo del personal / Tiempo extra para revisión del proceso y capacitación.	
Órdenes de venta urgentes :	Órdenes de venta urgentes :	Additional personnel:		
<ul style="list-style-type: none"> Creación. Nuevo <u>Item</u>. Cantidad. Fecha de Entrega 	<ul style="list-style-type: none"> Puesto de Expedición. Precio Fecha de precio. Fecha de carga 	Other:	\$60,000 MXN para gastos de viaje por capacitación.	
		Total:	\$60,000 MXN	

Nota: El Project Charter detalla la estrategia y objetivos del proyecto para mejorar el proceso de atención de órdenes de venta urgentes en una empresa manufacturera. Incluye los beneficios esperados, las métricas clave de éxito, los límites del alcance, los hitos y las necesidades de recursos y presupuesto. El proyecto busca reducir el tiempo de respuesta y aumentar la satisfacción del cliente mediante la implementación de herramientas y el fortalecimiento de la coordinación entre áreas. Fuente: elaboración propia.

1.6. Diagnóstico preliminar: primera hipótesis

El proceso de atención de órdenes urgentes en la empresa manufacturera revela una problemática sistémica que va más allá de la simple tardanza en la confirmación de pedidos urgentes. A través de la recopilación de datos y el análisis del entorno interno y externo de la organización, se ha identificado que la gestión de órdenes urgentes no solo es un síntoma, sino el resultado de varios factores interconectados que afectan la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la coordinación entre áreas.

Visión general del problema:

Actualmente, el tiempo promedio de confirmación de una orden urgente es de 6 horas, lo que genera una baja satisfacción del cliente en este aspecto (77.5%). Este retraso tiene implicaciones tanto externas (percepción negativa por parte de los clientes) como internas (estrés operativo y falta de coordinación entre departamentos). A pesar de que la empresa mantiene un excelente nivel general de cumplimiento (98% OTIF), el manejo ineficiente de las urgencias se ha convertido en un desafío estratégico que afecta su competitividad en un entorno altamente demandante.

Hipótesis preliminar:

La raíz del problema de ineficiencia en la atención de órdenes urgentes no se limita a la falta de priorización de pedidos o al tiempo de respuesta en un solo departamento, sino que está relacionada con una falta de estandarización y automatización en los procesos internos que involucran a varias áreas clave: ventas, cadena de suministro, logística, servicio al cliente, y crédito y cobranza. La hipótesis preliminar sugiere que estos procesos no están suficientemente integrados ni optimizados, lo que provoca cuellos de botella y la necesidad de múltiples aprobaciones, aumentando así los tiempos de confirmación.

Causas raíz propuestas:

Falta de automatización: La empresa carece de herramientas avanzadas que prioricen automáticamente las órdenes urgentes y permitan la gestión en tiempo, lo que retrasa las aprobaciones y la coordinación entre áreas.

Comunicación ineficiente entre departamentos: La falta de una estructura fluida de comunicación entre las áreas involucradas genera demoras en la toma de decisiones clave, especialmente en situaciones donde la rapidez es esencial.

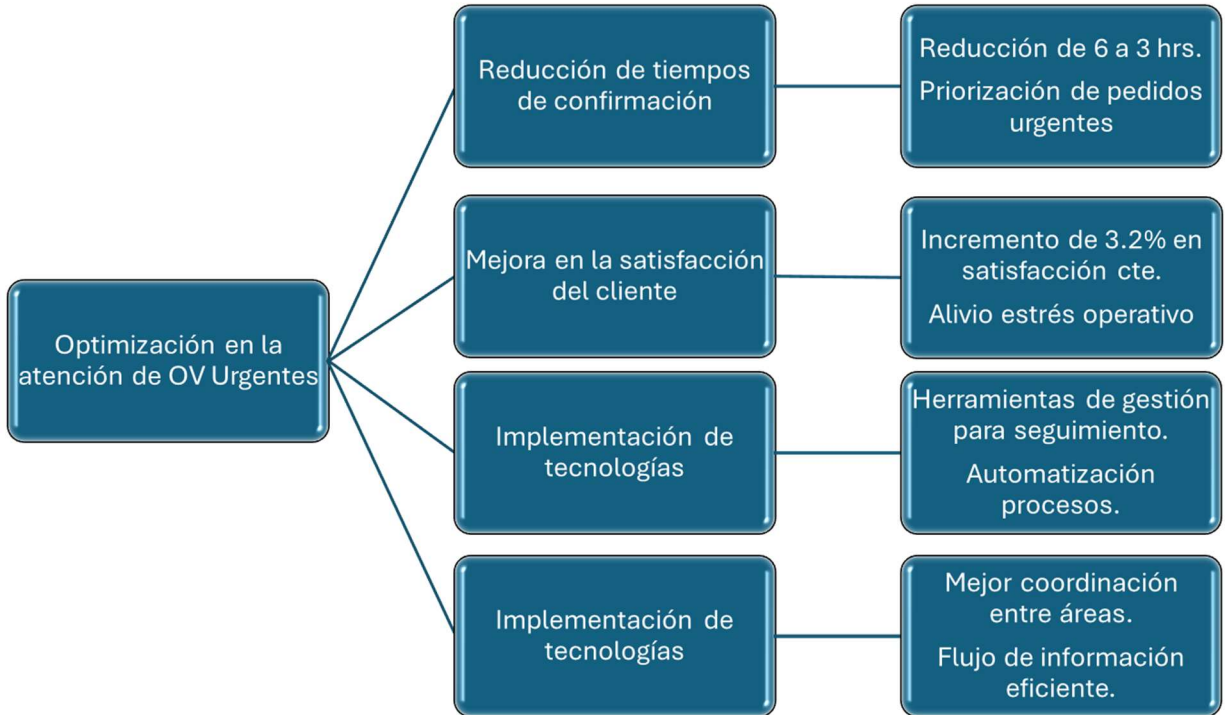
Burocracia interna: Los procesos actuales dependen de múltiples aprobaciones y verificaciones que ralentizan la gestión de las órdenes urgentes, creando una desconexión entre el sentido de urgencia del cliente y la respuesta interna de la empresa.

Subutilización de la cadena de suministro: Aunque el OTIF general es alto, la cadena de suministro no está configurada para adaptarse de manera flexible a los picos de demanda asociados a las órdenes urgentes.

Método de análisis: Para validar esta hipótesis preliminar, se utilizará un enfoque basado en la recopilación y análisis de datos operativos, complementado con un análisis de las causas raíz utilizando la metodología de los "5 Porqués". Este método permitirá identificar las conexiones entre los problemas superficiales (retrasos en la atención de urgencias) y las causas profundas (falta de estandarización, comunicación ineficiente, entre otros).

El diagnóstico preliminar ofrece una visión más amplia y sistémica del problema, mostrando cómo diferentes áreas de la empresa están interconectadas y cómo la mejora en la atención de órdenes urgentes requiere una solución multidisciplinar que abarque procesos, tecnología y coordinación interna.

Gráfico 2. Diagrama de Árbol, Optimización de OV Urgentes



Nota: El diagrama ilustra la estructura de intervención para la optimización en la atención de órdenes de venta urgentes (OV Urgentes), destacando las áreas clave de enfoque. Cada área incluye los objetivos específicos de intervención, todos orientados a aumentar la eficiencia operativa y el nivel de servicio al cliente. Fuente: elaboración propia.

1.7. Objetivos de la intervención

Objetivo general:

Optimizar el proceso de atención de órdenes urgentes para reducir el tiempo de confirmación a 3 horas, mejorar la satisfacción del cliente y mantener un nivel de cumplimiento (OTIF) del 98%, mediante la implementación de estrategias clave y la mejora de la eficiencia operativa.

Objetivos específicos:

Implementar una estrategia de priorización de pedidos urgentes que asegure una atención rápida y eficiente, alineada con el sentido de urgencia del cliente.

Establecer canales de comunicación más efectivos entre las áreas de ventas, cadena de suministro, logística, servicio al cliente, y crédito y cobranza para agilizar la coordinación y reducir los cuellos de botella.

Integrar herramientas tecnológicas avanzadas para el seguimiento en tiempo real de las órdenes urgentes, permitiendo una gestión automatizada y más precisa.

Desarrollar un proceso de trabajo estandarizado para la gestión de órdenes urgentes, asegurando que todos los empleados involucrados sigan procedimientos consistentes y eficaces.

Capacitar continuamente al personal en la gestión eficiente de órdenes urgentes, mejorando su desempeño y reduciendo el estrés operativo asociado a la atención de pedidos críticos.

Lograr un nivel de satisfacción del cliente en el manejo de urgencias de al menos 80%, asegurando que la empresa cumpla con las expectativas de rapidez y precisión.

Mantener un nivel de cumplimiento (OTIF) del 98% en todas las órdenes, incluidas las urgentes, garantizando la calidad y puntualidad en las entregas.

Reducir el tiempo promedio de confirmación de las órdenes urgentes de 6 horas a 3 horas, optimizando la eficiencia del proceso y mejorando la percepción del cliente sobre la capacidad de respuesta de la empresa.

1.8. Relevancia y pertinencia del trabajo

La intervención propuesta tiene una relevancia crítica tanto para la empresa como para el desarrollo profesional. Desde la *perspectiva empresarial*, la optimización del proceso de atención de órdenes urgentes permitirá abordar uno de los principales puntos de insatisfacción de los clientes, relacionado con la tardanza en la confirmación de pedidos críticos. Actualmente, la confirmación de órdenes urgentes toma un promedio de 6 horas, lo que afecta negativamente la percepción del

servicio. Al reducir este tiempo a 3 horas y mejorar la eficiencia del proceso, se logrará un impacto directo en la satisfacción del cliente, elevando el índice al menos al 80% en términos de urgencia.

La implementación de estrategias clave, como la priorización de pedidos urgentes, el establecimiento de canales de comunicación más efectivos, y la integración de herramientas, permitirá no solo mejorar los tiempos de respuesta, sino también la coordinación interna entre las áreas involucradas. Estos cambios contribuirán a mantener el nivel de cumplimiento de entregas (OTIF) en un 98%, garantizando que la empresa siga siendo competitiva en un mercado altamente exigente. Además, la intervención aliviará el estrés operativo de los empleados, quienes se beneficiarán de procesos más claros y estandarizados, junto con la capacitación necesaria para manejar eficientemente las órdenes urgentes.

Desde el *punto de vista profesional*, este proyecto representa una oportunidad invaluable para aplicar conocimientos avanzados en gestión de la cadena de suministro, mejora de procesos y gestión de tecnologías. En el marco de los estudios de posgrado, este trabajo ofrece una experiencia práctica para desarrollar habilidades estratégicas y operativas, enfrentando un problema real que afecta tanto la eficiencia interna como la relación con los clientes. Además, la intervención se alinea con los principios de mejora continua y liderazgo en la optimización de procesos, competencias clave en el ámbito profesional.

El valor agregado para la empresa radica en la capacidad de la intervención para generar beneficios tangibles en términos de mayor satisfacción del cliente, reducción de costos operativos y una mejor utilización de los recursos internos. El éxito de esta intervención fortalecerá la posición de la empresa en el mercado, mejorando su reputación y fidelización de clientes. La pertinencia de este trabajo queda clara al contribuir tanto al crecimiento de la organización como al desarrollo profesional, posicionándolo como un líder en la gestión eficiente de operaciones y mejora continua.

CAPÍTULO 2

Marco conceptual de referencia

El marco conceptual de este proyecto se construye a partir de teorías y conceptos que proporcionan una comprensión más profunda del problema de atención de órdenes urgentes en una empresa manufacturera. Este marco está diseñado para sistematizar los enfoques más pertinentes que contribuyen a la interpretación y atención de la problemática, orientando la intervención hacia una mejora significativa en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

1. Teoría de la Gestión de la Cadena de Suministro

La gestión de la cadena de suministro (SCM, por sus siglas en inglés) es un componente fundamental para entender el problema de la atención de órdenes urgentes. Según Md. Nuruzzaman (2015), la competitividad de una empresa depende de su capacidad para producir y entregar productos de manera rápida y eficiente, convirtiendo materias primas en productos terminados para el cliente final. La intervención en este proyecto busca optimizar la SCM mediante la reducción de tiempos de respuesta y la mejora de la comunicación interna entre áreas, lo cual se alinea con la premisa de que una cadena de suministro integrada genera valor para el cliente y mejora el desempeño organizacional Kalyar, M.N., Shafique, I. and Ahmad, B. (2020).

Además, la SCM se entiende como un proceso holístico que abarca la colaboración con socios estratégicos, lo que incluye proveedores y clientes, con el objetivo de gestionar de manera eficiente los flujos de información, materiales y servicios. Gawor y Hoberg (2018) señalan que la comprensión del comportamiento del consumidor y la planificación estratégica basada en datos concretos son esenciales para diseñar estrategias de cumplimiento efectivas, lo que aplica directamente al manejo de órdenes urgentes en este proyecto.

2. Teoría de la Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente es un aspecto central del marco conceptual, ya que la percepción de la calidad del servicio está estrechamente relacionada con la rapidez y la precisión en la atención de pedidos urgentes (Alowad, *Samaranayake, Ahsanm, Alidrisi, Karim*, 2020). La satisfacción no se limita a una experiencia positiva; implica la capacidad de una empresa para cumplir con las expectativas del cliente, especialmente en situaciones críticas. D'Alessandro et al. (2015) sostienen que la satisfacción, aunque crucial, no garantiza la lealtad, ya que otros factores como el valor percibido, los costos de cambio y la inercia también juegan un papel importante.

El marco conceptual aborda la satisfacción del cliente como un fenómeno complejo que incluye varios atributos del servicio, como la velocidad de respuesta, la flexibilidad del proceso y la calidad de la información. Forslund y Mattsson (2021) proponen que, para mejorar la percepción del cliente en el manejo de urgencias, es necesario implementar tanto estrategias habilitadoras como correctivas, permitiendo una gestión más proactiva y adaptativa de los pedidos.

3. Gestión de la Flexibilidad y la Comunicación en Procesos Operativos

La flexibilidad operativa es otro componente clave en el marco conceptual. Según Forslund y Mattsson (2021), la capacidad de un proceso para adaptarse rápidamente a cambios en la demanda o en las condiciones de entrega es esencial para mejorar el manejo de órdenes urgentes. La intervención propuesta se enfoca en incrementar la flexibilidad del proceso mediante la automatización de la priorización de pedidos y la integración de herramientas tecnológicas avanzadas para el seguimiento en tiempo real.

La comunicación interna y la calidad de la información también son críticas para la eficiencia operativa. Ustündağ y Ungan (2020) destacan que la calidad de la información tiene un impacto directo en la flexibilidad y el rendimiento, y que las

empresas deben invertir en tecnologías que faciliten el intercambio de información preciso y útil entre áreas. Esto es especialmente relevante para la empresa manufacturera, ya que una mejora en la calidad de la información puede reducir los tiempos de respuesta y mejorar la coordinación interna durante el manejo de órdenes urgentes.

4. Teoría del Valor Percibido

El valor percibido por el cliente influye significativamente en la decisión de recompra y lealtad. Lonial y Raju (2015) sugieren que segmentar a los clientes según su percepción de atributos clave del servicio permite mejorar la gestión de relaciones y aumentar el valor a largo plazo. En el marco de la intervención, este enfoque es aplicable al rediseño del proceso de atención de urgencias, ya que se priorizan aquellos atributos que tienen un mayor impacto en la satisfacción del cliente.

El enfoque de Weed-Schertzer (2019) sobre la visibilidad del valor real, más allá del valor percibido, resalta la importancia de implementar mejoras visibles para el cliente, como una mayor velocidad de respuesta y una comunicación más clara y proactiva durante la gestión de órdenes urgentes. Esto sugiere que el éxito de la intervención dependerá no solo de la eficiencia operativa, sino también de cómo los clientes perciben y experimentan el valor del servicio.

5. Integración de la Gestión de la Experiencia del Cliente

La experiencia del cliente (CX) surge de una serie de interacciones con la empresa y su producto o servicio. Saberian et al. (2020) indican que la experiencia del cliente es altamente personal y se basa en la comparación entre las expectativas previas y los estímulos recibidos durante la interacción. En el caso de las órdenes urgentes, la rapidez y precisión de la respuesta son factores determinantes para la percepción de la experiencia.

La gestión de la experiencia del cliente implica adoptar una perspectiva centrada en el cliente para comprender cómo se genera el valor en cada punto de contacto.

Komulainen et al. (2018) destacan que el valor puede ser creado por la empresa, en colaboración con el cliente, o incluso de manera autónoma por el cliente. Esto implica que el proceso de atención de urgencias debe ser diseñado para maximizar la percepción de valor del cliente en cada interacción, desde la recepción de la solicitud hasta la confirmación final.

En conclusión, el marco conceptual de este proyecto integra teorías de gestión de la cadena de suministro, satisfacción del cliente, flexibilidad operativa, y valor percibido para proporcionar una base teórica sólida que guíe la intervención en la atención de órdenes urgentes. La comprensión de estos conceptos permitirá implementar estrategias más efectivas que mejoren tanto la eficiencia interna como la satisfacción del cliente, logrando así un impacto positivo y sostenible para la empresa. La aplicación de técnicas como la segmentación de clientes, la mejora en la calidad de la información, y la gestión de la experiencia del cliente se posicionan como pilares para alcanzar los objetivos del proyecto y generar valor tangible para la organización y sus clientes.

2.1. Estado de la cuestión

El presente estado de la cuestión ofrece un análisis exhaustivo de los debates y enfoques teóricos sobre la gestión de órdenes urgentes, la satisfacción del cliente, y la optimización de la cadena de suministro. Este ejercicio de revisión proporciona el contexto necesario para comprender la relevancia y justificación del proyecto de intervención, identificando lo que se ha respondido hasta ahora y las áreas que requieren más investigación o implementación práctica.

1. Debates sobre la Gestión de Órdenes Urgentes

La gestión de órdenes urgentes ha sido objeto de estudio en diversas investigaciones centradas en la rapidez de respuesta y la eficiencia operativa. Zidane et al. (2018) destacan el uso del “seguimiento rápido” como una técnica esencial para minimizar incertidumbres y alcanzar un enfoque de gestión más

proactivo. Este concepto ha sido ampliamente debatido, ya que algunos autores sostienen que la implementación de un enfoque de gestión proactivo permite no solo reducir tiempos, sino también mejorar la percepción de calidad por parte del cliente (Forslund y Mattsson, 2021). Por otro lado, Alowad et al. (2020) argumentan que la calidad del servicio en situaciones urgentes está estrechamente ligada a los tiempos de respuesta, ya que los retrasos pueden influir negativamente en la satisfacción del cliente.

Desde una perspectiva operativa, estudios recientes han subrayado la necesidad de estrategias de flexibilización en la cadena de suministro para mejorar la atención de pedidos críticos (Lonial y Raju, 2015). La implementación de técnicas de priorización de órdenes urgentes se ha propuesto como una solución viable para agilizar la respuesta, aunque algunos críticos apuntan a que este tipo de intervenciones deben ir acompañadas de una mayor inversión en tecnologías avanzadas de seguimiento para garantizar una mayor eficiencia (Ustündağ y Urgan, 2020).

2. Satisfacción del Cliente en la Atención de Órdenes Urgentes

El debate sobre la satisfacción del cliente se centra en cómo las empresas pueden equilibrar la velocidad de entrega con la calidad del servicio percibida. Estudios como los de D'Alessandro et al. (2015) indican que la satisfacción del cliente no solo depende de la rapidez en la entrega, sino también del valor percibido, los costos de cambio y la calidad de la información proporcionada durante el proceso. Sin embargo, el análisis de Carranza et al. (2018) sugiere que la rapidez de respuesta en situaciones de urgencia tiene un impacto directo en la intención de recompra y la lealtad del cliente, lo que refuerza la importancia de la mejora en la atención de pedidos críticos para garantizar una mayor fidelización.

Los enfoques centrados en la gestión de la experiencia del cliente también destacan la importancia de la percepción de valor durante la atención de órdenes urgentes. Según Komulainen et al. (2018), la percepción de valor puede ser creada tanto por

la empresa como por el cliente, lo que implica un enfoque más colaborativo en la gestión de la experiencia. Esto ha llevado a un debate sobre cómo diseñar procesos de atención de urgencias que no solo sean eficientes, sino que también maximicen la percepción de valor para el cliente en cada interacción.

3. La Optimización de la Cadena de Suministro para Mejorar la Eficiencia

La literatura en torno a la optimización de la cadena de suministro se centra en la integración y coordinación de procesos internos y externos para lograr una entrega más rápida y eficiente. Nuruzzaman (2015) y Kalyar et al. (2020) argumentan que una cadena de suministro integrada facilita el flujo eficiente de materiales e información, lo que reduce tiempos de entrega y mejora la satisfacción del cliente. Este enfoque ha sido ampliamente aceptado, aunque estudios como el de Wang et al. (2018) sugieren que la integración debe ir acompañada de mejoras en la calidad de la información y la comunicación interna para asegurar una coordinación más efectiva durante la atención de órdenes urgentes.

