

Col. 1502/0417



Especialización de Administración de Organizaciones Financieras

CATACOM

TESINA

“Calidad Total en la búsqueda de la Excelencia de los Procesos Internos de Suministro de Efectivo”

ALUMNA: Julieta Romera

TUTOR: Prof. Osvaldo Castillo

Buenos Aires, Diciembre de 2009

Osvaldo Castillo
OSVALDO CASTILLO

Julieta Romera
ROMERA

Top. N.111
R4
Tesis M
2009



"En el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino más bien de cadena de suministros a cadena de suministros."

Michael E. Porter, Ph.D., Harvard University



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. APORTES	5
3. PLANTEO DE OBJETIVOS Y PROBLEMA	6
4. OBJETIVOS	6
5. HIPOTESIS	6
6. UNIDADES DE ANALISIS	6
7. VARIABLES	7
8. ESQUEMA DE VARIABLES	7
9. SELECCIÓN DE MUESTRA	8
10. CONCLUSIÓN GENERAL – TRABAJO DE CAMPO PRELIMINAR	10
11. MARCO TEÓRICO	12
12. Ciclo de DEMING	14
13. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD	16
13.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD	17
13.2 EL MUNDO DEL EFECTIVO	18
13.3 MERCADO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LOS BANCOS EN EL MUNDO – PROBLEMA DETECTADO	19
13.4 GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	21
14. ANALISIS Y DESARROLLO DEL CICLO DE DEMING APLICADO A LA CADENA DE SUMINISTRO	25
14.1 PLANEAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA (Surge importancia del TRABAJO DE CAMPO PRELIMINAR)	25
14.2 HACER – LLEVAR A CABO EL CAMBIO	26
14.3 EVALUAR - (Se utilizó para este punto las GRAFICAS DE CONTROL – Anexo II)	27
14.4 ACCIONAR (ESTUDIAR LOS RESULTADOS)	28
15. CONCLUSIONES	41
16. EXPERIENCIA	43
17. BIBLIOGRAFÍA	44



1. INTRODUCCIÓN

La actividad financiera actual debe manejar un volumen de información muy importante, debe ser tomada como medida estratégica dentro de cada Tesorería de cada Banco. Enfrentar cambios constantes y prever constantemente nuevos escenarios. El efectivo se ha convertido en un recurso caro y escaso por lo que su administración resulta cada vez más compleja.

El mundo del efectivo esta cambiando rápidamente, por lo que es necesario que empiecen a cambiar las reglas del juego.

“Nunca hagas innovación para competir, haz innovación para cambiar las reglas del juego.”¹

Será necesario transformar la distribución de efectivo actual basado en un modelo de logística tradicional a un gerenciamiento de la cadena de suministro de efectivo que genere valor como fuente de ventaja competitiva. Por lo que se tratará de adoptar un enfoque, teniendo en cuenta la gestión de calidad y sus características principales, que permita tener una visión sistémica de la organización.

La adopción de esta filosofía buscará generar valor en las tareas que realizan cada una de las personas involucradas en la cadena de suministro de efectivo, motivando al personal.

La globalización, la apertura de los mercados y el medio ambiente competitivo han generado la necesidad, para todo tipo de organizaciones, de hacer un uso cuidadoso

¹ David O. Aderfe – Presentación Connect Forum 2009 Cash & Logistics – Octubre 09 Boston MA



de sus recursos. Sin embargo, durante muchos años hemos estado descuidando el más valioso de los recursos que una empresa puede tener: su capital humano. En un mundo globalizado, lo único que diferencia a las organizaciones son las personas que trabajan en ella.

Una de las más grandes contribuciones que los Japoneses han hecho a la revolución en Calidad y Productividad, es mostrar a los Gerentes de todo el mundo lo que se puede lograr cuando la gente es entrenada para trabajar junta en la resolución de los problemas comunes. Cuando los empleados se enfocan sobre objetivos comunes ocurren cosas maravillosas.

Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas han tomado conciencia de esto y se plantean cómo mejorarlos. La incorporación de las nuevas tecnologías de la información permite redefinir los procesos alcanzando grados de eficacia y eficiencia inimaginables hace unos años. Las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades e implantarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas. El objetivo de una cadena de suministro es planear y coordinar todas las actividades en la cadena que incrementen los niveles de satisfacción de los clientes, mientras mantienen los costos bajos.