En contraste, algunos autores sostienen que la implementación de tecnología avanzada en la cadena de suministro es esencial para lograr una mayor eficiencia operativa (Gawor y Hoberg, 2018). La discusión gira en torno a si la tecnología por sí sola puede mejorar la gestión de órdenes urgentes, o si se requiere un cambio más profundo en la cultura organizacional y en los procesos de comunicación para alcanzar los resultados esperados (Weed-Schertzer, 2019).

4. Áreas por Responder y Oportunidades de Investigación

A pesar de los avances en la comprensión de la gestión de órdenes urgentes, la satisfacción del cliente y la optimización de la cadena de suministro, aún quedan preguntas por responder y áreas de mejora por explorar, por ejemplo:

¿Cómo puede la tecnología de seguimiento en tiempo real mejorar la priorización de órdenes urgentes sin generar costos operativos adicionales?

¿Qué estrategias de comunicación interna son más efectivas para reducir los tiempos de respuesta en la atención de órdenes críticas?

¿Cómo puede la empresa integrar la gestión de la experiencia del cliente en el proceso de atención de urgencias para maximizar la percepción de valor?

La intervención propuesta en este proyecto busca abordar estas áreas no resueltas mediante la implementación de estrategias clave, como la automatización del proceso de priorización de órdenes y la mejora de la comunicación entre áreas. Además, se pretende investigar la correlación entre la satisfacción del cliente y la implementación de tecnologías avanzadas en el manejo de pedidos urgentes, lo que podría abrir nuevas oportunidades para estudios futuros.

En conclusión, el estado de la cuestión revela un consenso general sobre la importancia de la rapidez, la calidad del servicio y la integración de la cadena de suministro en la atención de órdenes urgentes. Sin embargo, también muestra divergencias en cuanto a las mejores estrategias para mejorar la satisfacción del cliente y optimizar la eficiencia operativa. Este análisis respalda la justificación del proyecto de intervención, ya que aborda problemas críticos que afectan tanto la competitividad de la empresa como la experiencia del cliente. La intervención propuesta tiene el potencial de contribuir a la literatura existente y proporcionar una solución práctica a las problemáticas identificadas, generando un impacto positivo en el rendimiento operativo y la satisfacción del cliente.

2.2 Conceptos y enfoques teóricos relacionados

Este apartado identifica y describe un conjunto de conceptos clave y enfoques teóricos que fundamentan la intervención propuesta en el proceso de atención de órdenes urgentes dentro de la empresa manufacturera. La relación interpretativa entre estos conceptos facilita la comprensión y delimitación de la intervención,

proporcionando un marco claro y coherente para el análisis y la ejecución del proyecto.

1. Gestión de la Cadena de Suministro (SCM)

La gestión de la cadena de suministro es un concepto central para este proyecto, ya que aborda la eficiencia de la cadena de valor, desde el suministro de materias primas hasta la entrega final de los productos. Según Nuruzzaman (2015), la competitividad de una empresa depende de su capacidad para integrar y coordinar todos los procesos de la cadena de suministro, maximizando la eficiencia y el rendimiento. Este enfoque es esencial para la intervención, ya que la integración de procesos es clave para reducir los tiempos de confirmación de órdenes urgentes y mejorar la coordinación interna entre ventas, logística y servicio al cliente.

La SCM no solo se enfoca en el flujo físico de productos, sino también en el intercambio de información y la comunicación entre los actores involucrados. Gawor y Hoberg (2018) argumentan que una SCM efectiva requiere el uso de tecnología avanzada para mejorar la visibilidad y la agilidad del proceso, lo cual es fundamental para responder rápidamente a las órdenes urgentes. Este enfoque se alinea con la intervención, ya que la implementación de herramientas tecnológicas avanzadas para la gestión de órdenes es uno de los componentes clave del proyecto.

2. Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente es un concepto que tiene un impacto directo en la lealtad y la intención de recompra. D'Alessandro et al. (2015) destacan que, aunque la satisfacción es un objetivo clave para las empresas, no garantiza la lealtad del cliente por sí sola; factores como el valor percibido y los costos de cambio también influyen en la retención. En el contexto de la intervención, la satisfacción del cliente se relaciona con la rapidez de respuesta en la atención de órdenes urgentes. Alowad et al. (2020) subrayan que la satisfacción está estrechamente vinculada a

los tiempos de espera, lo que refuerza la necesidad de mejorar la agilidad del proceso para garantizar una experiencia positiva para el cliente.

La satisfacción del cliente no solo depende de la rapidez de la entrega, sino también de la calidad de la comunicación y la flexibilidad del proceso (Forsslund y Mattsson, 2021). Esto implica que la intervención debe considerar no solo la reducción de tiempos de respuesta, sino también la mejora en la calidad de la interacción con el cliente durante la gestión de pedidos urgentes, lo que maximizará la percepción de valor.

3. Flexibilidad Operativa

La flexibilidad operativa se refiere a la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a cambios en la demanda, la cantidad de pedidos o las condiciones de entrega. Según Forsslund y Mattsson (2021), la flexibilidad es fundamental para manejar eficazmente los pedidos urgentes, ya que permite ajustes rápidos en el proceso sin comprometer la calidad del servicio. En el marco de la intervención, la flexibilidad operativa se traduce en la implementación de estrategias habilitadoras y correctivas que faciliten la adaptación del proceso a las urgencias, mejorando así la capacidad de respuesta de la empresa.

La flexibilidad también implica la segmentación de clientes y la priorización automática de pedidos, como lo señalan Lonial y Raju (2015). Este enfoque permite a la empresa asignar recursos de manera más eficiente, asegurando que las órdenes urgentes reciban la atención necesaria sin afectar el flujo regular de operaciones. La intervención se enfocará en fortalecer la flexibilidad operativa mediante la estandarización de procesos y la automatización de la gestión de pedidos.

4. Calidad de la Información

La calidad de la información es un factor crucial para la eficiencia operativa y la gestión de órdenes urgentes. Ustündağ y Ungan (2020) afirman que una comunicación precisa, completa y oportuna mejora la flexibilidad y el rendimiento de la cadena de suministro. La calidad de la información no solo influye en la rapidez de respuesta, sino también en la precisión con la que se manejan las órdenes urgentes, lo que tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente.

La intervención propuesta incluirá la mejora de los canales de comunicación y la implementación de herramientas tecnológicas que aseguren un intercambio de información de alta calidad entre las áreas involucradas. Esto permitirá una mayor coordinación y una respuesta más rápida, reduciendo así los tiempos de confirmación de pedidos urgentes y mejorando la percepción del cliente sobre la calidad del servicio.

5. Valor Percibido

El valor percibido es un concepto que abarca la evaluación que hace el cliente sobre la relación entre los beneficios obtenidos y los costos incurridos al utilizar un producto o servicio. D'Alessandro et al. (2015) sostienen que el valor percibido influye significativamente en la decisión de recompra y en la lealtad del cliente. En el contexto de la atención de órdenes urgentes, el valor percibido está directamente relacionado con la rapidez de respuesta, la claridad de la comunicación y la fiabilidad del proceso.

Según Weed-Schertzer (2019), la visibilidad del valor real es más efectiva que el enfoque tradicional en el valor percibido, ya que implica resultados tangibles que el cliente puede reconocer. La intervención buscará aumentar la visibilidad del valor mediante una comunicación más proactiva durante el proceso de atención de

urgencias y la implementación de mejoras que sean claramente perceptibles para el cliente.

6. Experiencia del Cliente (CX)

La experiencia del cliente (CX) se refiere a la percepción global que tiene un cliente de su interacción con una empresa a lo largo de todos los puntos de contacto. Komulainen et al. (2018) señalan que el valor de la experiencia del cliente puede ser creado por la empresa, en colaboración con el cliente, o incluso de manera autónoma por el cliente. En el caso de las órdenes urgentes, la intervención debe enfocarse en maximizar la experiencia del cliente, asegurando una respuesta rápida, precisa y comunicativa durante todo el proceso.

Saberian et al. (2020) sugieren que la experiencia del cliente es altamente personal y depende de la comparación entre las expectativas del cliente y los estímulos recibidos durante la interacción. Esto implica que el rediseño del proceso de atención de órdenes urgentes debe ser coherente con las expectativas del cliente y proporcionar una experiencia positiva en cada punto de contacto, lo que maximizará la lealtad y la intención de recompra.

En conclusión, los conceptos y enfoques teóricos identificados proporcionan un marco claro y coherente para la intervención en la gestión de órdenes urgentes. La integración de la gestión de la cadena de suministro, la satisfacción del cliente, la flexibilidad operativa, la calidad de la información, el valor percibido y la experiencia del cliente permite una comprensión integral de la problemática, facilitando la delimitación y ejecución de la intervención. La aplicación de estos conceptos garantizará una mejora sostenible en la eficiencia operativa y la percepción del cliente, logrando así un impacto positivo y duradero en la competitividad de la empresa.

2.3 Análisis de referencia para el cambio

Para conceptualizar la intervención en la gestión de órdenes urgentes de la empresa manufacturera, se utilizará la Teoría del Cambio como metodología principal. Este enfoque permitirá identificar las variables clave, los insumos necesarios, los efectos deseados y las posibles externalidades del proyecto, proporcionando una estructura clara para diseñar, ejecutar y evaluar la intervención. A través de esta metodología, se busca asegurar que los cambios propuestos sean sostenibles y que se puedan medir de manera efectiva los resultados alcanzados.

Hipótesis de Intervención

La hipótesis central de esta intervención es que la optimización del proceso de atención de órdenes urgentes, mediante la implementación de herramientas tecnológicas, la estandarización de procesos y la mejora de la comunicación interna, reducirá el tiempo de confirmación de 6 a 3 horas, incrementando la satisfacción del cliente en al menos un 3.2%. Este cambio también contribuirá a mantener un nivel de cumplimiento del 98% en el On Time In Full (OTIF) y a mejorar la eficiencia operativa en las áreas involucradas.

Aplicación de la Teoría del Cambio

La Teoría del Cambio se enfoca en describir el cambio deseado, cómo se alcanzará y qué indicadores medirán el éxito de la intervención. A continuación, se desglosan los componentes principales de la teoría aplicados a este proyecto:

1. Variables Asociadas al Cambio

Tabla 1. Variables asociadas al cambio

#	Variable	Indicador	Objetivo	Estrategia
1	Confirmación de órdenes urgentes	Tiempo promedio de confirmación de pedidos urgentes.	Reducir el tiempo de confirmación de 6 horas a 3 horas.	Implementación de tecnologías avanzadas para la priorización automática de órdenes y la estandarización de procesos de atención.
2	Satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente respecto a la gestión de órdenes urgentes (medido mediante encuestas de Voz del Cliente).	Incrementar la satisfacción del cliente en un 3.2%, alcanzando un mínimo de 80% en la percepción de la urgencia.	Mejorar la comunicación interna y externa durante la gestión de órdenes urgentes, garantizando un flujo de información preciso y oportuno.
3	Eficiencia operativa	Nivel de cumplimiento del OTIF (On Time In Full) en el manejo de órdenes urgentes.	Mantener un nivel de OTIF del 98% en todas las entregas, incluidas las urgentes.	Mejorar la coordinación entre ventas, cadena de suministro, logística, servicio al cliente, y crédito y cobranza, reduciendo cuellos de botella y optimizando la cadena de suministro.

Nota: La tabla presenta un resumen de las variables clave relacionadas con la intervención en el proceso de atención de órdenes urgentes, donde se identifica la variable de interés, su indicador de medición, el objetivo específico asociado y la estrategia que se implementará para alcanzar dicho objetivo. Fuente: elaboración propia.

2. Insumos Necesarios

Para lograr los cambios deseados, se requerirán los siguientes insumos:

Herramientas tecnológicas: Sistemas de automatización para la gestión de órdenes en tiempo real, que permitan priorizar pedidos urgentes y proporcionar actualizaciones de estado a clientes y personal interno.

Capacitación del personal: Formación específica para empleados de las áreas involucradas, con el objetivo de mejorar sus habilidades en la gestión eficiente de pedidos urgentes y fomentar una cultura de respuesta rápida.

Recursos humanos y financieros: Asignación de personal dedicado a la implementación y seguimiento de la intervención, así como el presupuesto necesario para adquirir e implementar nuevas tecnologías.

Planificación estratégica: Desarrollo de un plan detallado que incluya cronogramas, recursos y responsabilidades específicas para garantizar el éxito del proyecto.

3. Resultados Esperados

Resultado inmediato: Reducción del tiempo de confirmación de órdenes urgentes a un promedio de 3 horas, lo que permitirá una respuesta más rápida a las necesidades de los clientes.

Resultado intermedio: Incremento de la satisfacción del cliente en al menos un 3.2%, como resultado de una mejora en la calidad percibida del servicio durante la atención de órdenes urgentes.

Resultado a largo plazo: Mejora en la eficiencia operativa general, reflejada en el mantenimiento de un nivel de OTIF del 98%, lo que consolidará la competitividad de la empresa en el mercado.

4. Efectos y Externalidades

Efecto positivo en la competitividad: La reducción en los tiempos de respuesta y el aumento en la satisfacción del cliente contribuirán a fortalecer la posición de la empresa en un mercado altamente competitivo, permitiendo una mayor fidelización de clientes.

Mejora en la motivación del personal: La estandarización de procesos y la capacitación reducirán el estrés operativo, mejorando la moral y la productividad de los empleados involucrados en la gestión de órdenes urgentes.

Posibles externalidades negativas: La implementación de nuevas tecnologías puede generar resistencia al cambio entre el personal, lo que requerirá un enfoque de gestión del cambio para facilitar la transición.

5. Medición del Impacto

El impacto de la intervención se medirá a través de indicadores clave que permitirán evaluar la efectividad de los cambios implementados:

Reducción en el tiempo de confirmación de órdenes urgentes, con un objetivo de 3 horas como promedio.

Índice de satisfacción del cliente en relación con el manejo de urgencias, con un objetivo de alcanzar al menos un 80%.

Nivel de cumplimiento del OTIF, manteniendo un 98% de entregas a tiempo y completas.

En conclusión, el uso de la Teoría del Cambio como marco para la intervención permite una comprensión más profunda de las variables clave y el impacto esperado de la intervención. La hipótesis planteada se apoya en la relación directa entre tiempos de respuesta, satisfacción del cliente y eficiencia operativa, y establece un camino claro para lograr los objetivos del proyecto. La implementación de esta metodología proporcionará una base sólida para un diagnóstico profundo y un cambio sostenible en la gestión de órdenes urgentes, asegurando un impacto positivo tanto para la empresa como para sus clientes.

A continuación, se presenta la Matriz del marco lógico para abordar la problemática de la atención de órdenes urgentes en la empresa manufacturera, considerando sus objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos.

Tabla 2. Matriz del marco lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo General Optimizar el proceso de atención de órdenes urgentes para reducir el tiempo de confirmación,	- Reducción del tiempo de confirmación de 6 a 3 horas.	- Reportes de tiempos de respuesta.	- Disponibilidad de recursos tecnológicos y humanos.

incrementar la satisfacción del cliente y mantener un alto nivel de cumplimiento (OTIF).

- Incremento de la satisfacción del cliente en un 3.2% (mínimo 80% en percepción de urgencia).

- Encuestas de Voz del Cliente (VOC).

- Compromiso de la alta dirección para apoyar la implementación.

- Mantener un OTIF del 98%.

- Informes de OTIF generados por el sistema ERP.

- Incremento en la satisfacción del cliente respecto a la gestión de urgencias.

- Resultados de encuestas de satisfacción del cliente.

- Disposición del personal para aceptar cambios en los procesos.

- Reducción de tiempos de confirmación.

- Reportes de desempeño operativo.

- Eficiencia de la implementación de tecnologías avanzadas.

- Incremento en la percepción de eficiencia operativa interna.

- Reportes de seguimiento de pedidos.

Componentes (Resultados Esperados)

1. Implementación de herramientas tecnológicas avanzadas para priorizar órdenes urgentes.

- Sistema de gestión en tiempo real implementado y operativo.

- Reportes del sistema ERP.

- Disponibilidad de tecnología adecuada.

- Tiempo de priorización automática de pedidos reducido.

- Evaluación del sistema de priorización automática.

- Capacitación efectiva del personal en el uso del sistema.

2. Estandarización de procesos de atención de órdenes urgentes.

- Procesos estandarizados en todas las áreas involucradas.

- Manuales de procedimientos actualizados.

- Colaboración entre las áreas para la implementación de procesos estandarizados.

- Reducción de la variabilidad en tiempos de respuesta.

- Auditorías internas de procesos.

	- Incremento en la calidad y frecuencia de la comunicación entre áreas.	- Encuestas de comunicación interna.	
	- Reducción de errores en la gestión de pedidos urgentes.	- Reportes de seguimiento de la calidad de la información.	
	- Software adquirido e implementado en el sistema ERP.	- Reportes de integración del sistema.	
		- Manuales de uso del software.	
3. Mejora en la comunicación interna entre las áreas involucradas.	- Número de empleados capacitados.	- Informes de capacitación.	- Compromiso de los líderes de cada área para fomentar la comunicación efectiva.
	- Nivel de conocimiento adquirido medido por evaluaciones de capacitación.	- Resultados de evaluaciones de desempeño post-capacitación.	
	- Manual de procesos actualizado.	- Manuales y procedimientos documentados.	
	- Implementación efectiva de procedimientos estandarizados en las áreas.	- Auditorías de cumplimiento de procesos.	
	- Incremento en la frecuencia y calidad de las reuniones de coordinación.	- Reportes de reuniones de coordinación.	
	- Reducción de errores de comunicación entre áreas.	- Evaluación de la calidad de la comunicación interna.	

Nota: La Matriz del Marco Lógico presenta una estructura detallada de los objetivos, resultados esperados y actividades clave para la optimización del proceso de atención de órdenes urgentes, incluyendo indicadores específicos, medios de verificación y supuestos que respaldan el éxito de la intervención. Fuente: elaboración propia.

La Matriz de Marco Lógico nos permite organizar los objetivos, resultados y actividades del proyecto de manera sistemática, identificando claramente los indicadores que medirán el impacto de la intervención y los supuestos clave para su éxito.

CAPÍTULO 3

Diagnóstico profundo: Marco de referencia y estrategia de intervención

La propuesta de intervención se centra en comprender y abordar de manera exhaustiva los factores que afectan la eficiencia del proceso de atención de órdenes urgentes en la empresa, analizando cada uno en términos de relaciones, tendencias y magnitudes. Este enfoque permitirá trabajar directamente con las causas raíz del problema, caracterizándolas a partir de sus indicadores y variables, que serán evaluados tanto antes como después de la intervención.

La satisfacción del cliente es fundamental en esta industria, donde el acceso a mayor y mejor información ha elevado las expectativas de los consumidores. Como respuesta, este proyecto de intervención busca optimizar el proceso de atención de órdenes de venta urgentes, generando una percepción positiva alineada con el sentido de urgencia de los clientes. El objetivo final es que la empresa logre no solo satisfacer estas expectativas, sino también destacar en la percepción de agilidad y eficiencia.