2. APORTES

Esta investigación propone realizar un aporte al Sistema Financiero. Aprovechar la ventaja competitiva que representa la existencia de una cadena de suministro de efectivo bien administrada cuyo objetivo principal sea mejorar el flujo de efectivo en todo el sistema, clarificando la operativa, optimizando recursos y reduciendo costos de procesamiento/manipuleo y logística.

Esta investigación puede ser utilizada:

- Como base para optar por la decisión de cambio organizacional
- Para el replanteo de procesos internos



- Como antecedente para mejorar la calidad del sistema
- Para lograr una mayor disponibilidad de efectivo liberado

3. PLANTEO DE OBJETIVOS Y PROBLEMA

Mejorar la información de gestión para la toma de decisiones operativas. Se buscará optimizar el uso de los recursos, fortaleciendo la relación con los clientes internos, utilizando herramientas de calidad, creando círculos virtuosos que favorezcan la integración y la participación del Equipo en la definición de los procesos.

4. OBJETIVOS

Objetivos Generales:

Mejorar la disponibilidad de efectivo en toda la Red de Suministro

Objetivos Específicos:

Aplicación del Ciclo de Deming para planificar, ejecutar, evaluar e implementar propuestas de mejora del Equipo de Trabajo.

5. HIPOTESIS

La existencia de una gran cantidad de oportunidades de mejora correctamente validadas a través de un trabajo empírico, permitirá la optimización de los procesos en la cadena de suministro de efectivo.

6. UNIDADES DE ANALISIS

Necesidad de efectivo en Sucursales bancarias.



7. VARIABLES

Variable Independiente: El monto de encaje, que es formal e independiente de la cultura de la sucursal o responsable de la misma.

Variable Intermediaria: Aversión o propensión al riesgo de quedarse sin efectivo del tesorero de la sucursal

Variable Moderadora: Información sobre el monto necesario de acuerdo a las estadísticas.

Variable Dependiente: Exceso o defecto de efectivo, de acuerdo a la necesidad real.

8. ESQUEMA DE VARIABLES

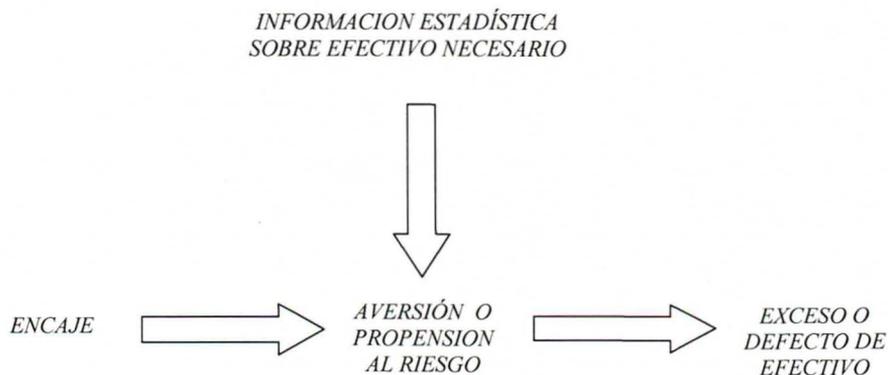


Tabla 1

AVERSIÓN AL RIESGO – VARIABLE INTERMEDIA

Una persona tiene aversión al riesgo si es que, suponiendo todo lo demás constante, prefiere “algo seguro” que “algo incierto”². Ese algo es tener disponibilidad “por las dudas”.

² Trabajo sobre “Teoría de las Finanzas” Weistein pág. 4



Los directivos de una entidad bancaria son adversos al riesgo³, por lo tanto, es de esperar un exceso de stock en las sucursales en general “por las dudas”.

Con el fin de determinar el nivel de aversión al riesgo en los tesoreros al momento de pedir efectivo (variable intermediaria) se realizará la encuesta (VER Anexo 1), bajo el supuesto que los tesoreros aumentan su aversión al riesgo a medida que sufren más crisis financieras (HIPÓTESIS)

9. SELECCIÓN DE MUESTRA

CRITERIO APLICADO

Selección de 30 Sucursales atendidas por servicios tercerizados de las cuales se poseen datos mensurables respecto a: cantidad de viajes, costo y monto transportado. Para homogeneizar la muestra, debido a que existen sucursales pagadoras y receptoras se prorrateó de manera general para determinar la incidencia de cada Centro en el total de la muestra. Sobre esa base se efectúa un prorrateo específico para mantener el mismo criterio en cada uno de los Centros.

A partir de lo expuesto, dicha selección se efectuó de acuerdo al volumen de operaciones, cantidad de ATM a su cargo y a un perfil proactivo del Tesorero a cargo de la misma.

Encuesta a Tesoreros (Ver ANEXO I)

³ *Aversión al riesgo y eficiencia de escala en los bancos: incluyendo variables de riesgo y regulación – Ana María Olaya Pardo, Manuel Ramirez Gomez*



INTERPRETACIÓN DE LAS RESPUESTAS – ANÁLISIS PRELIMINAR

MACROECONOMÍA	Rango de respuesta		Probabilidad 99%			Interpretación
			mínimo	media	Máximo	
1. Cree que en la actualidad existe riesgo de corrida bancaria?	1 en absoluto	6 es inminente	1,8	2,5	3,3	Aversión al Riesgo moderada - Confianza en la situación económica actual
2. Ante una corrida que piensa que hará el BCRA?	1 no intervendría	6 rescataría al banco	3,7	4,5	5,3	Confianza en que el BCRA rescataría a bancos en problemas
3. Cómo mediría la liquidez en este momento?	1 escasa	6 excesiva	2,6	3,4	4,2	Confianza media en la liquidez del Banco
<i>Media Macroeconomía</i>				3,5		

PROCESOS Y CALIDAD DE INFORMACIÓN	Rango de respuesta		Probabilidad 99%			Interpretación
1. Considera acorde el Encaje Técnico propuesto de acuerdo al saldo operativo mantenido?	1 muy bajo	6 excesivo	3,1	3,6	4,1	Aceptación media de la pauta de comportamiento
2. Cuál es el uso que hace de las herramientas disponibles para manejar con eficiencia el stock de efectivo en su sucursal?	1 nulo	6 muy frecuente	3,7	4,3	4,9	Aceptación moderada de las herramientas disponibles.
3. Conoce el proceso de distribución del efectivo dentro del Banco?	1 no lo conozco	6 lo conozco perfectamente	3,1	3,9	4,6	Conocimiento medio del Circuito. Escasa visión sistémica.
4. Qué información sobre costos que se incurrir en: la distribución, atesoramiento, manipuleo y acondicionamiento del efectivo tiene?	1 ninguna información	1 Amplio conocimiento	1,9	2,7	3,4	Bajo conocimiento de información de gestión.
5. La información histórica y estadística para prever el flujo de efectivo diario considera que es?	1 inadecuada	6 adecuada y confiable	3,4	4,0	4,5	Escasa confianza en la información de gestión disponible.
6. Cómo mediría la calidad de los procesos brindados a los clientes?	1 inadecuada	6 inmejorable	3,5	3,9	4,3	Calidad media en productos y servicios.
7. Cómo evaluaría el soporte tecnológico actual para el desarrollo de sus actividades diarias en la sucursal?	1 escaso	6 excelente	3,1	3,7	4,2	Confianza media en los sistemas Informáticos.
<i>Media Procesos y Calidad de Información</i>				3,7		

RRHH	Rango de respuesta		Probabilidad 99%			Interpretación
1. Cómo evaluaría el desempeño de su equipo de trabajo en la Tesorería?	1 No funciona como Equipo, cada uno atiende sus propios objetivos	6 Excelente	4,3	4,8	5,4	Buen desempeño del equipo.
2. En su ausencia considera que alguien de su equipo puede reemplazarlo en las tareas operativas?	1 Parcialmente	6 Totalmente	4,2	4,9	5,7	Manejo de la sucesión en el puesto moderada.
3. La capacitación del personal de la Tesorería de su sucursal es:	1 Escasa	6 óptima, esta capacitado para cualquier tarea dentro de ese ámbito	3,7	4,4	5,1	Capacitación media del Equipo de Trabajo.
<i>Media RRHH</i>				4,7		

PASES DE FONDOS	Rango de respuesta		Probabilidad 99%			Interpretación
1. A su criterio, como evaluaría el servicio brindado por la Empresa Transportadora en cuanto a: puntualidad, medidas de seguridad, calidad de atención?	1 Poco Satisfactorio	6 Satisfactorio	3,8	4,4	5,0	Calidad media del servicio.
2. A su criterio la calidad de los billetes de la remesa recibida es:	1 Inadecuada	6 Óptima	3,6	4,1	4,7	Baja calidad de procesamiento de billetes.
3. En los últimos 6 meses tuvo que solicitar pases de fondos en emergencia?	1 Nunca	6 Muy Frecuentemente	1,4	1,9	2,4	Inadecuada previsión de fondos.
<i>Media Pases de Fondos</i>				3,5		