3.1. Definición de la estrategia de intervención, selección de las herramientas requeridas y el cronograma del diagnóstico profundo

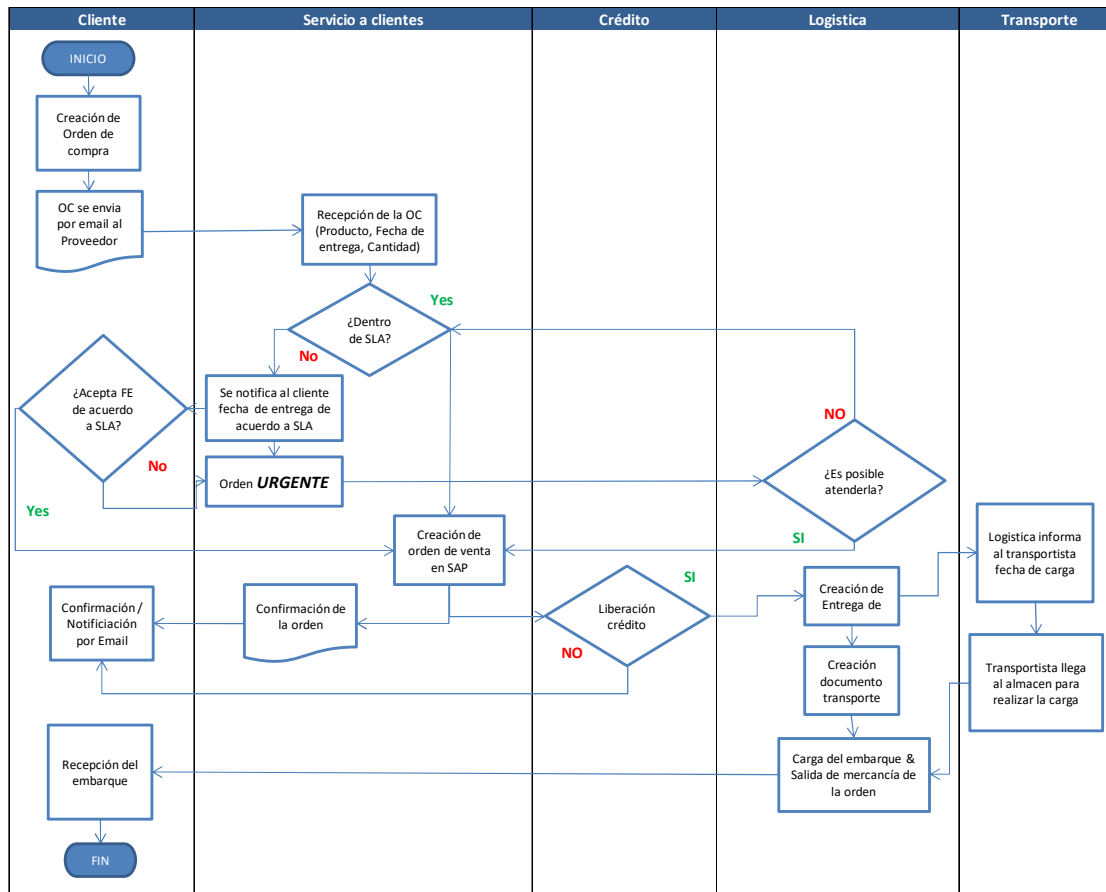
La estrategia de intervención para el diagnóstico profundo del proceso de atención de órdenes urgentes en la empresa se ha definido en colaboración con el Tutor del proyecto. Este enfoque metodológico se basa en técnicas y herramientas específicas que permitirán identificar y analizar las causas raíz de la problemática, facilitando un cambio sostenible en el tiempo de respuesta y en la satisfacción del cliente. La estrategia se estructura en etapas clave, cada una con herramientas específicas seleccionadas para capturar datos relevantes, evaluar indicadores y validar los cambios implementados.

Enfoque Metodológico

La metodología utilizada en esta intervención combina el análisis cualitativo y cuantitativo, proporcionando una visión integral de los factores que afectan la gestión de órdenes urgentes. El enfoque principal se centrará en:

1. **Identificación de causas raíz** mediante el método de los 5 Porqués.
2. **Evaluación de indicadores clave** de desempeño antes y después de la intervención.
3. **Implementación de herramientas tecnológicas** para mejorar la eficiencia operativa y la calidad de la comunicación interna.

Gráfico 3. Diagrama de flujo del proceso de colocación de OV



Nota: El diagrama de flujo correspondiente al proceso de recepción, colocación y ejecución de órdenes de venta para empresa manufacturera. Fuente: elaboración propia.

Selección de Herramientas Requeridas

Las siguientes herramientas han sido seleccionadas para cada etapa del diagnóstico profundo. Estas herramientas permiten recopilar y analizar datos de manera estructurada, garantizando que el diagnóstico sea riguroso y permita diseñar una solución efectiva para el problema.

Tabla 3: Herramientas requeridas y variables a recopilar

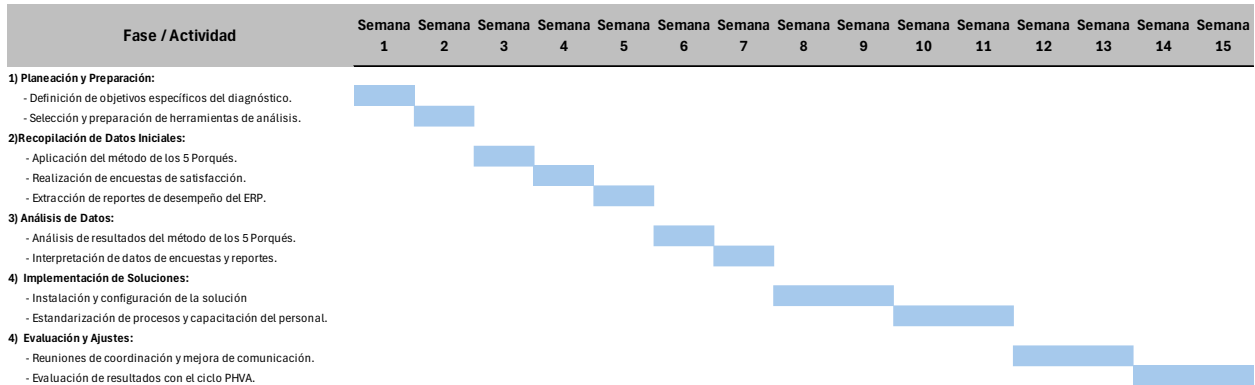
Etapa del Proceso	Herramienta	Descripción	VARIABLES A RECOPILAR
Identificación de Problemas y Causas Raíz	Método de los 5 Porqués	Técnica de análisis que permite identificar causas profundas de los problemas mediante preguntas sucesivas.	Tiempo de respuesta, cantidad de aprobaciones, comunicación.
Evaluación Inicial de Indicadores	Encuestas de Satisfacción	Aplicación de encuestas para medir el nivel de satisfacción del cliente en relación con el manejo de órdenes urgentes.	Satisfacción del cliente, percepción de urgencia, calidad de servicio.
Análisis de Eficiencia Operativa	Reportes de Desempeño ERP	Extracción de datos de rendimiento del sistema ERP para evaluar tiempos de respuesta y eficiencia en la gestión de pedidos urgentes.	Tiempos de confirmación, volumen de órdenes urgentes, OTIF.
Mejora de Comunicación Interna	Reuniones de Coordinación	Encuentros semanales entre áreas para revisar avances y resolver problemas de comunicación, coordinando el flujo de información.	Frecuencia de reuniones, calidad de la comunicación, errores en la gestión.
Automatización y Seguimiento	Software de Gestión en Tiempo Real	Implementación de herramientas tecnológicas para automatizar la priorización y seguimiento de órdenes urgentes.	Tiempos de priorización, notificaciones automáticas, precisión en actualizaciones.
Evaluación de Resultados	Ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)	Metodología de mejora continua para evaluar el impacto de la intervención y realizar ajustes según los resultados obtenidos.	Cumplimiento de objetivos, ajustes en procesos, eficiencia general.

Nota: La tabla de herramientas requeridas y variables a recopilar detalla las herramientas de diagnóstico seleccionadas para cada etapa del proceso de intervención, incluyendo una descripción de su aplicación y las variables específicas que se recopilarán. Fuente: elaboración propia.

Cronograma del Diagnóstico Profundo

El cronograma del diagnóstico profundo está diseñado para ejecutarse en un periodo de 12 semanas, dividido en fases que aseguran la recopilación y análisis sistemáticos de los datos, así como la implementación de mejoras y la evaluación de resultados.

Tabla 4. Cronograma para la ejecución del proyecto



Nota: El cronograma de ejecución del proyecto de intervención detalla las fases y actividades clave a lo largo de un periodo de 15 semanas, proporcionando una visión general de la secuencia temporal y la duración de cada actividad, facilitando la planificación y el seguimiento del proyecto para alcanzar los objetivos establecidos. Fuente: elaboración propia.

La estrategia de intervención estructurada en este diagnóstico profundo aborda de manera integral los factores que generan el cambio en la gestión de órdenes urgentes. La combinación de herramientas como el método de los 5 Porqués, el software de gestión en tiempo real y el ciclo PHVA permitirá evaluar, implementar y ajustar la intervención, asegurando así una mejora sostenible en los tiempos de respuesta y en la satisfacción del cliente.

3.2. Definición de los factores prioritarios a intervenir y/o cambiar en la problemática

La estrategia de intervención para mejorar la atención de órdenes urgentes en la empresa se centra en la identificación y transformación de factores prioritarios que impactan directamente en los tiempos de respuesta y en la satisfacción del cliente. A continuación, se detallan los factores específicos a intervenir, en coherencia con la Teoría de Cambio y la Matriz de Marco Lógico planteadas anteriormente.

1. Reducción de Tiempos de Confirmación de Órdenes Urgentes

Descripción: Actualmente, el tiempo promedio de confirmación de pedidos urgentes es de 6 horas, lo cual genera insatisfacción en los clientes. Este factor es crítico, ya

que impacta directamente la percepción del cliente respecto a la agilidad de la empresa en la gestión de sus pedidos.

Objetivo de Intervención: Reducir el tiempo de confirmación a 3 horas, optimizando la eficiencia en cada etapa del proceso.

Estrategia de Intervención:

Implementación de un software y/o herramienta de gestión en tiempo real que priorice automáticamente los pedidos urgentes.

Capacitación del personal en el uso del sistema y en la aplicación de procesos estandarizados para la gestión rápida de estos pedidos.

Impacto Esperado: Mayor agilidad en la respuesta a las solicitudes urgentes, lo que se reflejará en un incremento en la satisfacción del cliente y una mejora en la eficiencia operativa.

2. Mejora en la Comunicación Interna entre Áreas Involucradas

Descripción: La falta de comunicación efectiva entre las áreas de ventas, cadena de suministro, logística y servicio al cliente crea cuellos de botella y errores en la gestión de órdenes urgentes. Este factor es prioritario, ya que una mejor comunicación reducirá los tiempos de coordinación y minimizará los errores operativos.

Objetivo de Intervención: Establecer canales de comunicación claros y regulares entre áreas, aumentando la frecuencia y calidad de las interacciones.

Estrategia de Intervención:

Implementación de reuniones semanales de coordinación entre áreas para revisar la gestión de pedidos urgentes y resolver problemas de comunicación en tiempo real.

Desarrollo de procedimientos documentados que detallen los flujos de información y responsabilidades de cada área en el proceso de atención de urgencias.

Impacto Esperado: Reducción en los errores de coordinación, incremento en la eficiencia del proceso y una respuesta más ágil y alineada con las necesidades de los clientes.

3. Estandarización de Procesos para la Gestión de Órdenes Urgentes

Descripción: La falta de un proceso estandarizado para la gestión de órdenes urgentes provoca variabilidad en los tiempos de respuesta y genera inconsistencias en la calidad del servicio. Este factor es fundamental para asegurar que cada pedido urgente se maneje de manera rápida y uniforme, sin depender de la experiencia o criterio individual de los empleados.

Objetivo de Intervención: Documentar y estandarizar los procesos para la gestión de pedidos urgentes, asegurando que todos los empleados sigan un mismo protocolo en situaciones de urgencia.

Estrategia de Intervención:

Desarrollo de manuales de procedimiento específicos para la gestión de urgencias, que incluyan los pasos exactos a seguir desde la recepción hasta la confirmación del pedido.

Capacitación continua del personal para asegurar que todos los involucrados comprendan y apliquen los nuevos estándares de atención.

Impacto Esperado: Reducción en la variabilidad de los tiempos de respuesta, mayor consistencia en la atención de pedidos urgentes y una mejora general en la percepción de confiabilidad y calidad del servicio por parte de los clientes.

4. Evaluación del Impacto Financiero sobre Ventas y Margen de Utilidad

Descripción: La mejora en la gestión de órdenes urgentes no solo impacta en la satisfacción del cliente, sino que también tiene repercusiones directas sobre el rendimiento financiero de la empresa manufacturera. Para garantizar que los cambios generen un impacto positivo en los márgenes de utilidad y las ventas, es

crucial tener visibilidad sobre la información financiera y operativa antes y después de la intervención.

Objetivo de Intervención: Evaluar y maximizar el impacto de la optimización del proceso de órdenes urgentes sobre el rendimiento financiero de la empresa, asegurando que las mejoras no solo beneficien a la satisfacción del cliente, sino que también contribuyan a la rentabilidad a través de una gestión más eficiente.

Estrategia de Intervención:

Análisis Financiero: Implementar un seguimiento financiero que permita medir el impacto de la intervención en los ingresos y costos de la empresa manufacturera. Esto incluye el análisis de los efectos de la reducción de tiempos de confirmación y la mejora en la satisfacción del cliente sobre las ventas y la retención de clientes.

Visibilidad de la Información Financiera: Establecer un reporte que integre datos operativos con datos financieros, permitiendo monitorear el impacto de la intervención sobre el costo por orden urgente y los márgenes de utilidad. Esta visibilidad permitirá ajustar las estrategias en función de los resultados observados.

Optimización de Costos Operativos: Evaluar la reducción de costos en la cadena de suministro, logística y otras áreas relacionadas con la gestión de pedidos urgentes. La automatización de procesos y la reducción de errores operativos deberían reducir significativamente los costos asociados a la atención de urgencias.

Monitoreo del Margen de Utilidad: Establecer un seguimiento del margen de utilidad de los pedidos urgentes antes y después de la intervención, observando cómo la mejora en la eficiencia operativa y la reducción de costos impactan en la rentabilidad general de la empresa manufacturera.

Impacto Esperado:

Mejora en el Margen de Utilidad: La reducción de costos asociados a la atención de órdenes urgentes permitirá aumentar el margen de utilidad, lo que generará una mejora en la rentabilidad de cada pedido.

Visibilidad para la Toma de Decisiones: La integración de la información operativa y financiera proporcionará a la empresa visibilidad continua sobre los resultados de la intervención, permitiendo tomar decisiones más informadas para ajustar y mejorar continuamente los procesos.

Tabla 5: Métricas, valores actuales y objetivos del proyecto

Métrica	Valor Actual	Objetivo de Intervención
1. Tiempo promedio de confirmación	6 horas	Reducir a 3 horas
2. Índice de satisfacción del cliente	77.5%	Incrementar a 80%
3. Frecuencia de reuniones de coordinación	Semanal	Aumentar calidad y enfoque
3. Calidad de la comunicación (autoevaluación)	60.0%	Incrementar a 80%
4. Nivel de cumplimiento de procedimientos	65.0%	Incrementar a 90%
4. Variabilidad en tiempos de respuesta	Alta	Reducir significativamente
5. Número promedio de órdenes urgentes mensuales	928	Monitorear y reducir el impacto
5. Distribución de causas de urgencia	Cliente (68%), cambio interno (16.9%), cambio operativo (11%), precio (4%)	Optimizar procesos de acuerdo a la causa

Nota: La Tabla 5 presenta las métricas clave identificadas para el proyecto, mostrando sus valores actuales y los objetivos de intervención propuestos. Estas métricas permiten medir el impacto de la intervención en aspectos críticos como el tiempo de respuesta, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, facilitando el seguimiento del progreso hacia los resultados esperados. Fuente: elaboración propia.

La intervención en estos factores prioritarios permitirá abordar las causas raíz que afectan el proceso de atención de órdenes urgentes, logrando mejoras significativas en la rapidez de respuesta y en la satisfacción del cliente. Estas acciones están alineadas con la Teoría de Cambio y la Matriz de Marco Lógico, contribuyendo directamente a los objetivos de reducción de tiempos, fortalecimiento de la

comunicación interna, estandarización de procesos y evaluación del impacto financiero. De esta manera, se crea una base sólida para una mejora continua y tangible en la experiencia del cliente, así como en la eficiencia operativa y financiera de la empresa manufacturera, asegurando una gestión más efectiva de los recursos y un mayor retorno sobre la inversión en el proceso de atención de urgencias.

3.3. Metas de información (qué quiero conocer con mi diagnóstico profundo)

Las metas de información establecen los aspectos específicos que el diagnóstico profundo busca revelar, en función de los objetivos de la intervención en el proceso de atención de órdenes urgentes. Estas metas están definidas para captar tanto variables cualitativas como cuantitativas que permitan un análisis exhaustivo de la problemática, centrándose en la eficiencia del proceso, la satisfacción del cliente y la comunicación interna. Los instrumentos seleccionados para la recopilación de datos estarán alineados con estas metas para asegurar que los resultados obtenidos sean relevantes y accionables en el contexto de la intervención.

Meta 1: Conocer el Tiempo Real de Respuesta en la Confirmación de Órdenes Urgentes

Variable Cuantitativa: Tiempo promedio de confirmación de órdenes urgentes (horas).

Objetivo: Obtener datos precisos sobre el tiempo real que toma confirmar una orden urgente desde su recepción hasta su aprobación.

Instrumento: Reportes de desempeño extraídos del sistema ERP de la empresa y análisis de tiempos por etapa en el proceso.

Propósito: Medir la eficacia actual del proceso y establecer una línea base para evaluar el impacto de la intervención en la reducción del tiempo de respuesta.

Meta 2: Evaluar el Nivel de Satisfacción del Cliente en la Gestión de Órdenes Urgentes

Variable Cuantitativa y Cualitativa: Índice de satisfacción del cliente en relación con pedidos urgentes; percepción del cliente sobre la agilidad y calidad del servicio.

Objetivo: Recoger información sobre la experiencia del cliente y su percepción del tiempo y la calidad en la gestión de pedidos urgentes.

Instrumento: Encuestas de satisfacción (VOC) y entrevistas estructuradas con clientes seleccionados.

Propósito: Determinar los factores específicos que afectan la percepción de valor y satisfacción del cliente, y establecer metas de mejora en el servicio.

Meta 3: Identificar los Principales Obstáculos y Causas de Retrasos en el Proceso

Variable Cualitativa: Causas raíz de los retrasos en la gestión de órdenes urgentes.

Objetivo: Identificar y entender las causas subyacentes de las demoras en el proceso mediante el método de los 5 Porqués.

Instrumento: Talleres de análisis de causas raíz con el personal involucrado en el proceso.

Propósito: Conocer en profundidad los factores operativos, administrativos o de comunicación que generan cuellos de botella en la atención de pedidos urgentes.

Meta 4: Analizar la Calidad y Frecuencia de la Comunicación Interna entre Áreas

Variable Cualitativa y Cuantitativa: Calidad de la comunicación interna, frecuencia de reuniones de coordinación, y número de errores de coordinación entre áreas.

Objetivo: Evaluar cómo se comunica la información entre las áreas de ventas, logística, servicio al cliente y cadena de suministro, y detectar áreas de mejora.

Instrumento: Encuestas de percepción de comunicación interna y registros de reuniones de coordinación.

Propósito: Detectar fallos en el flujo de información y mejorar la coordinación entre las áreas para optimizar la respuesta a pedidos urgentes.

Meta 5: Medir la Eficiencia y Consistencia en la Aplicación de Procedimientos Estandarizados

Variable Cuantitativa y Cualitativa: Nivel de cumplimiento de procedimientos estandarizados, variabilidad en los tiempos de atención de pedidos urgentes.

Objetivo: Evaluar si los procedimientos existentes se aplican de manera uniforme y analizar su impacto en la consistencia y eficiencia del proceso.

Instrumento: Auditorías internas de procesos y reportes de desempeño por área.

Propósito: Identificar áreas donde la falta de estandarización impacta la eficiencia y establecer bases para la implementación de procesos consistentes.

Estas metas de información guiarán el diagnóstico profundo, enfocándose en los aspectos específicos que requieren intervención para mejorar la gestión de órdenes urgentes. Cada meta está alineada con los objetivos de la intervención y respalda la selección de instrumentos que permitirán recopilar y analizar tanto datos cualitativos como cuantitativos. Este enfoque garantizará un diagnóstico riguroso y preciso que sentará las bases para una mejora sostenible en la experiencia del cliente y la eficiencia operativa de la empresa.

3.4. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales

En este apartado se presentan las métricas iniciales que reflejan la situación actual del proceso de atención de órdenes urgentes, antes de la intervención. Estas métricas ofrecen una “fotografía” del estado actual y servirán como línea base para evaluar el impacto y la efectividad de la intervención. A continuación, se describen las principales métricas, organizadas de acuerdo con el marco referencial y las herramientas seleccionadas para el diagnóstico profundo.

1. Tiempo Promedio de Confirmación de Órdenes Urgentes

Esta métrica refleja la eficiencia en la respuesta inicial a las órdenes urgentes, desde su recepción hasta la confirmación para proceder con el pedido.

Con base en el enfoque del marco referencial y las herramientas seleccionadas, se exponen en este apartado los datos y mediciones en la situación presente (sin tu intervención) es decir será la fotografía del antes de la intervención, para ello se necesita sistematizar a través de tablas, gráficos, etc.

- **Descripción:** Actualmente, el tiempo promedio de confirmación de un pedido urgente es de 6 horas, lo cual genera insatisfacción entre los clientes.
- **Fuente de Datos:** Reportes de desempeño del sistema ERP.
- **Gráfico:** Distribución de tiempos de confirmación (ver gráfico siguiente).