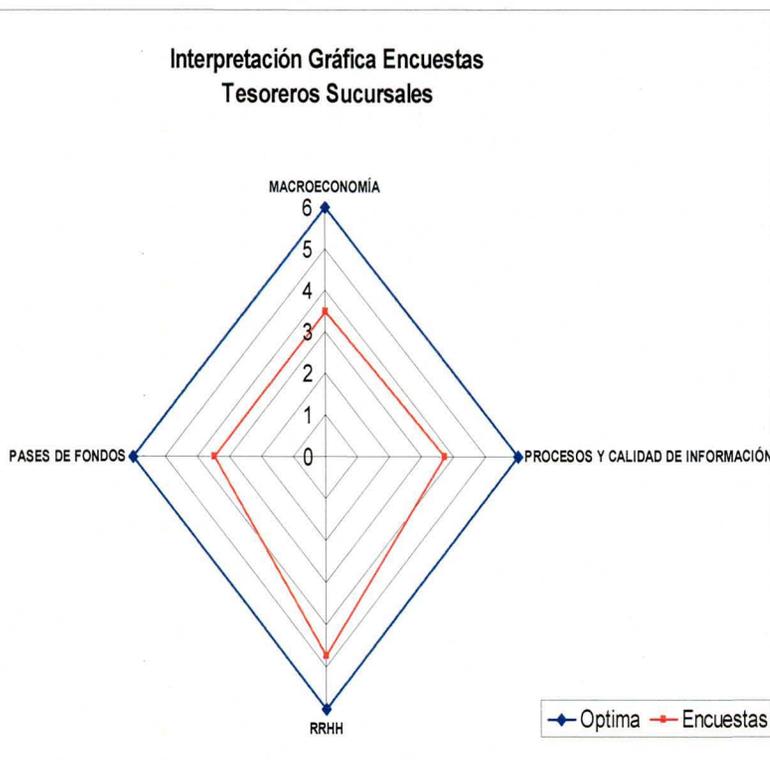
10. CONCLUSIÓN GENERAL – TRABAJO DE CAMPO PRELIMINAR

A nivel **macroeconómico**, los Tesoreros no prevén una crisis importante. Además confían en el Sistema Financiero y la actitud del B.C.R.A. en salvaguarda de los Bancos.

A nivel **procesos**, existe una aceptación media de los mismos. Se detectan falencias en confianza, información de gestión, comunicación y capacitación.

A nivel **pases de fondos**, los estándares son bajos considerando que deberían acercarse a los óptimos en cuanto a calidad y nulo en cuanto a emergencias dado que las mismas reflejan “no calidad” en los cálculos de previsión.

A nivel **RRHH**, los resultados muestran la conformación de un buen Equipo de Trabajo. Es necesario trabajar en mejorar la capacitación y la motivación del personal.





Encuestas

MACROECONOMÍA	3,5
PROCESOS Y CALIDAD DE INFORMACIÓN	3,7
RRHH	4,7
PASES DE FONDOS	3,5

Optima

MACROECONOMÍA	6
PROCESOS Y CALIDAD DE INFORMACIÓN	6
RRHH	6
PASES DE FONDOS	6



11. MARCO TEÓRICO

Se define CALIDAD como “propiedades que pueden ser juzgadas” por lo que se desprende que el concepto es totalmente subjetivo y que va a depender de la persona que intervenga en la evaluación. Para dos grandes referentes del concepto: W. Edwards Deming⁴ considera que *la calidad se mide en términos de la satisfacción del Cliente* y para Kaoru Ishikawa⁵ establece que *los requerimientos y necesidades de los clientes van cambiando, lo que conlleva a una definición cambiante.*

¿Para qué sirve la CALIDAD?

- **Para trascender como Institución**
- **Para evitar costos innecesarios**
- **Para satisfacer necesidades de los Clientes**
- **Para prevenir inconvenientes**
- **Para capacitar al Personal**

El Dr. Deming pone de manifiesto su concepto sobre la administración de organizaciones que caminen hacia la calidad total. Para esto desarrolla 14 puntos, a saber:

Punto Nro. 1: Constancia en el Propósito de Mejora

Establecer dentro de la misión de la empresa, el propósito de mejorar de manera continua.

Punto Nro. 2: Desterrar los Errores y el Negativismo

Significa crear un ambiente que aliente a todos en el proceso de innovar y cooperar, mejorando la calidad y superando de, ser posible, las necesidades y expectativas de los clientes.