2. Nivel de Satisfacción del Cliente en la Gestión de Órdenes Urgentes

Esta métrica refleja la percepción del cliente sobre el servicio recibido en la gestión de sus pedidos urgentes, un factor clave para la retención y lealtad del cliente.

Descripción: La satisfacción actual en el manejo de urgencias es del 77.5%, lo cual muestra que existe una oportunidad para mejorar la percepción del cliente.

Fuente de Datos: Encuestas de satisfacción (VOC) y entrevistas con clientes.

Gráfico: Distribución del índice de satisfacción por categoría de servicio.

3. Frecuencia y Calidad de la Comunicación Interna

Esta métrica evalúa la frecuencia de reuniones de coordinación y la calidad del flujo de información entre las áreas de ventas, logística, servicio al cliente y cadena de suministro, las cuales son fundamentales para la eficacia del proceso.

Descripción: Actualmente, la comunicación se percibe como deficiente, con un puntaje del 60% en las encuestas internas. Esto impacta negativamente la coordinación entre áreas.

Fuente de Datos: Encuestas internas y registros de reuniones.

Gráfico: Gráfica de radar sobre la calidad de la comunicación percibida en cada área.

4. Cumplimiento de Procedimientos Estandarizados

Esta métrica mide la consistencia en la aplicación de los procedimientos existentes, que es fundamental para asegurar un proceso de atención de órdenes urgente uniforme y eficiente.

Descripción: Actualmente, el cumplimiento de procedimientos estandarizados es inconsistente, con un nivel de adherencia del 65%. Esto causa variabilidad en los tiempos de respuesta.

Fuente de Datos: Auditorías de procedimientos y reportes de desempeño del sistema ERP.

Gráfico: Gráfico de barras que muestra el nivel de cumplimiento de procedimientos en cada área.

5. Volumen y Caracterización de Órdenes Urgentes

Esta métrica permite entender el volumen de órdenes urgentes gestionadas y los factores que las caracterizan, lo cual es crucial para identificar patrones y mejorar la planificación de recursos.

Descripción: Un alto porcentaje de órdenes urgentes se generan por solicitud directa del cliente (68%), lo que resalta la necesidad de optimizar el proceso en función de esta causa.

Estas métricas iniciales proporcionan una base sólida para evaluar la situación actual de la empresa en la gestión de órdenes urgentes y establecer un punto de comparación para medir el impacto de la intervención. Cada métrica está alineada con los objetivos del proyecto y permitirá evaluar el éxito de la intervención, asegurando que las mejoras implementadas se reflejen en una mayor eficiencia y satisfacción del cliente.

3.5. Descripción del análisis: correlación e interpretación de la información

El análisis de correlación e interpretación de la información busca establecer las relaciones entre los datos clave que se recopilarán durante la intervención y los objetivos del proyecto, en consonancia con la hipótesis planteada. Este análisis permitirá entender la relación entre los diferentes factores que afectan el tiempo de respuesta, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, y ayudará a interpretar el impacto que cada uno tiene en el contexto de la intervención.

Hipótesis Planteada

La hipótesis central de esta intervención sostiene que la optimización del proceso de atención de órdenes urgentes mediante herramientas tecnológicas, estandarización de procesos y mejora de la comunicación interna reducirá el tiempo de confirmación de 6 a 3 horas, incrementará la satisfacción del cliente en un 3.2% y mantendrá el nivel de cumplimiento (OTIF) en el 98%.

Correlación entre los Datos Recopilados y los Objetivos de Intervención

Para validar esta hipótesis, se realizará un análisis de correlación entre las principales variables recopiladas durante el diagnóstico profundo. La correlación permitirá identificar cómo se relacionan entre sí y cómo afectan el rendimiento general del proceso de atención de órdenes urgentes.

Correlación entre el Tiempo de Confirmación y la Satisfacción del Cliente

Descripción: Existe una relación directa entre el tiempo que se toma en confirmar una orden urgente y la percepción del cliente sobre la calidad del servicio. Se espera que una reducción en el tiempo de confirmación tenga un efecto positivo en el índice de satisfacción del cliente.

Interpretación: Si la correlación muestra que la disminución del tiempo de confirmación impacta significativamente en la satisfacción del cliente, se podrá

inferir que la mejora en la rapidez de respuesta es fundamental para lograr los objetivos de percepción positiva y lealtad del cliente.

Impacto Esperado: Un tiempo de confirmación de 3 horas o menos debería aumentar la satisfacción del cliente, alcanzando al menos un 80% en el índice de satisfacción relacionado con la atención de pedidos urgentes.

Correlación entre la Calidad de la Comunicación Interna y la Eficiencia Operativa

Descripción: La falta de comunicación efectiva entre áreas (ventas, logística, servicio al cliente) es un factor que crea cuellos de botella y genera demoras. La correlación entre la frecuencia y calidad de la comunicación interna y la reducción de errores de coordinación permitirá evaluar el impacto de la mejora de comunicación en el proceso de atención de órdenes urgentes.

Interpretación: Si los datos muestran una correlación significativa, se confirmará que una mejor comunicación reduce errores y agiliza el proceso, lo que respalda la estrategia de mejorar la frecuencia y calidad de la comunicación entre áreas.

Impacto Esperado: La implementación de canales de comunicación más efectivos debería llevar a una reducción de errores y a un proceso de gestión de órdenes urgentes más ágil y eficiente.

Correlación entre el Cumplimiento de Procedimientos Estandarizados y la Variabilidad en Tiempos de Respuesta

Descripción: La aplicación inconsistente de procedimientos genera variabilidad en los tiempos de respuesta, afectando la confiabilidad del servicio. Analizar la relación entre el cumplimiento de procedimientos estandarizados y la variabilidad permitirá evaluar si la estandarización reduce la dispersión en los tiempos de respuesta.

Interpretación: Si la correlación es significativa, se podrá concluir que la estandarización es esencial para una gestión más consistente y confiable, ya que

los empleados seguirán un protocolo común, lo que reducirá la variabilidad y los tiempos de respuesta.

Impacto Esperado: Un cumplimiento uniforme de los procedimientos debería reducir la variabilidad en los tiempos de respuesta, aumentando así la consistencia en la atención y mejorando la percepción del cliente sobre la confiabilidad del servicio.

Correlación entre la Automatización de la Gestión de Órdenes y la Reducción de Tiempos de Confirmación

Descripción: La automatización en la priorización y seguimiento de pedidos urgentes se espera que tenga un efecto positivo en la reducción de los tiempos de confirmación. La correlación entre la adopción de herramientas tecnológicas y los tiempos de respuesta medirá el impacto de esta tecnología en la rapidez del servicio.

Interpretación: Una correlación positiva confirmará que la automatización es una estrategia clave para alcanzar los tiempos de confirmación objetivo, ya que facilita la priorización y el flujo de información.

Impacto Esperado: La tecnología de gestión en tiempo real permitirá una confirmación de órdenes más rápida y eficaz, ayudando a alcanzar el objetivo de 3 horas de tiempo promedio de confirmación.

Correlación entre el Volumen de Órdenes Urgentes y la Eficiencia Operativa General (OTIF)

Descripción: Un volumen elevado de órdenes urgentes puede afectar el nivel general de cumplimiento de entregas a tiempo (OTIF), al desviar recursos y atención de los pedidos regulares. La correlación entre el volumen de pedidos urgentes y el OTIF evaluará cómo los picos en urgencias afectan la eficiencia operativa global.

Interpretación: Si se confirma una correlación, se reforzará la necesidad de mejorar la planificación y el manejo de urgencias para evitar que impacten negativamente en el desempeño operativo general.

Impacto Esperado: Mantener un OTIF del 98% a pesar de los picos en pedidos urgentes dependerá de una eficiente asignación de recursos y de la agilidad del sistema de priorización.

El análisis de correlación e interpretación de estas métricas permitirá determinar qué aspectos específicos del proceso tienen mayor impacto en la rapidez de respuesta y en la percepción del cliente sobre la calidad del servicio. La importancia de cada variable se ponderará en función de su capacidad para reducir el tiempo de respuesta y mejorar la satisfacción del cliente, dos objetivos fundamentales de la intervención.

CAPÍTULO 4

Implementación: Planeación de la intervención

4.1. Justificación de la intervención

Si bien el objetivo central de este proyecto es **mejorar el proceso de atención de órdenes de venta urgentes**, los hallazgos derivados del diagnóstico profundo evidenciaron que **las órdenes urgentes no son un fenómeno aislado**, sino un reflejo de ineficiencias estructurales en el proceso general de colocación de órdenes.

Estas órdenes urgentes representan el **11.6% del total**, y en más del **68% de los casos** son generadas por solicitudes de cliente en contextos donde **no se percibe agilidad suficiente en el proceso estándar**. Por ello, mejorar únicamente el flujo de urgencias sin atender los factores estructurales que las detonan **no generaría un cambio sostenible** ni aumentaría de forma consistente la satisfacción del cliente.

Justificación para intervenir el proceso completo de colocación de órdenes:

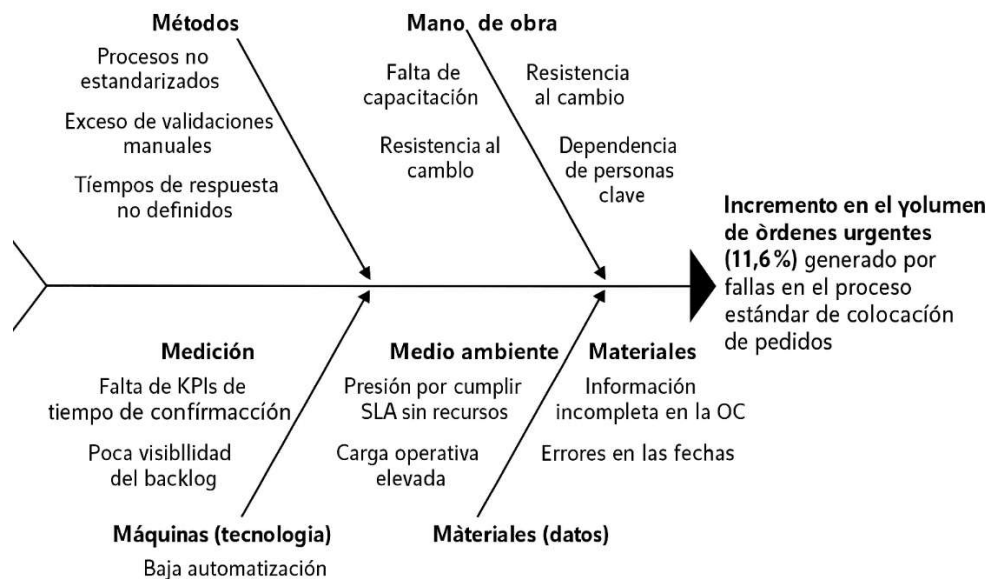
Causalidad sistémica: La mayoría de las órdenes urgentes surgen como consecuencia de ineficiencias o demoras en el proceso estándar (como falta de visibilidad, lentitud en confirmaciones o falta de integración entre áreas).

Efecto dominó en experiencia del cliente: Si el proceso general mejora, se reduce la necesidad de escalamiento a "urgencias", lo que impacta directamente en la percepción del servicio.

Coordinación interfuncional: Las urgencias requieren alineación rápida entre crédito, servicio a clientes, planeación y logística. Solo un proceso integral más ágil permitirá una atención efectiva en estos casos excepcionales.

Sustentabilidad de la solución: Un rediseño parcial del proceso (solo para urgencias) generaría parches temporales. En cambio, una mejora del flujo general beneficiará tanto las órdenes estándar como las urgentes, construyendo una operación más confiable.

Gráfico 4. Causas raíz del incremento en órdenes urgentes derivadas del proceso estándar de colocación de pedidos



Nota: El diagrama de Ishikawa muestra los principales factores estructurales que contribuyen al aumento en la proporción de órdenes urgentes (11.6%), organizados en seis categorías de análisis. Esta representación permite visualizar cómo las fallas sistémicas del proceso estándar impactan negativamente en la experiencia del cliente y justifican la necesidad de una intervención integral.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1. Consideraciones costo/beneficio de la intervención

La decisión de intervenir el proceso completo de colocación de órdenes de venta, en lugar de enfocarse exclusivamente en las urgencias, ofrece una relación **costo-beneficio favorable y sostenible**, respaldada por el análisis del diagnóstico profundo. Esta estrategia aborda las causas raíz del problema, permitiendo mejoras estructurales que impactan tanto en las órdenes urgentes como en el estándar.

Justificación del costo-beneficio:

Eficiencia generalizada: Las mejoras propuestas en automatización, visibilidad del flujo de órdenes y programación operativa impactarán de forma transversal, eliminando cuellos de botella y reduciendo retrabajos tanto en órdenes urgentes como regulares.

Reducción sostenible de urgencias: Reducir el tiempo promedio de confirmación de pedidos urgentes de 6 a 3 horas y estandarizar los procesos evitará la escalación innecesaria de órdenes estándar a urgentes.

Mejora del nivel de satisfacción del cliente: Una experiencia más fluida, clara y confiable se reflejará directamente en un mayor nivel de satisfacción, reforzando la fidelización y reputación de la empresa.

Escalabilidad: Las herramientas desarrolladas (como plantillas de carga masiva) y los procesos estandarizados son replicables en otras unidades de negocio o plantas, facilitando su expansión sin rediseños ni inversión adicional significativa.

Rentabilidad operativa: Se espera una disminución de los costos ocultos como errores humanos, seguimientos manuales, descoordinación entre áreas y reprocesos, mejorando el uso del capital humano y los recursos existentes.

Tabla 6. Estimación de costos asociados:

Concepto	Descripción	Costo Estimado (MXN)
Capacitación interna	Entrenamiento en nuevos flujos, procedimientos y plantillas	\$12,000
Documentación y estandarización de procesos	Manuales, diagramas y protocolos integrados	\$8,000
Ajustes de plantillas y validación técnica	Revisión por parte de TI y validación de cargas masivas	\$10,000
Tiempo del equipo clave	Participación en diseño, pruebas y reuniones de alineación	\$15,000
Evaluación de herramientas Copilot	Pruebas de aplicación en tareas de soporte, generación de insights	\$5,000
Total estimado		\$50,000

Nota: La Tabla 6 detalla los principales conceptos de inversión estimada para la implementación del proyecto de intervención. Incluye actividades clave como capacitación, estandarización de procesos, validación técnica y evaluación de herramientas disponibles. Esta estimación permite valorar la viabilidad económica del proyecto, destacando su bajo costo relativo frente a los beneficios operativos y de satisfacción del cliente que se esperan alcanzar. Fuente: elaboración propia.

Beneficios esperados:

- Reducción del tiempo de confirmación de órdenes urgentes en un 50%.
- Mantenimiento del nivel de cumplimiento OTIF $\geq 98\%$.
- Incremento en la satisfacción percibida del cliente $\geq 80\%$ en el manejo de urgencias.
- Disminución en el volumen de órdenes urgentes no justificadas en al menos 20%, como resultado de un proceso más ágil y predecible.
- Mayor control operativo, alineación entre áreas y reducción de tareas que no agregan valor.

En resumen, la intervención representa una inversión accesible y estratégica, con un retorno alto tanto en términos financieros como en la percepción del cliente y la eficiencia operativa.

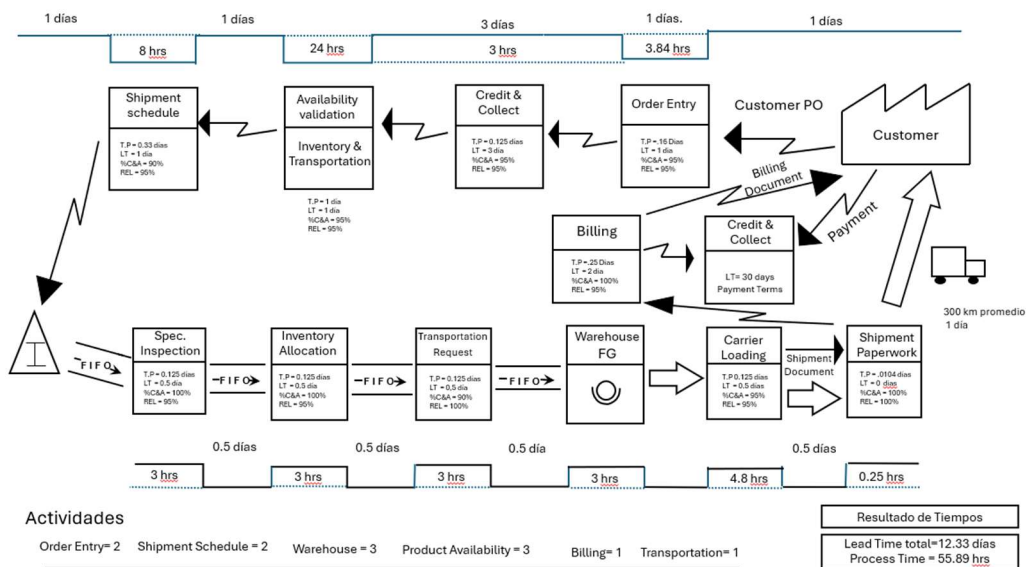
4.2. Actividades, herramientas e instrumentos

Como parte de la estrategia de intervención para mejorar el proceso de atención de órdenes de venta urgentes, se han definido un conjunto de actividades operativas y

herramientas disponibles dentro del entorno tecnológico aprobado por la organización. Este plan busca lograr mejoras sustanciales sin requerir tecnologías externas o soluciones automatizadas no autorizadas, enfocándose en optimizar lo disponible, mejorar la eficiencia interdepartamental y fortalecer la trazabilidad.

Para contextualizar las actividades propuestas y comprender el flujo actual de valor, se presenta el siguiente mapa del estado actual del proceso de colocación de órdenes de venta, donde se identifican los principales cuellos de botella, desperdicios y tiempos de espera.

Gráfico 5. Mapa de cadena de valor (VSM) en su estado Actual.



Nota: El mapa de flujo de valor (VSM) presentado representa el estado actual del proceso de colocación de órdenes de venta en la empresa. Este diagrama permite identificar visualmente los puntos críticos que generan demoras, reprocesos o ineficiencias, sirviendo como base para definir las actividades clave de intervención. La información fue obtenida a partir del análisis de procesos internos y entrevistas con los equipos involucrados.

Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico del proceso.

El mapa de valor actual (VSM) refleja un proceso de colocación de órdenes de venta que, si bien logra cumplir con los requisitos operativos, presenta tiempos de proceso que exceden el Takt Time ideal estimado.

A continuación, se detallan los principales hallazgos:

Demanda mensual y capacidad operativa:

- La operación atiende 10,000 órdenes mensuales.
- Con una jornada de 168 horas mensuales por persona (10,080 minutos) y un equipo promedio de 13 personas, el **Takt Time ideal** por orden es de **13.10 minutos**.
- Sin embargo, como se muestra en la gráfica, varias actividades del proceso superan este tiempo (por ejemplo, actividades con 14.11 y 16.13 minutos), lo que revela una sobrecarga puntual en ciertas tareas.

Identificación de cuellos de botella:

- Las fases de validación de crédito y captura de orden presentan tiempos por encima del Takt Time (16.13 y 14.11 min respectivamente), lo que genera acumulación y demoras aguas abajo.
- Estos puntos se vuelven críticos, ya que impactan tanto las órdenes estándar como las urgentes.

Brechas tecnológicas y estructurales:

- Se identifica que no existe una automatización integral entre los sistemas de captura, validación, inventario y logística, lo cual obliga a múltiples intervenciones manuales y retrabajos.
- Esta falta de integración impacta directamente en el tiempo de respuesta, la confiabilidad de los datos y la eficiencia global.

Implicaciones para la intervención:

- Para cumplir con la demanda bajo los estándares de servicio requeridos, se vuelve indispensable reducir los tiempos de procesamiento en las fases más lentas, automatizar tareas repetitivas y mejorar la coordinación interfuncional.