⁴ “Calidad, Productividad y Competitividad” - W. Edwards Deming

⁵ “¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonés” - Kaoru Ishikawa



Punto Nro. 3: No depender de la Inspección Masiva

Reemplazar el control por la prevención, evitando costos y mejorando la confiabilidad de los procesos.

Punto Nro. 4: No comprar exclusivamente por precio

La calificación de los proveedores y una buena relación con los mismos dentro de una política de largo plazo reducirán al mínimo el costo total, más allá de las diferencias que puedan apreciarse en los costos de los insumos tomados individualmente.

Punto Nro. 5: Mejora Continua en Productos y Servicios

A partir de un análisis de todos los problemas y dificultades existentes, la gerencia establecerá prioridades y asignará las responsabilidades necesarias para analizar y eliminar las causas de los mismos. Este proceso es sistemático y no tiene fin.

Punto Nro. 6: Instituir la capacitación en el trabajo

La capacitación, no solamente en la tarea específica sino también en las técnicas estadísticas y de resolución de problemas, es imprescindible para que todos se integren al proceso de mejora.

Punto Nro. 7: Instituir el Liderazgo

La Gerencia debe asumir el liderazgo de este proceso y dar soporte permanente a todos los grupos y sectores para que puedan realizar un trabajo mejor.

Punto Nro. 8: Desterrar el temor

El temor y la inseguridad son enemigos de la creatividad y la innovación. Los empleados atemorizados no pueden participar de un programa de mejora de la calidad.

Punto Nro. 9: Derribar las barreras departamentales

Los enfrentamientos entre departamentos y sectores de una misma organización, generan una utilización innecesaria de energías, que lejos de producir resultados para el conjunto, generalmente son una fuente de dificultades de compleja resolución.



Punto Nro. 10: Eliminar los “Slogans”

Si el “slogan” o exhortación a los empleados pretende resolver los problemas por si mismo, penalizando a quien no los cumpla, se estará cometiendo el error de pensar que dichos problemas pueden resolverse solamente con buena voluntad.

Punto Nro. 11: Eliminar los “Standards”

Los “standards”, tomados como valores negociados a partir de los cuales empleado y empleador quedan satisfechos, son una pesada carga para el sistema de calidad, ya que atentan contra el principio básico de que cualquier proceso puede ser siempre mejorado.

Punto Nro. 12: Proveer adecuada supervisión, equipos y materiales

Mas allá de las expresiones de deseos, la gerencia facilitará la obtención de todos los recursos posibles y necesarios, a los efectos de avanzar en la dirección adecuada.

Punto Nro. 13: Educación y Entrenamiento constantes

La educación y el entrenamiento son vehículos fundamentales para el proceso de mejora continua. A medida que la organización progresa se deben liberar más recursos para el desarrollo de los empleados.

Punto Nro. 14: Formar un equipo de mejora al más alto nivel

La conducción del proceso estará ineludiblemente concentrada en un grupo de alta gerencia. Este grupo será el encargado de lograr el cambio cultural necesario y crear las condiciones para que el sistema evolucione según lo planificado.

12. Ciclo de DEMING

El mundo empresarial se encuentra repleto de problemas que necesitan ser resueltos. Las empresas que sobreviven a los cambios continuos del entorno son precisamente aquellas que fueron capaces de resolverlos exitosamente. Sin embargo muy pocas han desarrollado las habilidades necesarias para encontrar la causa raíz de sus



problemas. Esto trae como consecuencia que periódicamente “dolores” similares vuelven a aparecer y aunque los “síntomas” parecen diferentes, la “enfermedad” organizacional es la misma.

Si como empresa se busca crear soluciones de largo alcance y generar aprendizaje organizacional, entonces lo que necesita es aplicar metodologías de análisis de problemas que aseguren un proceso de mejora continua.

Hace alrededor de 50 años, Edward Deming⁶ propuso un ciclo de mejora continua que se basaba en la aplicación de cuatro pasos:

1) Planear

Decidir el propósito del equipo de trabajo.

Determinar los cambios deseables. Qué datos hay disponibles?

Planear el uso de la información obtenida.

2) Hacer

Llevar a cabo el cambio predeterminado.

3) Evaluar

Observar los efectos del cambio.

4) Accionar

Estudiar los resultados

⁶ “Calidad, Productividad y Competitividad” - W. Edwards Deming



13. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Principio 1 – Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos.

Principio 2 – Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Principio 3 – Participación del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Principio 4 – Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Principio 5 – Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Principio 6 – Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Principio 7 – Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.



Principio 8 – Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Existen muchas maneras diferentes de aplicar estos principios. La naturaleza de la organización y los desafíos específicos que ésta enfrenta determinaran la manera en que dichos principios se implementaran.