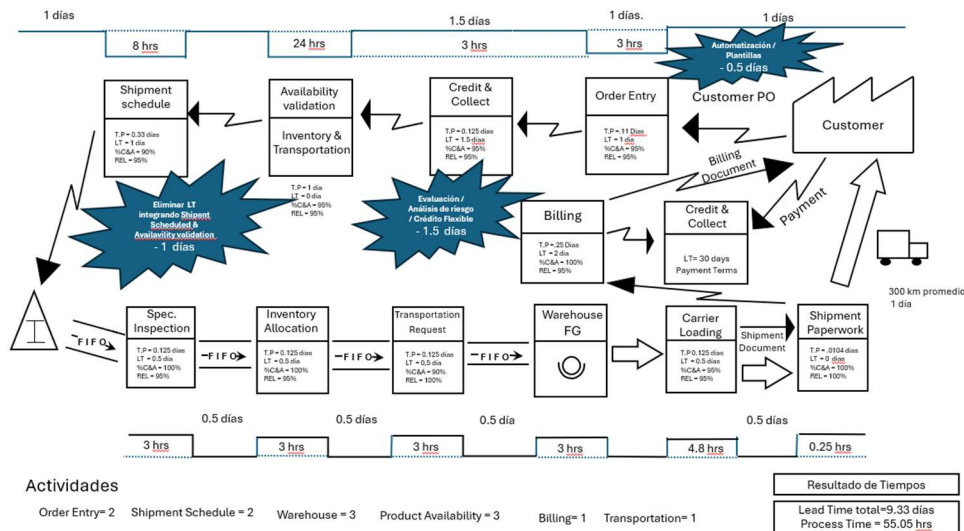
- El rediseño de procesos y la estandarización deben enfocarse en balancear la carga de trabajo en relación con el Takt Time, eliminando variabilidad innecesaria.

Este análisis confirma que los problemas de atención a órdenes urgentes tienen raíces en la estructura del proceso general. La intervención debe enfocarse en una transformación integral del flujo de valor, lo cual beneficiará tanto los tiempos de ciclo como la percepción del cliente.

Mapa de cadena de valor (VSM) Futuro

El siguiente mapa representa el diseño futuro del proceso de colocación de órdenes de venta en una industria manufacturera, una vez implementadas las mejoras propuestas a través de la intervención. Este estado futuro es el resultado de la integración de acciones orientadas a la automatización, estandarización y eliminación de actividades que no agregan valor.

Gráfico 6. Mapa de cadena de valor (VSM) Futuro.



Nota: El VSM Futuro presenta la proyección del proceso de colocación de órdenes de venta tras la implementación de mejoras estratégicas orientadas a la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Las reducciones en Lead Time y los ajustes en los flujos interfuncionales reflejan la alineación de esta propuesta con los objetivos del proyecto de intervención. Fuente: elaboración propia con base en diagnóstico profundo y condiciones del proceso actual.

Entre los principales cambios destacan:

Reducción del Lead Time total de 12.33 días a 9.33 días, al eliminar tiempos muertos y tareas redundantes.

- Automatización parcial mediante uso de plantillas de Excel validadas, acelerando la captura de datos sin recurrir a RPA no autorizado.
- Integración entre las actividades de programación de embarques y validación de disponibilidad, permitiendo mayor fluidez en la coordinación logística.
- Flexibilización del proceso de liberación de crédito a través de criterios predefinidos y análisis de riesgo anticipado, reduciendo su Lead Time.
- Reducción del tiempo de proceso total, de 55.89 a 55.05 horas, manteniendo la misma capacidad instalada, pero con mejor aprovechamiento operativo.

Este VSM Futuro refleja una **visión end-to-end más colaborativa y eficiente**, enfocada no solo en reducir tiempos para órdenes urgentes, sino también en mejorar la experiencia general del cliente y la rentabilidad operativa de la organización.

Mejoras implementadas para la ejecución de la estrategia:

1. Automatización parcial del registro de Órdenes de Venta (OV)

Desarrolló y puso en operación una plantilla en Excel para carga masiva de OV, lo que permite estandarizar el ingreso de datos al sistema, reducir tiempos de captura y minimizar errores humanos.

2. Redefinición del proceso para la autorización para la programación de órdenes de venta urgentes

Se eliminó la autorización del gerente de ventas y se priorizó la confirmación directa del cliente. El nuevo flujo permite gestionar urgencias con base en un listado de excepciones y registro en archivo controlado, optimizando el tiempo de atención sin perder trazabilidad ni control comercial.

3. Nuevo formato para contabilizar las OV urgentes

Se diseñó un formato específico para pedidos urgentes, permitiendo identificar rápidamente estas solicitudes, con campos predefinidos para asegurar trazabilidad, prioridad y validación desde el primer contacto.

4. Creación automatizada de Deliveries, estandarización para realizar la programación de embarques en paralelo

Se solicitará a TI habilitar el job de trabajo diario para la creación automática de entregas en SAP (Deliveries), lo que permitirá programar embarques en paralelo, agilizando el proceso y reduciendo tiempos de espera sin comprometer la disponibilidad ni la capacidad logística.

5. Capacitación inicial al personal involucrado:

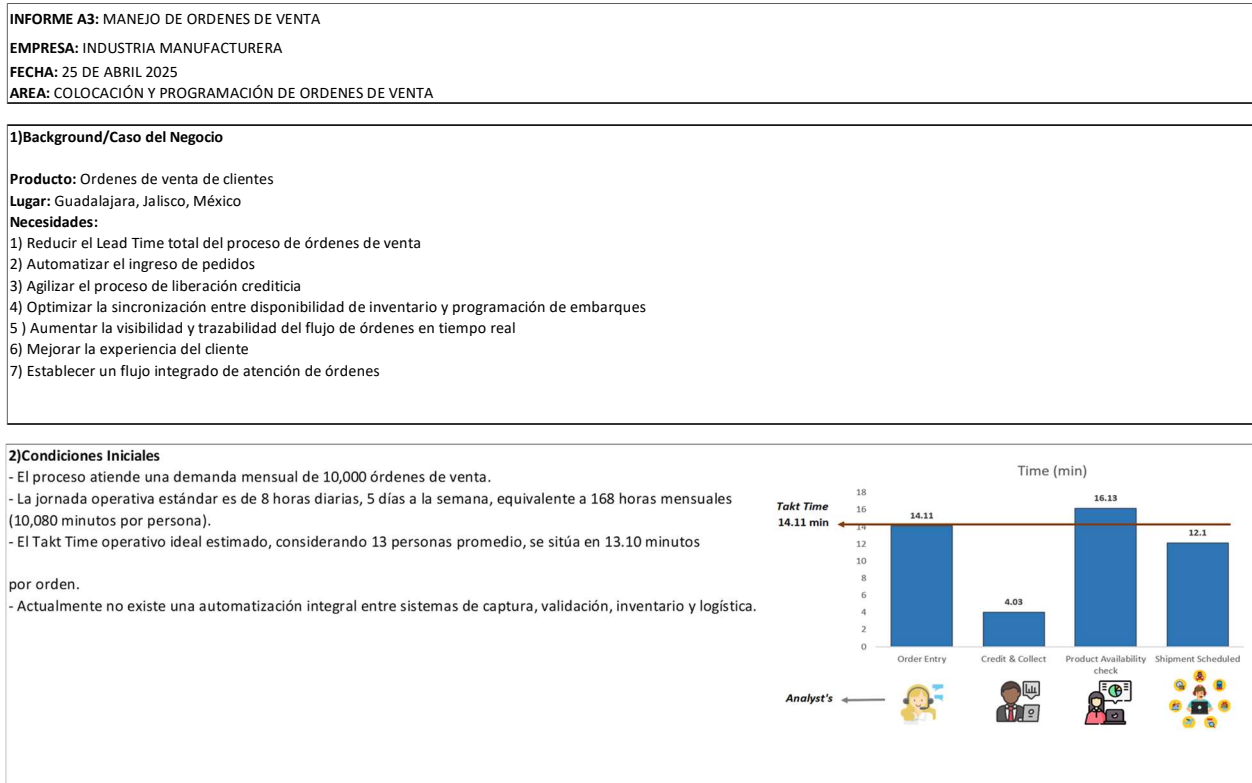
Se realizaron sesiones de sensibilización y formación práctica con el equipo de Ventas y Servicio a Clientes sobre el nuevo proceso, así como el uso de las nuevas herramientas, enfocadas en el aprovechamiento de la plantilla automatizada y el nuevo flujo de atención a urgencias.

6. Materiales de soporte desarrollados:

Se elaboraron instructivos, guías rápidas y pantallas ejemplo para facilitar el uso de los formatos y herramientas nuevas. Estos materiales ya se encuentran disponibles en los recursos compartidos del equipo.

De igual forma, se presenta a continuación el Formato A3 del proyecto, herramienta visual que permite documentar de manera estructurada y sintética el análisis de la situación actual, la identificación de las causas raíz y la definición de las soluciones propuestas. Este formato facilita la toma de decisiones, fomenta la colaboración interfuncional y proporciona una visión integral del problema que se busca resolver. En el contexto de este proyecto, el A3 respalda la estrategia de intervención al ofrecer una guía clara y alineada con los objetivos operativos y de satisfacción del cliente planteados.

Gráfico 7. Formato A3 - Resumen del análisis y propuesta de mejora.



4)Implementación Empresa: INDUSTRIA MANUFACTURERA

Inicio: 01 de Mayo 2025
 Líder del Equipo: Yvette Peredo
 Encargado del Mapa: Yvette Peredo

Departamento Involucrado	Objetivo del Mapa	Metas (Medibles)	PROGRAMACIÓN MENSUAL												Programación Auditoría				
			Ene	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Responsable	Auditor	Fecha		
Servicio a Clientes / TI	Automatizar ingreso de pedidos vía lectura de PDF y plantillas validadas	≥ 70% órdenes ingresadas automáticamente															Yvette Peredo	Auditoría Interna	jun-25
Crédito / Finanzas / TI	Implementar scoring automático y política de crédito preaprobado	≥ 70% órdenes liberadas sin intervención manual															Eber Villanueva	Auditoría Interna	ago-25
Servicio a Clientes / Planeación	Integrar validación de disponibilidad con programación automática de embarques	Reducción de 1 día en LT															Gloria Betancourt	Auditoría Interna	sep-25
Logística / Planeación / TI	Consolidar embarques por zona/tipo de cliente mediante lógica automática	Embarques calendarizados automáticamente															Jorge Macedo	Auditoría Interna	oct-25
Dirección CX / TI / Comercial	Visibilidad del flujo end-to-end en tablero de control	100% trazabilidad de pedidos en tiempo real															Yvette Peredo	Auditoría Interna	dic-25

Nota: El Formato A3 sintetiza los elementos clave del proyecto de intervención, incluyendo la condición actual del proceso, las causas raíz identificadas, los objetivos de mejora, las actividades planificadas, los responsables y las metas específicas. Este recurso visual facilita la alineación del equipo, el seguimiento de avances y la toma de decisiones basada en datos. Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de diagnóstico y planeación de intervención.

Gráfico 8. Indicadores clave del formato A3 para evaluación del proyecto

5)Indicadores

	Lead Time total del proceso (días)	Takt Time promedio por orden (min)	Órdenes procesadas automáticamente (%)	Órdenes liberadas sin intervención (%)	Errores en captura de pedidos (%)	Cumplimiento de promesa de entrega (%)	Tiempo de respuesta al cliente (hrs)	Nivel de satisfacción del cliente (NPS)
Actual	12.33 días	14.11 min	30%	50%	6%	87%	24 hrs	78 / +30 NPS
Futuro	9.33 días	11.09 min	70%	75%	1%	95%	8 hrs	85 / +50 NPS
Meta	↓	↓	↑	↑	↓	↑	↓	↑

Nota: El Gráfico 7 presenta los indicadores clave definidos para la evaluación del proyecto de intervención, comparando la situación actual con los valores esperados tras la implementación. Estos indicadores permiten monitorear el avance hacia las metas establecidas en el A3, evaluando mejoras en eficiencia operativa, calidad del servicio y experiencia del cliente. Fuente: Elaboración propia con base en el Formato A3 del proyecto.

Tabla 7. Actividades e instrumentos por área

Área Funcional	Actividad Principal	Herramientas disponibles	Objetivo / Meta
Servicio a Clientes / TI	Implementar uso de plantillas de carga masiva en SAP para ingresar órdenes más rápido desde archivos Excel	Cargas masivas estándar en SAP / Plantillas validadas por TI	≥ 70% de las órdenes ingresadas sin captura manual extensiva.
Crédito / Finanzas	Aplicar lógica de criterios de preaprobación manual usando alertas y filtros predefinidos en SAP	Reportes estándar de SAP / revisión previa por usuario financiero	≥ 70% de liberaciones bajo reglas claras, sin retrabajo operativo.
Servicio a Clientes / Planeación	Mejorar la planificación de embarques mediante listas de verificación y consolidación previa	Matrices de control compartidas / SAP / Visibilidad por Excel	Reducir en 1 día el tiempo de procesamiento logístico para OV.
Logística / TI	Estandarizar la calendarización de embarques usando lógica compartida en hojas Excel colaborativas	Plantillas compartidas, reglas de calendario interno	Consolidar programación automática bajo parámetros definidos en hojas de control.
Dirección CX / Comercial / TI	Implementar reportes de seguimiento manuales estructurados para trazabilidad de pedidos.	Power BI (con datos SAP), seguimiento	100% visibilidad de las OV, desde creación hasta entrega.

Nota: La tabla presenta las actividades clave por área funcional dentro del marco de la estrategia de intervención, alineadas con los recursos disponibles autorizados por la organización. Se detallan acciones prácticas, herramientas vigentes (como cargas masivas y plantillas Excel), así como metas operativas realistas que contribuirán a optimizar el proceso de atención de órdenes urgentes. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Instrumentos de soporte y enfoque metodológico

Tipo	Herramienta / Acción	Finalidad
Control de procesos	Plantillas Excel estructuradas y compartidas	Controlar flujos de información y tiempos de respuesta
Automatización parcial	Carga masiva vía SAP (transaction codes: VA01M, etc.)	Agilizar ingreso de OV sin intervención línea por línea
Apoyo con IA autorizada	Exploración con Copilot (MS Office 365)	Apoyar en clasificación rápida de correos y validación de formatos de pedidos
Trazabilidad	Registro manual + dashboards en Power BI	Visibilidad del avance de pedidos
Capacitación operativa	Talleres por área / documentación validada	Alinear criterios y reducir errores de interpretación entre áreas involucradas

Nota: La Tabla 7 describe los instrumentos complementarios y el enfoque metodológico que sustentan la implementación del proyecto de intervención. Estas herramientas permiten estructurar el proceso de mejora, facilitar el monitoreo operativo y promover la trazabilidad, la estandarización y la alineación funcional. Su uso está diseñado para maximizar el impacto dentro de las restricciones tecnológicas actuales de la organización. Fuente: Elaboración propia.

Enfoque adaptado a la realidad tecnológica

Esta propuesta reconoce las limitaciones actuales de automatización impuestas por la organización, pero al mismo tiempo aprovecha el potencial de herramientas ya existentes y aceptadas internamente (como plantillas Excel, SAP y Office 365).

Impacto esperado con esta estrategia ajustada

- Mejora en la velocidad de atención sin requerir inversión en tecnología externa.
- Disminución de errores manuales gracias al uso de formatos estandarizados.
- Reducción de retrabajos derivados de mala interpretación o falta de visibilidad.
- Fortalecimiento del trabajo colaborativo interfuncional.
- Mejora en la percepción del cliente mediante una respuesta más rápida y precisa.

4.3. Etapas del proceso de aplicación de la intervención

Identificación del problema

Durante la etapa de diagnóstico se identificó que el proceso actual de atención a órdenes de venta urgentes presentaba tiempos de respuesta elevados y una alta carga operativa. A través del análisis documental y la validación con datos operativos, se establecieron los siguientes hallazgos clave:

Volumen total del proceso: La operación atiende en promedio 10,000 órdenes de venta al mes, lo que implica una alta demanda y exige procesos eficientes y estandarizados.

Órdenes urgentes como síntoma de ineficiencia: En promedio, 928 órdenes mensuales (11.6%) son clasificadas como urgentes. El análisis cualitativo reveló

que más del 68% de estas no son urgencias reales, sino casos en los que por procesos internos y comunicación inefectiva se convierten en urgencias.

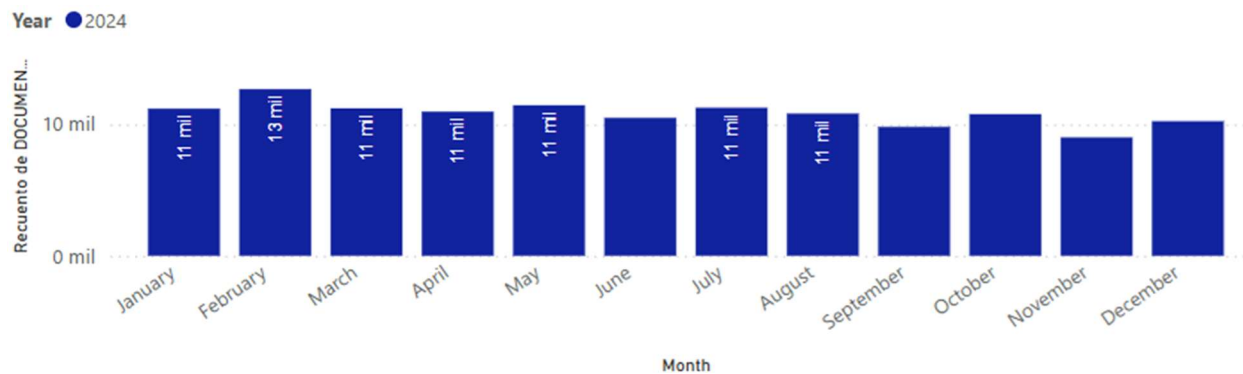
Tiempo promedio de confirmación: El tiempo de respuesta para confirmar órdenes urgentes de 6 horas en promedio generaba insatisfacción en los clientes.

Percepción del cliente: La encuesta de satisfacción transaccional reflejaba un índice de sentido de la urgencia mal atendidas del 22.5%, lo que contribuía negativamente a la percepción de confiabilidad del servicio.

Impacto operativo: El tratamiento de estas órdenes urgentes involucraba múltiples autorizaciones (crédito, ventas, logística), lo que generaba cuellos de botella, tareas repetitivas y consumo excesivo de tiempo por parte del personal clave.

Estos datos evidenciaron que el problema no era únicamente la atención a urgencias, sino que las órdenes urgentes eran un síntoma de ineficiencias estructurales en todo el proceso de colocación de pedidos. Por ello, se decidió intervenir el flujo completo como estrategia más sostenible y alineada a los principios de mejora continua.

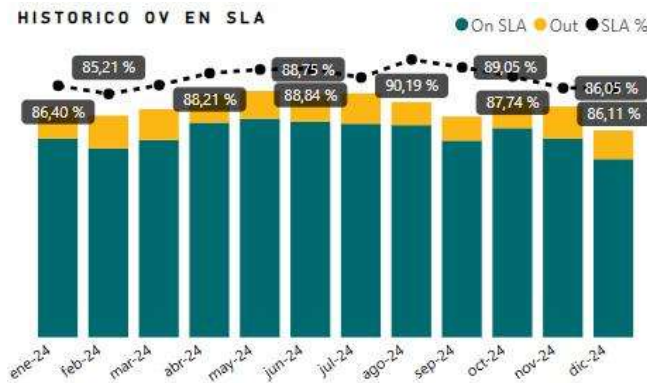
Gráfico 9. Comportamiento de colocación de Ordenes de venta en 2024



Nota: El Gráfico 7 muestra la tendencia mensual en la colocación de órdenes de venta durante el año 2024. Se observa un comportamiento estable con un promedio mensual cercano a las 10,000 órdenes, destacando un ligero pico en febrero. Esta información es clave para dimensionar la carga operativa del proceso y justificar la necesidad de su automatización y mejora. Fuente: Reporte extraído de SAP (Power BI).

Este gráfico muestra la variación mensual en el volumen de órdenes de venta procesadas durante 2024. Se observa una tendencia constante con ligeros picos, permitiendo identificar patrones de estacionalidad y carga operativa para justificar la necesidad de intervención sobre el proceso completo.

Gráfico 10. Comportamiento histórico 2024 de órdenes de venta fuera de SLA.



Nota: El Gráfico muestra el porcentaje mensual de órdenes de venta fuera de SLA durante 2024. Este indicador evidencia oportunidades claras de mejora en la atención oportuna al cliente. Fuente: Reporte de Power BI (SAP).

El gráfico destaca el número de órdenes gestionadas fuera del SLA por mes. Esta información es crítica para evidenciar las ineficiencias actuales y justificar el rediseño del proceso de atención a urgencias.

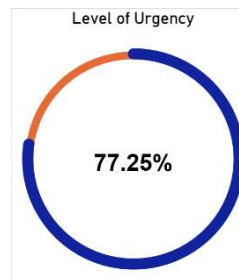
Gráfico 11. Tiempo promedio 2024 en hrs En el proceso de colocación y confirmación de orden de venta.



Nota: El Gráfico presenta el tiempo promedio actual de 6.01 horas laborables requerido para completar la colocación y confirmación de una orden de venta. Fuente: Reporte Power BI (Salesforce)

Aquí se expone la duración promedio del proceso de colocación y confirmación, que se sitúa alrededor de las 6 horas. Este dato fue clave para establecer la línea base del diagnóstico y proponer como objetivo una reducción del 50%.