13.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Tradicionalmente se han encarado la calidad y la productividad como elementos que deben hacerse concesiones mutuas. Para alcanzar mejoras significativas en una, hay que aceptar un deterioro en la otra. La calidad sólo se podía mejorar a expensas de la productividad, y viceversa. Sin embargo, muchas empresas operan actualmente según la filosofía de que la mejora en la calidad genera mayores niveles de productividad.

- ✓ **Calidad es cumplir los requisitos siempre**
- ✓ **Requisitos = Necesidades + Expectativas**
- ✓ **Cuando no se cumplen los requisitos estamos frente a una situación de No Conformidad o de No Calidad.**
- ✓ **Los Costos de la No Calidad son los Costos que se generan cuando no se hacen las cosas bien desde la primera vez, son los costos del tiempo, esfuerzo y materiales perdidos provocados por las situaciones de No Conformidad.**
- ✓ **Los Costos de la Calidad son los Costos del conjunto de actividades que se realizan para prevenir situaciones de no conformidad.**

No existe una “Economía de la Calidad”, como tampoco existe “la Calidad necesaria”, los requisitos se cumplen o no se cumplen, no se pueden cumplir “más o menos”. El verdadero valor de la Gestión de la Calidad está determinado por su capacidad para contribuir a la satisfacción de los clientes y a las ganancias de la organización.



Los costos de la No Calidad son la herramienta que la Dirección de la organización emplea para medir la evolución de la Calidad que resulta de la mejora continua. El conocimiento de los Costos de la No Calidad no implica de por sí ninguna ventaja. Su verdadero valor surge cuando se los emplea para medir la Calidad actual y la evolución de la misma en el tiempo.

La medición de los Costos de la No Calidad provee una justificación económica a las acciones correctivas y preventivas necesarias y constituye una guía para la Gestión de la Calidad tal como lo hace el sistema contable para la gestión general de la empresa.

“Muchas personas dicen que la calidad cuesta demasiado. Esto no es así. La calidad les costará menos”⁷

La mejora de la Calidad trae siempre como resultado una mejora en los costos, hacer las cosas bien desde la primera vez es siempre más barato. La mejora de la Calidad y la reducción de los costos no pueden imponerse con órdenes, se ganan a través del proceso de solución de problemas.

“La calidad no cuesta, cuestan las cosas desprovistas de Calidad”.⁸

13.2 EL MUNDO DEL EFECTIVO

El efectivo sigue siendo el medio más usado para efectuar pagos y si bien varios gurúes aseguran que tiende a desaparecer dentro de 20 años, sigue siendo el recurso más usado y en los últimos meses su circulación ha crecido notablemente.

Las condiciones de los consumidores están cambiando y eso hace que las políticas tendientes a la regulación y a la circulación del mismo también se modifiquen.

⁷ James E. Olson ex presidente de AT & T

⁸ “La Calidad no cuesta” - Philip Crosby



La esencia del Efectivo

- El efectivo crece en épocas de recesión
- Es omnipresente y universalmente aceptado como medio de pago
- Sigue siendo el único medio de pago anónimo
- Todos tenemos un poco y deseamos más..
- Es un instrumento de política fiscal y monetaria
- Es reciclable
- Es caro, especialmente para los Bancos Comerciales
- Es un commodity que requiere: procesamiento y distribución eficiente – seguridad y protección – auditoría y control – accesibilidad y disponibilidad continuas

13.3 MERCADO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LOS BANCOS EN EL MUNDO – PROBLEMA DETECTADO

La reducción de los márgenes de rentabilidad, la competencia cada vez más feroz y los cambios vertiginosos han alterado radicalmente la manera en que las Instituciones Financieras consideran la administración de efectivo. A medida que el costo de producir, transportar o simplemente almacenar dinero se hace más visible, los Bancos ya no pueden pensar en el efectivo como una materia prima.

Sin embargo, muchos Bancos siguen considerando el inventario de efectivo como libre de costos. Conservan montos excedentes en sucursales, cajeros automáticos y los Tesoros para asegurar la disponibilidad de dinero que les permita satisfacer las necesidades de sus clientes. Este enfoque pasa por alto las ganancias potenciales de invertir o prestar el excedente de efectivo.

Los Bancos enfrentan muchos desafíos para resolver este problema. La mayor parte de ellos carece de las herramientas para controlar en tiempo real los niveles de efectivo de las sucursales individuales y otros puntos de distribución de dinero.



También les puede resultar difícil predecir las necesidades futuras de efectivo y reabastecer con eficacia su inventario. Además, siempre fue difícil para los Bancos registrar lo que sucede con su efectivo después de crear las órdenes de transporte y, por lo general, carecen de las herramientas para identificar oportunamente puntos de control de efectivo con exceso de dinero que estén cerca de otros puntos con faltante de dinero. Esto acota las oportunidades para reponer rápidamente los faltantes y reducir los costos de transporte y de riesgo.

Al mismo tiempo, muchos Bancos tienen problemas para coordinar los envíos de dinero para clientes corporativos, desde y hacia sus distintas sucursales. Existe poca supervisión de los programas de entrega de dinero o de los costos de envío, y no hay una gestión del riesgo eficaz frente al robo y los siniestros.

El manejo de efectivo se ha transformado en un desafío multidimensional que los Bancos deben enfrentar de la misma manera que los fabricantes enfrentan las necesidades de su cadena de suministro. Los Bancos deben formularse las siguientes preguntas clave:

- ¿Cuál es el monto de saldo óptimo en cada punto de control de efectivo?
- ¿Cómo podemos garantizar la disponibilidad de efectivo en la red?
- ¿Cómo podemos gestionar y controlar con eficacia el manejo y el transporte diarios de efectivo?
- ¿Cómo podemos reducir los costos de transporte de efectivo?

“Una mayor disponibilidad de efectivo mejora el servicio al cliente y aumenta las ganancias. La rentabilidad aumenta aún más mediante la reducción de los costos del transporte, los riesgos, y los costos operacionales y de contratos. Las reducciones en los niveles de efectivo inmovilizado pueden aumentar el retorno sobre sus activos.”⁹

⁹ Trabajo de consultoría realizado con la empresa SAP y el Banco Provincia de Buenos Aires – Diciembre 2008



13.4 GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La Administración de la Cadena de Suministro de Efectivo es la integración de los procesos de planificar e implementar las medidas necesarias para controlar el flujo de efectivo dentro del Banco, logrando el mejor servicio a las sucursales (calidad, oportunidad y tiempo de entrega), al menor costo posible minimizando stocks, costos de entrega y costos financieros por el aprovisionamiento de billetes. Para ello deberá necesariamente optimizar el flujo de información a través de la cadena mediante la implementación de un sistema de información integral.

Este concepto conocido también como “Supply Chain Management” (SCM) representa todos los esfuerzos involucrados para la provisión de numerario en las filiales, desde los proveedores hasta el cliente de la sucursal. Comprende todos los recursos interconectados y las actividades necesarias para crear y entregar los fondos.

En cambio la Logística es aquella parte del proceso de Supply Chain que planea, implementa y controla el flujo y el almacenamiento eficiente de billetes y de la información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo para satisfacer los requerimientos de los clientes.

A partir de esta definición se asume que la Cadena de Suministro es algo más que logística. Es un término que plantea la integración de procesos de negocios de varias organizaciones para lograr un mayor impacto en la reducción de costos, velocidad de llegada al mercado, servicio al cliente y rentabilidad de cada uno de los participantes. La administración de la Cadena de Suministro ha adquirido un papel principal en la estrategia competitiva de muchas organizaciones, ya que cada vez más se va adoptando la idea de que ya no es una empresa la que compite con otra, sino que es una cadena de suministro que compite con otra. Todos los intervinientes en la Cadena de Suministro trabajan conjuntamente para eliminar las ineficiencias de la cadena creando valor al consumidor final.



Como conclusión, una Cadena de Suministro integrada y bien gestionada incrementará el valor de las actividades para todos los participantes que intervengamos en ella.

Es necesario abordar la Cadena de Suministro desde el punto de vista de la **Teoría de los Sistemas**. Desde esta perspectiva, las empresas se influyen mutuamente y la competencia entre redes y la integración de los procesos clave con sus “socios” comerciales les permite formar un sistema mucho más grande, en donde sus proveedores y clientes ya no son parte de su entorno, sino de su sistema, conocido como Cadena de Suministro.

Las Cadenas de Suministro generan fuertes obligaciones entre los participantes de la estructura de la cadena con el fin de lograr ventajas competitivas. Tal condición permite observar la necesidad de establecer vínculos más estrechos entre las unidades productivas participantes que las obliga a mantener sistemáticamente interacciones.