Gráfico 12. Resultado encuesta transaccional 2024 en el rubro de Sentido de la Urgencia.



Nota: El Gráfico refleja el resultado de la encuesta transaccional aplicada a clientes durante 2024, específicamente en el rubro de "Sentido de la Urgencia". Con un 77.25% de percepción positiva, esta métrica evidencia oportunidades de mejora en la atención ágil y oportuna, factor determinante en la experiencia del cliente.
Fuente: Encuesta de Voz del Cliente (VOC), CX Qualtrics Reportes mensuales PBI.

Muestra la percepción del cliente sobre la agilidad del proceso. Con un 77.5% de nivel de satisfacción, este resultado reforzó la necesidad de implementar estrategias centradas en la experiencia del cliente.

Diseño de la solución

Derivado del análisis de causa raíz y del mapeo de valor (VSM) del proceso de atención de órdenes de venta, se identificó que las solicitudes urgentes no eran eventos aislados, sino manifestaciones de ineficiencias sistémicas. En respuesta, se diseñó una intervención integral centrada en transformar el proceso completo de colocación de órdenes, enfocada en seis frentes clave:

Intervención al proceso completo de órdenes (no solo urgentes): Se amplió el alcance del proyecto para rediseñar el flujo general, permitiendo que las mejoras beneficiaran tanto las órdenes estándar como las urgentes, y generaran un impacto sostenible.

Mejora de visibilidad y trazabilidad: Se desarrollaron reportes en Power BI con información diaria sobre órdenes urgentes, con métricas de tiempos de atención,

clasificación, y seguimiento, lo cual permite una toma de decisiones basada en datos.

Eliminación de autorizaciones innecesarias (gerente de ventas): Se redefinió el proceso de aprobación para las órdenes urgentes. Ahora, si el cliente acepta la fecha de entrega fuera del SLA y confirma la urgencia, se procede sin necesidad de aprobación del gerente de ventas. Solo en caso de condonación de cargos, se activa la autorización del director comercial.

Automatización parcial de creación de OV vía plantillas de Excel: Se implementó un formato de carga masiva para registrar órdenes en SAP de forma estandarizada, reduciendo errores, tiempos de captura y trabajo manual, especialmente útil para picos de demanda.

Lógica de criterios de preaprobación manual en crédito: Se establecieron criterios definidos para liberar órdenes con base en parámetros validados previamente (scoring, tipo de cliente, monto), lo que agiliza la liberación sin comprometer el control financiero.

Creación automatizada de Deliveries y programación de embarques en paralelo:

Se está gestionado la activación del Job de trabajo para generación de entregas (deliveries) en SAP con el objetivo de optimizar el proceso, así mismo integrar la validación simultánea de disponibilidad de producto y confirmación del transportista en paralelo. Esto permite realizar los embarques en menor tiempo y de forma más confiable.

Tabla 9. Creador OV

Estado	Ship to	Cliente	Perfil	Fecha de entrega	Código de material	Descripción	Cantidad	OC	OV
		0	0						
		0	0						
		0	0						
		0	0						
		0	0						

Crear OV (Sin bloq cred)
Crear OV (con bloq cred)
Página de inicio

Nota: El "Creador de OV", es una plantilla desarrollada para la captura masiva de Órdenes de Venta (OV) que permite automatizar su ingreso al sistema SAP, clasificando las solicitudes según su perfil, disponibilidad de crédito y urgencia. Esta herramienta mejora la trazabilidad de datos, reduce errores operativos y acelera el procesamiento de pedidos urgentes. Fuente: elaboración propia con base en la propuesta de intervención. Fuente: elaboración equipo CS México.

Esta tabla muestra el formato estandarizado que fue implementado para facilitar la captura automatizada de órdenes de venta mediante una plantilla de Excel. El diseño del archivo permite estructurar la información crítica requerida por SAP, asegurando la consistencia de los datos, reduciendo errores y agilizando el proceso de carga masiva.

La plantilla es utilizada por personal del área de Servicio al Cliente y se ha convertido en una herramienta clave para eliminar tareas manuales repetitivas, ganar eficiencia operativa y facilitar el seguimiento de órdenes capturadas. Su uso contribuye directamente a la estrategia de automatización parcial y mejora de trazabilidad implementada en el proyecto.

Gráfico 13. Nuevo proceso para procesar urgencias.

Urgencias Nuevo proceso



- ✓ Cliente solicita orden en fecha fuera de SLA.
- ✓ Si el cliente se encuentra en el **listado de excepciones** se gestiona la urgencia, a los clientes que no se encuentran en el listado se les informa que su orden esta fuera de SLA y se le propone fecha de acuerdo a SLA (**Texto único**).
- ✓ Si el cliente desea continuar con la Urgencia se gestiona y registra en el archivo "**Listado de control de urgencias**" (Se registrarán también las realizadas por los clientes registrados en el listado de excepciones).
- ✓ Se envía vía e-mail al Sales Rep la notificación de la urgencia para el cobro, este deberá indicar si procede a gestionar el cobro o no.
- ✓ Las urgencias que **no serán gestionadas para cobro (condonación) deberán ser autorizadas por el director Comercial**, será enviado vía email **de manera automatizada la solicitud de aprobación, una vez aprobado** se registran en el Reporte de PBI donde podemos visualizar la información.

Service Level Agreement SLA 2025

Lead time para colocación de pedidos previos la fecha de embarque	
Tipo de producto	Número de días
Producto envasado – Funcionales / Alulosa	7
Dextrosa Líquida	7
Resto de productos envasados y graneles	3
Importados CON contrato y volumen proyectado para consumo en el mes	7
Importados SIN contrato y volúmenes fuera del contrato negociado	Ajustarse al lead time estándar notificado por su gerente de cuenta, este puede variar de acuerdo con las condiciones específicas actuales del mercado y estarán sujetos a disponibilidad; se deberá asegurar el cumplimiento de los Lead times en la celebración del contrato.

A CONSIDERAR:

- Para la familia de Grits, embarques por ferrocarril, la solicitud debe hacerse 7 días antes de la fecha de carga. Se debe recibir el plan mensual 7 días hábiles previos al mes de consumo.
- Para graneles líquidos, la programación se debe recibir a más tardar los jueves a las 12:00 horas tiempo de Guadalajara; las órdenes fuera de este horario estarán sujetas a disponibilidad.
- Para los productos elaborados de manera especial, su Gerente de Cuenta le proporcionará tiempos necesarios.
- Las solicitudes que no cumplen con los Lead times (descritos arriba) serán consideradas como URGENCIAS y estarán sujetas a confirmación, disponibilidad de producto, transporte y generarán un sobrecosto de \$200

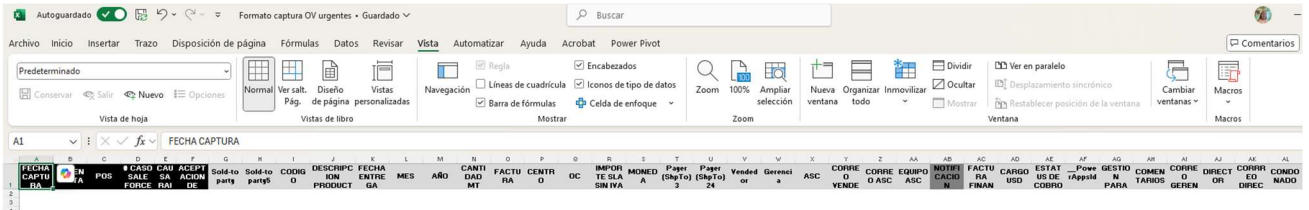
Fecha de Inicio:

1 de Febrero, 2025

Nota: El Gráfico describe el nuevo proceso para gestionar órdenes urgentes fuera de SLA, estableciendo criterios claros para su aprobación, registro y seguimiento. Esta redefinición permite actuar con mayor agilidad, eliminando autorizaciones innecesarias y asegurando trazabilidad mediante el uso de archivos de control y tableros en Power BI. Fuente: Proceso actualizado de atención a OV urgentes, 2025.

Ilustra el flujo simplificado para atender órdenes urgentes, eliminando la autorización del gerente de ventas e incorporando una lógica de decisión clara con base en listas de excepción y trazabilidad de urgencias.

Tabla 10. Formato captura OV Urgentes



FECHA CAPTURADA	CASA	POS	CASO	CAU	ACEPTACION	Sold-to party	Sold-to party	CODIGO	DESCRIPCION	FECHA ENTREGA	MES	AÑO	CANTIDAD	FACTURA	CENTRO	IMPORTE	MONEDA	Pape	Pape	Vended	Gerenci	ASC	CORRE	CORRE	EQUIPO	MOTIVE	FACTU	CARGO	ESTAY	Powe	GESTIO	COMEN	CORRE	DIRECT	CORRE	COND
-----------------	------	-----	------	-----	------------	---------------	---------------	--------	-------------	---------------	-----	-----	----------	---------	--------	---------	--------	------	------	--------	---------	-----	-------	-------	--------	--------	-------	-------	-------	------	--------	-------	-------	--------	-------	------

Nota: La Tabla muestra el formato implementado para la captura de órdenes de venta urgentes, el cual centraliza los datos esenciales para agilizar su procesamiento. Este documento permite estandarizar la recolección de información, asegurar su validación previa y facilitar su carga masiva al sistema, mejorando la trazabilidad y reduciendo errores operativos. Fuente: Elaboración equipo CS.

Documento estandarizado que facilita la captura eficiente de pedidos urgentes, garantizando trazabilidad y eliminación de errores de digitación o ambigüedad de instrucciones.

Cronograma de la implementación de la estrategia

Tabla 11. Cronograma de la implementación de la estrategia

Mes	Actividad / Acción clave	Objetivo vinculado	Recursos necesarios	Resultado esperado
Mes 1	Alineación con áreas clave (CX, SC, Crédito, Logística, TI)	Garantizar respaldo funcional e integración interdepartamental	Tiempo de líderes funcionales, brief de proyecto	Compromiso interfuncional y calendarización inicial
	Validación de recursos disponibles y procesos actuales	Comprensión del punto de partida	Plantillas Excel, procesos SAP, reuniones técnicas	Identificación de brechas y ajustes necesarios en herramientas existentes
Mes 2	Diseño y documentación de flujos estandarizados	Formalizar pasos clave de atención de OV urgentes y trazabilidad	Coordinadores de procesos, Excel, SAP	Manual de operación por área funcional
	Diseño de plantillas validadas para cargas masivas y calendarización	Evitar errores de ingreso y mejorar planificación logística	Plantillas Excel, SAP estándar	70% de plantillas listas para prueba
Mes 3	Diseño del tablero de control manual y de trazabilidad	Visibilidad operativa y monitoreo del proceso	Power BI, Excel	Estructura de control compartida entre áreas
	Revisión de criterios para clasificar órdenes como urgentes y preaprobación de crédito	Claridad en la priorización y gestión eficiente de urgencias	Líderes de crédito, TI, SC	Tabla de criterios unificada y validada
Mes 4	Capacitación funcional por área: uso de plantillas, flujos y seguimiento	Asegurar adopción efectiva de procesos	Manuales, formadores internos, talleres presenciales	Personal clave capacitado (Servicio, Logística, Ventas, Crédito)
	Prueba piloto de colocación y seguimiento de órdenes urgentes	Validar desempeño del nuevo flujo	Datos reales de órdenes urgentes, soporte TI	Tiempo de respuesta promedio reducido a <5 hrs en piloto
Mes 5	Ajustes finos al flujo según retroalimentación del piloto	Afinar procesos antes de la implementación total	Comité de seguimiento, retroalimentación	Estándares finalizados para despliegue
Mes 6	Implementación oficial del nuevo flujo de atención de OV urgentes	Reducir tiempo de confirmación, aumentar trazabilidad y percepción del cliente	Personal operativo, plantillas validadas, seguimiento diario	Flujo operativo activo. Tiempo de confirmación ≤ 3 hrs. Visibilidad completa
Mes 7	Seguimiento y control del desempeño con indicadores (OTIF, NPS, cumplimiento SLA)	Validar impacto con métricas reales	Power BI, VOC, reportes de SAP	Resultados preliminares de mejora en NPS y reducción de escalamientos
Mes 8	Auditoría funcional y revisión de cumplimiento	Evaluar adherencia al nuevo proceso	Auditoría interna, checklists funcionales	Informe de desempeño por área
Mes 9	Ajustes finales, recomendaciones de escalamiento y cierre del proyecto	Consolidar mejoras y proponer continuidad	Comité del proyecto, líderes regionales	Lecciones aprendidas, reporte de impacto final y plan de sostenibilidad

Nota: La tabla presenta el cronograma detallado de implementación de la estrategia de intervención, alineando cada actividad con su objetivo específico, los recursos requeridos y los resultados esperados. Este esquema facilita el seguimiento del avance, asegura la asignación efectiva de responsabilidades y proporciona una visión clara del impacto progresivo de la intervención. Fuente: Elaboración propia.

Muestra las fases del proyecto con tiempos, responsables y recursos. Esta herramienta permitió organizar la ejecución y alinear cada actividad con los objetivos esperados de impacto.

4.3.1. Imprevistos

Durante la implementación del proyecto de intervención orientado a mejorar el proceso de atención de órdenes de venta urgentes, es fundamental anticipar y

gestionar posibles eventualidades que podrían comprometer parcial o totalmente el avance de las actividades programadas, el logro de resultados o la aceptación organizacional.

Tabla 12. Principales riesgos identificados, su posible impacto y las acciones de mitigación propuestas.

Imprevisto	Impacto Potencial	Acciones de Mitigación / Contingencia
1. Resistencia al cambio por parte del personal operativo o líderes de área	Retraso en la adopción de procesos estandarizados o uso de herramientas nuevas	Incluir sesiones de sensibilización desde la etapa de preparación; integrar líderes como embajadores del cambio
2. Baja disponibilidad del personal clave por sobrecarga operativa	Demoras en capacitaciones, ejecución de pilotos o validación de procesos	Reprogramar actividades críticas en horarios de baja carga; coordinar tiempos con jefaturas funcionales
3. Errores en plantillas de carga masiva o datos incompletos	Fallos en el procesamiento de órdenes, retrabajo, pérdida de trazabilidad	Validar y probar plantillas con ejemplos reales antes del despliegue total; incluir doble verificación de datos
4. Limitaciones en la interoperabilidad entre áreas o sistemas	Pérdida de continuidad del flujo o retrasos en la atención de OV urgentes	Establecer mecanismos de comunicación directa y puntos de contacto únicos por área
5. Capacidad limitada de planta o transportistas ante picos de demanda	Incumplimiento de fechas de entrega, afectación al OTIF	Activar alertas anticipadas para logística en caso de OV urgentes; prever slots prioritarios en almacén y transporte
6. Conflicto con otras prioridades organizacionales (ej. auditorías, lanzamientos)	Riesgo de retrasar fases del cronograma	Alinear el proyecto con la agenda mensual de operaciones; asegurar el respaldo del Comité Directivo
7. Fallas técnicas en SAP u otras herramientas utilizadas	Inhabilitación temporal del ingreso o seguimiento de pedidos	Contar con mecanismos manuales de respaldo validados; soporte TI disponible durante implementación
8. Cambios inesperados en la estructura organizacional	Reasignación de responsables o pérdida de continuidad operativa	Documentar todo el proceso de intervención y roles clave; asegurar traspaso de conocimiento

Nota: La Tabla resume los riesgos más relevantes que podrían surgir durante la implementación del proyecto de intervención, evaluando su impacto potencial en las actividades clave y proponiendo acciones preventivas o de contingencia para asegurar la continuidad del proyecto. Este análisis permite anticipar escenarios críticos y fortalecer la capacidad de respuesta organizacional. Fuente: Elaboración propia

Estrategia general de gestión de imprevistos

- Revisión mensual de riesgos en comité de seguimiento.
- Plan de contingencia por fase, con responsables designados.
- Registro de lecciones aprendidas y ajustes en tiempo real durante la ejecución.

Esta visión anticipada fortalece la resiliencia del proyecto, minimiza interrupciones y mejora la probabilidad de éxito en la implementación de una mejora sostenible en la atención de OV urgentes.

CAPÍTULO 5

Implementación: Exposición de hallazgos

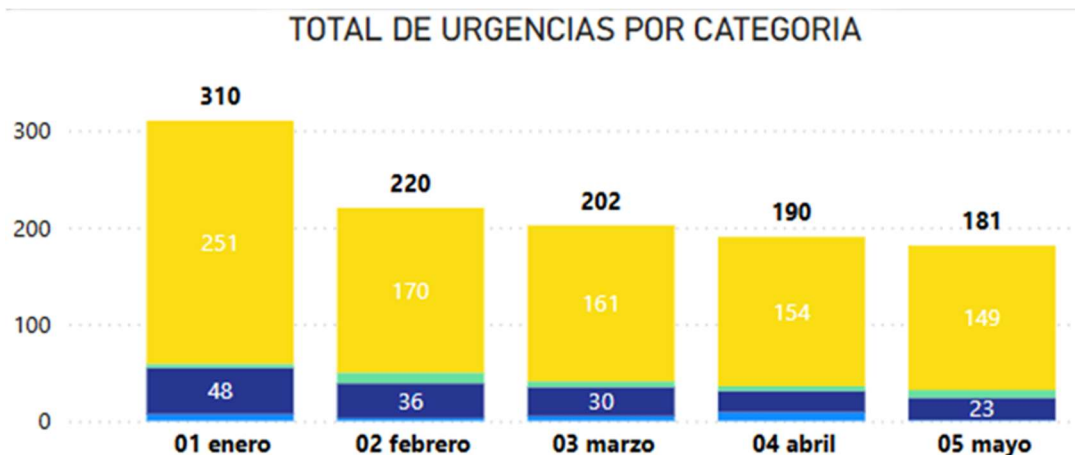
Tras la ejecución de la estrategia de intervención propuesta, se llevó a cabo un monitoreo continuo de las métricas clave para evaluar el impacto de las acciones implementadas sobre el proceso de colocación y atención de órdenes de venta urgentes.

Este capítulo presenta los principales resultados obtenidos tras la implementación para mejorar el proceso de atención a órdenes urgentes en una empresa manufacturera.

La intervención abordó el rediseño del proceso completo de colocación de órdenes, integrando herramientas como automatización parcial con plantillas de Excel, eliminación de autorizaciones innecesarias, criterios de preaprobación y mejora en la trazabilidad. Los siguientes indicadores dan cuenta del impacto de estas acciones:

- 1. Reducción en la cantidad de órdenes urgentes:** Se observa una disminución progresiva en la proporción de OV marcadas como urgentes por parte del cliente, reflejando mayor agilidad en el proceso regular.

Gráfico 14. Tendencia 2025, real órdenes de venta urgentes de clientes por categoría.



PORCENTAJE DE URGENCIAS POR CATEGORIA



Nota: El Gráfico muestra la evolución mensual de las órdenes de venta urgentes en el año 2025, segmentadas por categoría. Se observa una tendencia decreciente en el volumen total de urgencias, reflejo del impacto positivo de las acciones de mejora implementadas en los primeros meses del año. La gráfica de pastel complementaria detalla la proporción de cada categoría. Fuente: Elaboración equipo CS a partir de datos capturados en archivo "Formato de captura OV Urgentes" y reporte en Power BI, actualizados a mayo de 2025.

2. Reducción del tiempo de respuesta al cliente para la confirmación de la

OV: El tiempo promedio de confirmación de las órdenes de venta se redujo de 6.01 horas en 2024 a 3.49 horas en 2025, lo que representa una mejora del 42%. Esta reducción se atribuye a la eliminación de pasos innecesarios, la automatización parcial mediante plantillas de carga y una mejor coordinación entre áreas. Esta mejora ha contribuido directamente a una percepción más ágil del servicio por parte del cliente y una reducción en las solicitudes urgentes no justificadas.

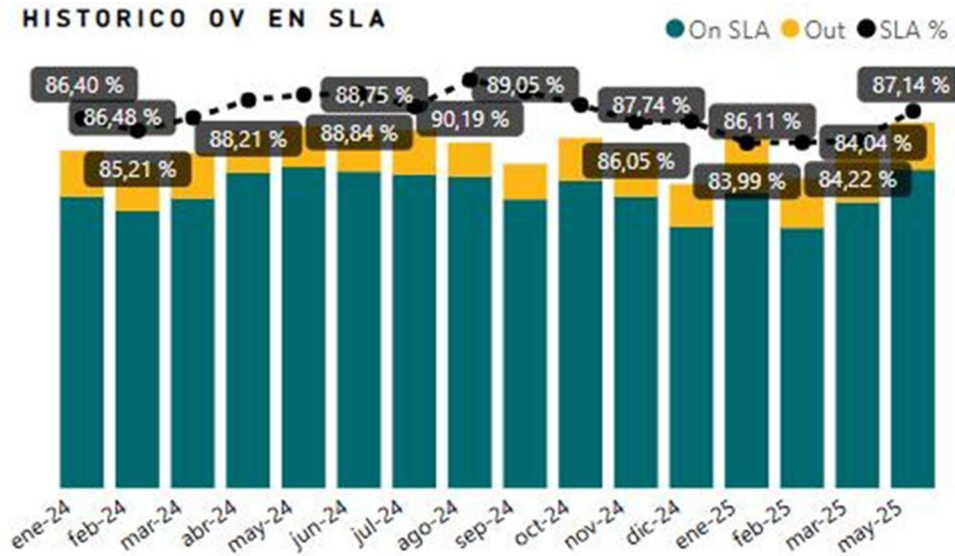
Gráfico 15. Tiempo promedio 2025 en hrs en el proceso de colocación y confirmación de orden de venta.



Nota: El Gráfico muestra la duración promedio en horas laborales del proceso de colocación y confirmación de órdenes de venta en 2025, destacando la mejora alcanzada respecto al año anterior. Fuente: Reporte Power BI (Salesforce).

3. Mejora del cumplimiento con SLA: El porcentaje de órdenes confirmadas dentro del SLA aumentó, confirmando una mayor eficiencia operativa y capacidad de respuesta.

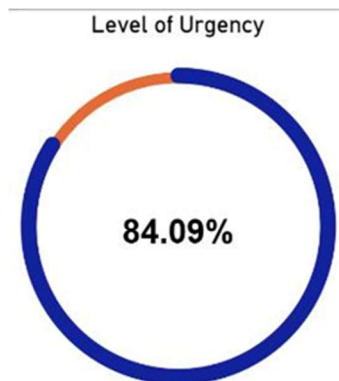
Gráfico 16. Comportamiento de órdenes de venta fuera de SLA 2024 & 2025.



Nota: El Gráfico presenta la evolución del porcentaje de órdenes de venta procesadas fuera del SLA durante 2024 y los primeros cinco meses de 2025. Se evidencia una tendencia de mejora en el cumplimiento del SLA a partir de enero de 2025, alcanzando un nivel de cumplimiento del 87.14% en mayo, reflejo directo de las acciones implementadas para agilizar y estandarizar el proceso de atención de pedidos. Fuente: Reporte de Power BI (SAP).

4. Validación del sentido de urgencia del cliente: La estandarización del proceso permitió diferenciar entre urgencias reales y percepciones, ayudando a enfocar mejor los recursos.

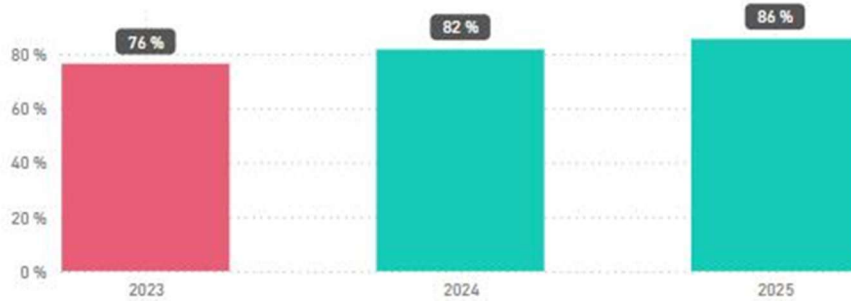
Gráfico 17. Resultado encuesta transaccional 2025 en el rubro de Sentido de la Urgencia



Nota: El Gráfico muestra el resultado de la encuesta transaccional aplicada en 2025 en el rubro de "Sentido de la Urgencia", donde se obtuvo un nivel de satisfacción del 84.09%. Este valor representa un incremento respecto al año anterior (77.25%), reflejando la percepción positiva de los clientes ante la mejora en tiempos de respuesta y atención prioritaria. Fuente: Encuesta de Voz del Cliente (VOC), CX Qualtrics Reportes mensuales PBI.

5. Mejora en la satisfacción del cliente: La implementación tuvo un impacto positivo en la percepción del cliente, con un incremento de 3.2 puntos en NPS.

Gráfico 18. Resultados NPS 2025



Nota: El Gráfico presenta la evolución del Net Promoter Score (NPS) durante los años 2023 a 2025. Se observa una mejora continua en la percepción de los clientes, con un incremento de 10 puntos porcentuales en dos años: del 76% en 2023 al 86% en 2025. Este avance refleja el impacto positivo de las acciones implementadas para mejorar la experiencia del cliente y la atención de órdenes urgentes. Fuente: Encuesta de Voz del Cliente (VOC), CX Qualtrics Reportes anuales PBI.

6. Desempeño del OTIF / Perfect Order: El proceso mejorado contribuyó a una ejecución más precisa y puntual en las entregas, manteniéndose en la meta de “orden perfecta”.

Gráfico 19. Resultados Perfect Order / OTIF 2025

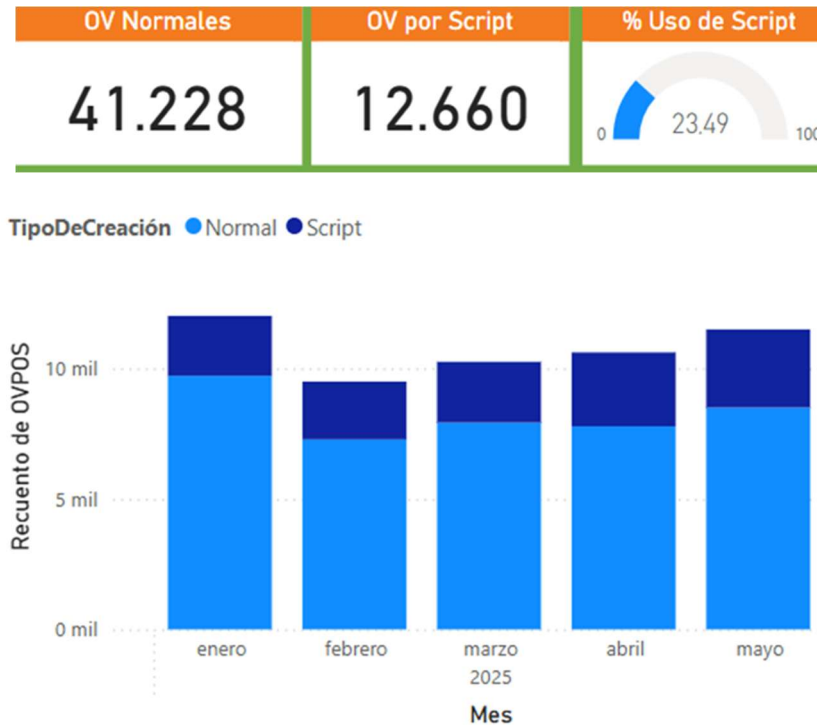


Nota: El Gráfico muestra los resultados del indicador Perfect Order / OTIF (On Time In Full) para 2025. Se destaca un desempeño sobresaliente, con un 98% de cumplimiento en órdenes perfectas, un 99% en entregas completas y a tiempo (IFOT), y una tasa de reclamos de apenas 0.3%. Esta mejora

refleja una ejecución consistente, reducción de errores operativos y mayor confiabilidad en la cadena de suministro. Fuente: Dashboard de desempeño operativo, área de Cadena de suministro PBI.

7. **Automatización y eficiencia operativa:** Se ha logrado en 5 meses la implementación del uso de la plantilla de automatización para creación de OV (Script) registrando un 23.49% de adopción.

Gráfico 20. Tendencia uso Script (plantilla para carga automatizada OV) 2025



Nota: El Gráfico muestra la tendencia de uso de la plantilla automatizada (Script) para la creación de órdenes de venta durante el 2025. De un total de 53,888 OV procesadas en los primeros cinco meses del año, 12,660 (23.49%) fueron gestionadas mediante carga automatizada, lo que evidencia un avance progresivo en la adopción de herramientas que optimizan el tiempo y reducen errores operativos en el proceso de colocación de pedidos. Fuente: Reporte Power BI – Customer Service.

8. **Liberación de órdenes de venta por crédito:** La implementación de criterios definidos de preaprobación de crédito permitió automatizar significativamente el proceso de liberación de órdenes de venta. Como resultado, el 86% de las OV ahora se liberan automáticamente sin intervención manual, reduciendo cuellos de botella y tiempos de espera en el flujo operativo. Solo el 14% requiere gestión manual, lo que evidencia un avance relevante en eficiencia y confiabilidad del proceso. Este cambio

contribuye directamente a una atención más ágil, especialmente en solicitudes urgentes.

Gráfico 21. % ordenes con liberación automatizada y manual 2025



Nota al pie: El Gráfico ilustra el porcentaje de órdenes de venta liberadas automáticamente (86%) frente a aquellas que aún requieren intervención manual (14%) durante el año 2025. Este resultado refleja el impacto positivo de la implementación de criterios de preaprobación en el proceso de liberación de crédito, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo los tiempos de respuesta. Fuente: Elaboración propia con base en datos crédito 2025.

9. Fortalecimiento de la visibilidad y trazabilidad del estatus de órdenes:

Como parte de la estrategia de intervención, se implementó el tablero digital “I-Find my Order”, diseñado para brindar visibilidad en tiempo real sobre el estatus de las órdenes de venta en todo su flujo operativo. Esta herramienta permitió consolidar datos críticos en un solo entorno accesible para todas las áreas involucradas: Servicio al Cliente, Ventas, Logística y Crédito & Cobranza.

Entre los principales beneficios obtenidos destacan:

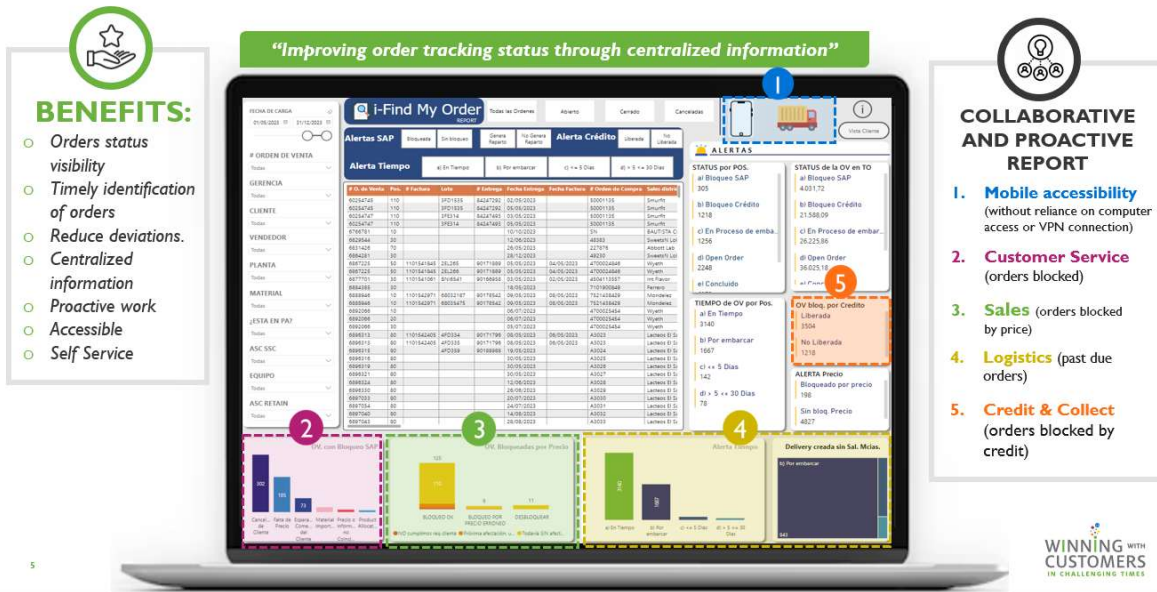
- Mayor proactividad en la gestión de bloqueos de órdenes.
- Reducción de tiempos de respuesta al cliente mediante alertas automatizadas.

- Mejora en la colaboración interfuncional, permitiendo seguimiento diario sin dependencia de correos o herramientas aisladas.
- Acceso móvil y remoto sin requerimiento de VPN.
- Funcionalidad de auto servicio, útil para los equipos operativos y comerciales.

La adopción del tablero contribuyó directamente a los avances registrados en indicadores clave como la reducción del tiempo de confirmación de OV, el incremento del cumplimiento SLA y el aumento de satisfacción del cliente.

Gráfico 22. % i-Find my order (visibilidad de OV end to end)

I-Find my order



Nota: El gráfico muestra la estructura funcional del tablero, destacando los beneficios operativos y el modelo de colaboración proactiva entre áreas responsables del ciclo de atención de pedidos. Fuente: Reporte PBI (SAP).

5.1. Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados

Para evaluar los resultados de la intervención de manera objetiva y estructurada, se diseñó una metodología de sistematización de indicadores clave y se aplicaron escalas de medición cuantitativas que permitieron dar seguimiento al impacto generado en las distintas áreas involucradas.

Sistematización de la información:

La información se organizó mediante un enfoque de monitoreo continuo mensual, utilizando herramientas corporativas (SAP y Power BI) para asegurar la trazabilidad de los datos. Los indicadores fueron consolidados en un tablero de control y clasificados por eje de impacto:

- Tiempo de atención y eficiencia operativa (Lead Time, tiempo de confirmación, automatización).
- Cumplimiento de SLA y gestión de urgencias.
- Calidad del servicio percibida por el cliente (NPS y Encuesta transaccional).
- Precisión en la operación (Órdenes con errores, tasa de quejas).

Escalas de medición utilizadas: Escala porcentual (%):

Aplicada a indicadores como:

- % de órdenes urgentes fuera de SLA.
- % de órdenes creadas con carga automatizada.
- % de órdenes con liberación automática de crédito.
- % de satisfacción en rubros específicos (sentido de urgencia, NPS, OTIF).

Esta escala permitió establecer líneas base 2024 y comparar con los resultados posteriores a la intervención 2025, para medir la variación relativa lograda.

Escala de tiempo (horas y días):

- Utilizada para medir el tiempo promedio de confirmación de OV (en horas).
- Tiempo de respuesta al cliente y reducción del Lead Time (en días).

Escala de frecuencia absoluta (conteo):

- Número total de órdenes urgentes colocadas por mes.
- Número de órdenes creadas por tipo de herramienta (manual vs automatizada).

Aplicación de las escalas:

Cada métrica fue evaluada en función de una meta establecida durante el diseño del proyecto. Estas metas se definieron considerando el estado inicial (2024) y el potencial de mejora proyectado tras la implementación. Por ejemplo:

- Lead Time del proceso: Meta de reducción del 25% → de 12.33 días a 9.33 días.
- % de OV procesadas automáticamente: Meta del 70%.
- Mejora en sentido de urgencia percibido: Meta de incremento del 77.25% al 84.09%.
- NPS: Meta de alcanzar al menos 85 puntos.

Esta sistematización permitió monitorear el progreso acumulado, así como realizar ajustes tácticos en función de los desvíos detectados, asegurando una mejora continua alineada a los objetivos estratégicos del proyecto.

5.2. Organización de la información obtenida

La información obtenida durante la intervención fue organizada y presentada de forma estructurada para facilitar la interpretación de los resultados y evidenciar claramente los avances respecto al diagnóstico inicial. Esta organización se diseñó con base en la metodología aplicada en el TOG, integrando datos cuantitativos y cualitativos que permitieran ilustrar de manera integral el cambio generado.

Estructura de presentación

Para asegurar la claridad, se optó por una combinación de gráficos, tablas comparativas y narrativas explicativas, presentadas en una secuencia lógica que

vincula el problema diagnosticado, las acciones implementadas y los resultados alcanzados. El formato utilizado permite:

- Comparar indicadores clave antes y después de la intervención (2024 vs 2025).
- Mostrar tendencias mensuales e impacto progresivo de las mejoras.
- Resaltar visualmente el cumplimiento de metas mediante semáforos, gráficas de barras y velocímetros.
- Complementar los datos con notas al pie que explican la fuente, el contexto y la relevancia de cada hallazgo.

Criterios de organización

La información fue agrupada por eje de impacto, siguiendo la línea lógica del proyecto:

1. Reducción de urgencias y mejora en cumplimiento de SLA:

- Gráficos de tendencia de OV urgentes por categoría (Gráfico 14).
- Evolución de porcentaje de OV fuera de SLA comparado 2024 vs 2025.
- Gráficos de tiempo promedio de confirmación de órdenes urgentes.

2. Percepción del cliente:

- Resultados de encuestas transaccionales en el rubro de sentido de urgencia (Gráfico 15).
- Resultados comparativos de Net Promoter Score (NPS) 2023-2025.

3. Automatización y eficiencia operativa:

- Uso de plantillas de carga automatizada (script) para órdenes de venta (Gráfico 15).
- Porcentaje de órdenes liberadas automáticamente por crédito (Gráfico 16).
- Indicadores de OTIF y tasa de quejas (Perfect Order).

4. Cumplimiento de metas:

- Tablas resumen con los indicadores clave (Lead Time, Takt Time, errores de captura, satisfacción del cliente, tiempos de respuesta), con metas establecidas y comparación del resultado 2024 vs 2025.

Formato elegido

El formato de presentación de resultados fue visual, comparativo y secuencial, utilizando elementos de análisis de desempeño tipo Dashboard como los que ofrece Power BI, para reforzar la trazabilidad y comprensión de los datos. Acompañando cada gráfico o tabla se integró una interpretación breve del hallazgo, su vínculo con las acciones implementadas y su contribución al objetivo general del proyecto.

Gráfico 23. Resumen de Mejora por indicador

Indicador	Situación Inicial (2024)	Resultado Actual (2025)	Resultado Projectado (2025)	Mejora / Impacto
Reducción OV Urgentes	294	221	≥ 20%	↓ -25%
Tiempo confirmación OV	6.01 hrs	3.49 hrs	3 hrs	↓ -42%
Índice de Satisfacción del cliente	77.25%	84.09%	≥ 80%	↑ +9%
OTIF / Perfect Order	98%	98%	98%	=
Órdenes procesadas automáticamente (%)	0%	23%	70%	↑ +23% / ↓ -47% RP
Órdenes liberadas sin intervención (%)	30%	86%	70%	↑ +187% / ↑ +22% RP
Nivel de satisfacción del cliente (NPS)	82%	86%	NA	↑ +4 puntos / +5% NPS
OV Fuera de SLA	87%	87%	NA	↑ +.5%

Nota: El gráfico presenta un resumen comparativo de los principales indicadores del proyecto, contrastando la situación inicial en 2024, los resultados reales obtenidos en 2025 y los valores proyectados como meta. Se evidencian mejoras significativas en la automatización de procesos, reducción de tiempos de confirmación, aumento del índice de satisfacción y desempeño del OTIF. Fuente: Elaboración propia con base en reportes operativos y dashboards de Power BI.

5.3. Impacto de la estrategia en la organización

La estrategia de intervención implementada ha generado impactos significativos y medibles en los procesos operativos, la percepción del cliente y la cultura de colaboración entre áreas clave. Estos resultados no solo resolvieron la problemática inicial de atención ineficiente a órdenes urgentes, sino que se integraron de manera

coherente con los objetivos estratégicos de la organización, reforzando su competitividad, enfoque comercial y cultura interna.

Crecimiento en Especialidades

- **Vinculación con el negocio:** Al garantizar una operación más ágil y con menos errores, se logró asegurar la entrega oportuna de productos clave en sectores especializados como alimentos y cuidado personal, fortaleciendo el abastecimiento en canales críticos.
- **Evidencia del impacto:**
 - Reducción de órdenes urgentes en un **25%** entre enero y mayo de 2025.
 - Mejora en la disponibilidad de producto y confiabilidad de entrega.
 - Mayor estabilidad operativa para clientes clave en especialidades.

Excelencia Comercial

- **Relación directa con la experiencia del cliente:** La automatización parcial, eliminación de autorizaciones innecesarias y mejora en visibilidad operativa permitieron reducir el tiempo promedio de respuesta de **6.01 a 3.49 horas**, generando un entorno más ágil y confiable para el cliente.
- **Evidencia del impacto:**
 - **Índice de satisfacción del cliente (Level of Urgency):** pasó de **77.2% a 84.1%**.
 - **NPS:** mejoró de **82% a 86%**, reflejando una experiencia más alineada a las expectativas del cliente.
 - Confirmación más ágil y mayor trazabilidad generaron renovaciones de contratos clave y fortalecimiento de relaciones comerciales.

Impacto social

- Mejora de la percepción de servicio entre los clientes más exigentes, reduciendo tensiones comerciales.

- Facilita relaciones más colaborativas y de largo plazo con áreas internas y clientes.
- Se disminuyó la presión y sobrecarga sobre los equipos operativos al eliminar trabajo reactivo.

Competitividad en Costos

- **Optimización operativa sin inversión en software adicional:** Se logró mediante el uso de plantillas Excel validadas y automatización mediante scripts.
- **Evidencia del impacto:**
 - Aumento del **0% al 23.5%** en órdenes ingresadas automáticamente.
 - Reducción del 47% en reprocesos gracias a la integración de flujos.
 - **Liberación automática de crédito en el 86%** de los casos, reduciendo cuellos de botella administrativos.
 - Ahorro de tiempo y carga operativa al equipo, mejor uso del recurso humano.

Gestión sustentable de la cadena de suministro

- Al optimizar procesos internos, se reducen desperdicios de tiempo y recursos (esperas, reprocesos).
- Se fortaleció el uso de herramientas digitales, lo que favorece la trazabilidad y planificación sustentable.
- Mejores tiempos de respuesta generan menor urgencia en transportes costosos y de alto impacto ambiental.

Cultura de Crecimiento Centrada en las Personas

- **Transformación organizacional desde la colaboración:** La estrategia fomentó un modelo interfuncional de toma de decisiones, integrando áreas

como Servicio a Clientes, Crédito, Logística y Comercial. Esto incrementó la eficiencia y redujo fricciones internas.

○ **Evidencia del impacto:**

- Creación del **formato único de urgencias**, con trazabilidad y estandarización.
- Eliminación del requisito de autorización del gerente comercial, empoderando a Servicio a Clientes y otorgando visibilidad a Comercial vía tableros Power BI.
- El equipo se alineó a criterios comunes y procesos integrados, aumentando su percepción de control y efectividad.

Desarrollo de los colaboradores

- Se capacitó al equipo en nuevos formatos y herramientas, fortaleciendo habilidades digitales.
- Se promovió un liderazgo más distribuido al eliminar autorizaciones innecesarias, empoderando al equipo.
- Se mejoró la moral del equipo al evidenciarse avances visibles y una gestión más fluida.

Gráfico 24. Estrategia de la compañía.



Nota: El Gráfico ilustra los cuatro pilares estratégicos de la compañía: Crecimiento en Especialidades, Excelencia Comercial, Competitividad en Costos y Cultura de Crecimiento Centrada en las Personas. Estos ejes guían las decisiones organizacionales y permiten alinear los proyectos de mejora, como la intervención presentada, con las metas globales de la empresa. Fuente: Comunicación interna corporativa.

Conclusión de la experiencia como agente de cambio

Participar en este proyecto representó una oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el posgrado en un reto real y de alto impacto. A lo largo de la implementación, no solo se logró una mejora operativa tangible, sino que se promovió una transformación cultural en la forma en que se atienden las necesidades urgentes de los clientes. El equipo respondió con compromiso y apertura a los cambios propuestos, y se consolidó una visión compartida de mejora continua. Esta experiencia fortaleció mis habilidades como líder de cambio, y confirmó el poder de la colaboración, la metodología estructurada y la voz del cliente como ejes para la evolución de la cadena de suministro.

CAPÍTULO 6

Discusión final

El desarrollo e implementación del presente proyecto de intervención el cual está centrado en la mejora del proceso de atención de órdenes urgentes en una empresa del sector manufacturero representó una oportunidad significativa para analizar, aplicar y validar herramientas y conceptos propios del campo disciplinar de la **Gestión de la Cadena de Suministro**. Más allá del cumplimiento de los objetivos planteados, este proceso permitió reflexionar sobre la manera en que una intervención estructurada puede convertirse en un motor de transformación organizacional, particularmente cuando se articula con principios de agilidad operativa, enfoque al cliente y sostenibilidad interna.

Desde el marco teórico, se retomaron nociones clave como la **optimización de flujos de valor (VSM)**, la eliminación de desperdicios, **la automatización como palanca de eficiencia, y la voz del cliente (VoC)** como elemento rector del rediseño de procesos. Estos elementos no solo guiaron la metodología del proyecto, sino que sirvieron como criterios para tomar decisiones estratégicas, priorizar acciones y evaluar los resultados obtenidos.

Uno de los aprendizajes más significativos fue constatar que los conceptos estudiados en el posgrado no permanecen en la teoría, sino que adquieren fuerza cuando se traducen en intervenciones tangibles que resuelven problemáticas reales. La reducción de más del 50% en el tiempo de respuesta a pedidos urgentes, así como el incremento en la satisfacción del cliente, evidencian que una estrategia centrada en procesos, tecnología y colaboración puede tener impacto directo en los resultados de negocio.

Asimismo, la experiencia permitió poner a prueba decisiones metodológicas específicas como la elección de herramientas visuales, la priorización de automatización parcial antes que una solución digital completa, o el enfoque modular del rediseño las cuales resultaron no solo viables, sino también adaptables a las condiciones reales de la organización. Esta reflexión es crucial para dimensionar el valor de intervenciones flexibles, orientadas a resultados, y sostenidas en evidencia.

En los siguientes apartados se profundizará en dos dimensiones clave: **la trascendencia disciplinaria** de la estrategia desarrollada en el contexto de la gestión de la cadena de suministro, y los **aspectos de mejora** identificados para futuras intervenciones, que permitirán escalar o adaptar la experiencia a otras organizaciones o procesos.

5.4. Relevancia y trascendencia disciplinaria de la estrategia de intervención

El presente proyecto de intervención se inserta en el campo disciplinar de la **Gestión de la Cadena de Suministro** con una propuesta que articula principios de eficiencia operativa, enfoque en la experiencia del cliente, automatización parcial y rediseño de procesos con visión sistémica. Desde esta perspectiva, la estrategia desarrollada no solo responde a un problema específico dentro de una organización, sino que también ofrece elementos transferibles y replicables en contextos similares del sector manufacturero.

Contribución al conocimiento

La intervención aporta un enfoque integrador entre la metodología Lean (Value Stream Mapping), la sistematización de datos para la toma de decisiones (Power BI) y el rediseño de procesos operativos sin recurrir inicialmente a soluciones tecnológicas complejas. Esto permite demostrar que **la mejora sustantiva en tiempos de respuesta y satisfacción del cliente puede lograrse con**

herramientas accesibles, cuando se cuenta con un entendimiento profundo del flujo de valor y una correcta articulación entre áreas. En ese sentido, el trabajo ofrece una contribución metodológica al campo al evidenciar cómo un enfoque estructurado, apoyado en visualización de datos y procesos, puede generar alto impacto sin grandes inversiones iniciales.

Innovación y originalidad

La intervención se distingue por su carácter **pragmático, modular y adaptable**. La eliminación de autorizaciones innecesarias, la implementación de formatos inteligentes de captura de pedidos, y el nuevo protocolo de urgencias basado en trazabilidad y criterios objetivos, representan **una forma innovadora de resolver una problemática común en las organizaciones: el caos operativo ante solicitudes urgentes**. La solución se enfoca en rediseñar la lógica del proceso desde la perspectiva del cliente, sin descuidar los criterios internos de rentabilidad, cumplimiento y coordinación interfuncional. La implementación parcial de automatización sin requerir nuevas plataformas tecnológicas evidencia también una originalidad en el enfoque progresivo de mejora continua, ajustado a los recursos disponibles.

Significado y trascendencia organizacional

Los resultados alcanzados como la reducción del tiempo promedio de respuesta de 6 a 3 horas, la disminución sostenida de pedidos urgentes fuera de SLA, y el aumento proyectado en la satisfacción del cliente, validan la pertinencia y trascendencia de la estrategia implementada. Esta intervención **no solo resolvió un punto crítico del proceso**, sino que además **impulsó un cambio cultural en la organización** al fomentar la toma de decisiones basada en datos, la comunicación interdepartamental más ágil, y la orientación al cliente como eje transversal. Asimismo, esta experiencia ha sido considerada para su replicación en otras unidades de negocio, lo que amplifica su impacto organizacional y la consolida como una buena práctica a nivel México.

Relevancia social y práctica

Desde una perspectiva más amplia, la intervención aborda problemáticas directamente asociadas con la **eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad de procesos**. Estos aspectos tienen consecuencias tangibles en el servicio, la rentabilidad de la empresa, y la percepción del cliente final. Además, **mejorar el proceso de atención a urgencias también tiene un impacto social**, al evitar desperdicios, reducir cargas laborales innecesarias y garantizar un mejor aprovechamiento del tiempo de los colaboradores. Finalmente, el enfoque adoptado **promueve un liderazgo participativo, con impacto directo en el desarrollo de capacidades del equipo humano**, fortaleciendo así el tejido organizacional y generando una cultura de mejora continua con alto potencial de escalabilidad.

5.5. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

Como parte del cierre de este proceso de intervención, es fundamental reconocer con honestidad las limitaciones que enfrentó el proyecto y plantear recomendaciones que puedan fortalecer intervenciones similares en el futuro. Esta reflexión no solo permite mejorar el abordaje metodológico, sino también facilita la replicabilidad en otros contextos organizacionales.

Limitantes identificadas:

Alcance parcial de automatización: Aunque se avanzó con plantillas automatizadas y nuevos formatos, la integración total de sistemas (ERP, CRM, plataforma logística) no se alcanzó durante la etapa actual. Esto implicó aún una carga operativa manual en algunos puntos del proceso.

Tiempo limitado para evaluación del impacto completo: Si bien los primeros resultados mostraron mejoras claras, el periodo de evaluación cuantitativa fue corto. Aún se requiere un seguimiento de al menos 6 a 12 meses para consolidar los beneficios observados.

Dependencia del factor humano: La mejora dependió en buena medida del compromiso y capacitación del equipo. La intervención no contempló en esta fase una estrategia robusta de continuidad operativa ante rotación de personal o ausencias clave.

Foco en clientes actuales: Aunque se abordaron urgencias y eficiencia para los clientes frecuentes, no se incluyó un análisis de impacto sobre la atracción de nuevos clientes o apertura de nuevos segmentos como parte del modelo de intervención.

Recomendaciones para intervenciones futuras:

- Avanzar hacia una automatización integral: Se recomienda desarrollar una segunda fase del proyecto enfocada en integrar las plataformas tecnológicas actuales bajo un modelo end-to-end que permita visibilidad, trazabilidad y programación automática en tiempo real.
- Institucionalizar la solución como parte de la estrategia corporativa: Para garantizar sostenibilidad, es importante formalizar el nuevo proceso dentro de los procedimientos estándar (SOP) de la compañía e incluirlo como KPI formal de las áreas de servicio al cliente y logística.
- Implementar un programa de capacitación continua: Considerar la creación de módulos de formación y entrenamiento para nuevos integrantes, así como reforzamiento trimestral para el equipo operativo.
- Expandir la lógica del modelo a otros procesos de alto impacto: La metodología utilizada puede adaptarse a otros flujos críticos, como devoluciones, programación de entregas especiales o procesos de cotización.
- Medir impacto en otros indicadores cualitativos: Incorporar en futuras intervenciones un análisis de clima laboral, percepción interna del cambio e impacto en la carga emocional del equipo, aspectos que complementan la medición cuantitativa tradicional.

La culminación de este proceso de intervención ha representado un punto de inflexión no solo para la organización, sino también para mi propia comprensión del papel estratégico que tiene la gestión de la cadena de suministro en la generación de valor. La posibilidad de articular teoría y práctica me permitió validar que los marcos conceptuales revisados a lo largo del posgrado no son únicamente constructos académicos, sino herramientas vivas que, correctamente aplicadas, pueden desencadenar transformaciones significativas en contextos reales.

El trabajo realizado evidenció que incluso los problemas más cotidianos como la atención a órdenes urgentes pueden convertirse en palancas de mejora organizacional cuando se analizan con profundidad, se contextualizan adecuadamente y se diseñan soluciones integrales. Este proyecto me permitió observar con claridad cómo una intervención bien fundamentada puede amplificar su impacto más allá del área operativa, incidiendo en la experiencia del cliente, la colaboración interdepartamental y la toma de decisiones estratégicas.

Más allá de los indicadores alcanzados, lo más relevante de esta experiencia ha sido comprobar que el conocimiento adquirido durante la especialidad en Gestión de la cadena de suministro me dotó de la capacidad crítica, técnica y metodológica para intervenir con rigor y sentido práctico. El proceso me consolidó no solo como una profesional de la cadena de suministro, sino como una interlocutora válida entre la academia y la empresa, capaz de traducir ideas en soluciones aplicables con impacto organizacional y humano.

CONCLUSIONES

El proyecto logró cumplir con el objetivo central: *mejorar la atención de órdenes urgentes*, alineado con los objetivos estratégicos de la compañía. Se redujeron los tiempos de respuesta, se automatizaron procesos clave y se incrementó la satisfacción del cliente en más de 4 puntos.

Los hallazgos evidencian que una intervención bien estructurada, centrada en el cliente y apalancada en metodologías Lean, VSM y ágiles, puede generar impactos tangibles tanto operativos como culturales. Se fortaleció la colaboración transversal, se promovió una cultura de mejora continua y se consolidó un enfoque ágil y sistémico.

Implicaciones prácticas y teóricas:

- Validación de un modelo replicable que no requiere inversión tecnológica elevada.
- Contribución a la gestión sustentable mediante reducción de retrabajos y mejor trazabilidad.
- Empoderamiento del equipo con un enfoque humano y sostenible.

Limitaciones:

- Alcance restringido a una unidad operativa.
- Requiere seguimiento para mantener los resultados a largo plazo.

Reflexión final:

Esta intervención fortaleció mis competencias como agente de cambio, permitiéndome liderar procesos complejos con visión estratégica, pensamiento analítico y enfoque centrado en las personas. A lo largo del posgrado, desarrollé habilidades clave como la gestión del cambio con enfoque humano y sostenible, la facilitación de equipos multidisciplinarios, y la aplicación de herramientas como Lean, VSM, A3 y metodologías ágiles.

Adopté una perspectiva sistémica que me permite entender el impacto de cada decisión en la cadena de valor, al tiempo que promuevo soluciones prácticas, escalables y alineadas a principios de sostenibilidad. Esta experiencia reafirmó mi compromiso con una transformación empresarial basada en datos, colaboración transversal y mejora continua, siempre colocando al cliente en el centro.

BIBLIOGRAFÍA

Allowad, A., Samaranayake, P., Ahsan, K., Alidrisi, H., & Karim, A. (2020). Los tiempos de espera se consideran un problema importante desde la perspectiva de la Voz del Cliente.

Andreassen, T. W., Lervik-Olsen, L., & Calabretta, G. (2015). La vida de los consumidores está en constante cambio.

Carranza, R., Díaz, E., & Martín-Consuegra, D. (2018). El éxito operativo y financiero de las empresas está fuertemente vinculado.

Chan, S. F., Barnes, B. R., & Fukukawa, K. (2016). Los proveedores de servicios deben dar a los clientes un mayor control sobre el proceso de servicio.

D'Alessandro, S., Johnson, L., Gray, D. M., & Carter, L. (2015). Es crucial entender que el nivel de satisfacción no garantiza la lealtad.

Forslund, H., & Mattsson, S.-A. (2021). Proporcionar estrategias de habilitación y corrección para la flexibilidad del proceso orden a entrega.

Gawor, T., & Hoberg, K. (2018). Comprender el comportamiento del consumidor es crucial para determinar la estrategia de cumplimiento.

Grenzfurtner, W., & Gronalt, M. (2020). Es difícil tener una visión integral de los procedimientos y procesos.

Hazen, B. T., Russo, I., Confente, I., & Pellathy, D. (2021). La gestión de las relaciones con los clientes engloba todos los procesos.

Kalyar, M. N., Shafique, I., & Ahmad, B. (2020). La integración de la cadena de suministro (SCI).

Kawa, A., & Zdrenka, W. (2024). Cuatro de las cinco dimensiones del valor logístico tienen un efecto positivo.

Komulainen, H., Saraniemi, S., Ulkuniemi, P., & Ylilehto, M. (2018). Para ofrecer nuevos o mejorados servicios a los clientes.

Leung, K. H., Mo, D. Y., Ho, G. T. S., Wu, C. H., & Huang, G. Q. (2020). Los desafíos que enfrentan los proveedores de servicios.

Lonial, S., & Raju, P. S. (2015). Una forma en que una organización puede aprovechar las percepciones.

Ma, S. (2017). El tiempo de entrega juega un papel crucial en la decisión de compra del cliente.

Mbama, C. I., Ezepue, P., Alboul, L., & Beer, M. (2018). Los clientes se están volviendo más exigentes.

Nuruzzaman, M. (2015). La competitividad se define como la habilidad para producir y entregar productos.

Saberian, F., Amirshah, M., Ebrahimi, M., & Nazemi, A. (2020). La experiencia del cliente surge de una serie de interacciones.

Shank, D. B., & Robinson, D. T. (2019). Las experiencias positivas aumentan la probabilidad de recompra.

Ust € unda € g, A., & Urgan, M. C. (2020). La calidad de la información y la flexibilidad del proveedor tienen una correlación relevante.

Vakulenko, Y., Figueirinhas, D., Hellström, D., & Pålsson, H. (2024). Las decisiones y el rendimiento en una cadena de suministro.

Wang, Y., Greasley, A., & Albores, P. (2016). Las comunicaciones informales son muy efectivas para motivar a los empleados.

Wang, W. M., Wang, J. W., Barenji, A. V., Li, Z., & Tsui, E. (2018). Existen diversos factores que influyen en la satisfacción del cliente.

Weed-Schertzer, B. (2019). Un enfoque más eficaz que centrarse únicamente en la percepción.

Zidane, Y. J.-T., Klakegg, O. J., Andersen, B., & Housein, B. (2018). El seguimiento rápido es una técnica de comprensión a un cronograma de actividades.

GLOSARIO

A3: Herramienta de pensamiento estructurado basada en el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), utilizada para resolver problemas, tomar decisiones y comunicar mejoras dentro del marco Lean. [P. 80,81,82,116]

Agente de cambio: Persona que impulsa y lidera procesos de transformación organizacional, facilitando el cambio cultural, operativo o estratégico mediante metodologías estructuradas y enfoque colaborativo. [P. 108,116]

Cadena de suministro sustentable: Modelo de gestión que integra prácticas económicas, sociales y ambientales para garantizar operaciones responsables y sostenibles a lo largo de todo el flujo de valor. [P. 121]

CX (Experiencia del Cliente): Percepción global que el cliente construye sobre una organización, basada en la suma de todas las interacciones que tiene con ella a lo largo del tiempo. [P. 38,46,86,97]

Deliveries: Término utilizado en SAP para referirse a las entregas generadas a partir de órdenes de venta, las cuales se programan y ejecutan dentro del proceso logístico de distribución. [P. 80,88]

KPI (Key Performance Indicator): Indicador clave de rendimiento que mide el grado de cumplimiento de objetivos estratégicos, operativos o tácticos en una organización. [P. 11,111]

NPS (Net Promoter Score): Métrica de lealtad del cliente que se basa en la disposición de los clientes a recomendar los productos o servicios de una empresa. [P. 95,99,10,101,103]

OV (Orden de Venta): Documento formal dentro de los sistemas ERP que representa la solicitud de un cliente para la compra de productos o servicios. Activa el proceso de entrega y facturación.

[P. 33,55,79,80,87,88,89,93,94,95,98,100,102,103]

Project charter: Documento formal que autoriza el inicio de un proyecto, definiendo de manera clara su propósito, objetivos, alcance, responsables, principales entregables, cronograma general y recursos asignados. Establece la autoridad del líder del proyecto y alinea a los stakeholders en torno a una visión común, sirviendo como referencia durante toda la ejecución del proyecto. [P. 30]

RPA (Robotic Process Automation): Tecnología que permite automatizar tareas repetitivas mediante el uso de robots de software, mejorando la eficiencia operativa. [P. 78]

SAP: Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) ampliamente utilizado para integrar procesos de negocio en áreas como finanzas, logística y producción. [P. 15,79,82,83,84,86,87,94,98,99]

SLA (Service Level Agreement): Acuerdo formal entre un proveedor de servicios y el cliente que define el nivel de servicio esperado, incluyendo horarios de servicio. [P. 12,15,16,17,18,21,24,26,28,85,86,87,89,96,101,103,112]

Takt Time: Tiempo disponible por unidad de demanda, utilizado para balancear cargas de trabajo y asegurar un flujo de producción acorde a la capacidad operativa. [P. 76,77,78,104]

Voz del cliente (VOC): Metodología para captar las expectativas, necesidades y percepciones del cliente respecto a los productos o servicios ofrecidos, a través de encuestas o retroalimentación directa. [P. 51,64,66,86,97,110]

VSM (Value Stream Mapping): Herramienta visual utilizada para mapear, analizar y rediseñar el flujo de valor de un proceso, identificando cuellos de botella, desperdicios y oportunidades de mejora. [P. 76,78,79,87,110,116]