Contrario a la filosofía de la cadena de suministro, la empresa de organización tradicional, generalmente busca una integración vertical con sus proveedores y clientes. Realiza negociaciones personales con una óptica de corto plazo buscando una relación sin compromisos duraderos. Más específicamente, la integración de las compañías participantes en la Cadena de Suministro, no sólo involucra la coordinación del flujo de efectivo, también involucra un mayor compromiso de las partes la cual lleva a un cambio en la **Cultura Empresarial**.

La estrecha vinculación de diversas empresas en la Cadena de Suministro implica un cambio en las posiciones tradicionales. Los proveedores, intermediarios y clientes se ven como “socios”, comparten mayor información, delinear planes de negocios y ventas en forma conjunta, participan como un solo equipo de trabajo, analizan y planifican la forma de crecer juntos, es decir, examinan el abastecimiento y la demanda así como la cobertura de ésta.



La administración de la cadena de efectivo en la Argentina tiene algunas características únicas:

- Servicios frecuentes a las sucursales en geografías dispersas y diversas
- Alto costo de transporte
- Sociedad altamente usuaria del efectivo
- Altas tasas de interés – consecuentemente alto costo del efectivo

Una exitosa cadena de suministro entrega al cliente final el **producto apropiado**, en el **lugar correcto** y en el **tiempo exacto**, al **precio requerido** y con el **menor costo** posible.

Los objetivos básicos de una eficiente Cadena de Suministro son:

- Dar un mejor servicio al mercado, es decir, a nuestros clientes directos, lo que implica tener el dinero disponible que nuestro cliente quiere, en el lugar que lo quiere y en el momento que lo quiere.
- Tener menos inventario en el sistema, dado que tener dinero disponible sin asignarle un uso específico implica un costo de oportunidad, por no aplicar ese dinero a su uso más productivo,

Nos podríamos plantear que los estos objetivos parecen contradictorios, en lo que se refiere a dar mejor servicio con menos inventario. Si un cliente nuestro, al cual todos los días atendemos, el cual deposita su confianza en nosotros viene a buscar su dinero y no lo tenemos, entonces... de que mejor servicio estamos hablando?

Esto nos indica la presencia de un conflicto, puesto que dar un servicio de excelencia requiere mucho inventario y tener mucho inventario no es conveniente para nuestra Institución.

Entonces la idea es **dar el mejor servicio con menos inventario o disminuir el inventario aumentando el servicio**. La forma en que pretendemos se logre es a través de la **Gestión de la Cadena de Suministro** que implica maximizar el valor del servicio entregado al consumidor final disminuyendo los costos de la organización,



donde cada uno de los eslabones son parte de un equipo de trabajo orientado a un fin en común.

Uno de los medios con que contamos dentro de nuestra Institución para llegar a nuestro fin común es el **Encaje Técnico** definido como una pauta o monto estimado acerca del comportamiento que registró la filial y que, sin existir motivos excepcionales, debería mantenerse en el tiempo y tiene como finalidad orientar a los responsables de cada filial sobre el comportamiento promedio histórico mantenido con el fin último de evitar niveles de stocks de efectivo insuficientes o excesivos en función de las operaciones habituales de la filial.

Otra herramienta con la que podemos contar es la utilización de **Indicadores de Performance o de Gestión** o también conocidos como **PKI's (Performance Key Indicator)**. Estos indicadores permiten identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos mejorando el uso de los recursos asignados y la eficiencia en las diferentes actividades reduciendo gastos. Un indicador que podemos utilizar es el porcentaje de inmovilización que tienen nuestros cajeros automáticos. Este indicador nos permitirá ir evaluando la evolución semanal o mensual (o la frecuencia que se quiera evaluar) del porcentaje y nos permitirá tomar las medidas necesarias (reducir o aumentar el stock) para que el efectivo esté siempre disponible a nuestros clientes y al mismo tiempo reducir el inventario en exceso y sus costos relacionados.



14. ANALISIS Y DESARROLLO DEL CICLO DE DEMING APLICADO A LA CADENA DE SUMINISTRO

14.1 PLANEAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA (Surge importancia del TRABAJO DE CAMPO PRELIMINAR)

Se decide modificar los procesos actuales en la distribución de numerario dentro del Banco empezando con este trabajo en introducir mejoras en la información/datos disponibles y en la comunicación del Equipo de Trabajo.

Se planea un cambio en la gestión, incorporando a los Tesoreros de las Sucursales, dentro del circuito de logística de efectivo.

Dado que desarrollo mi actividad dentro de la Tesorería General del Banco de la Provincia de Buenos Aires, pude acceder a la información y a la realización de la prueba piloto.

La Tesorería General del Banco es quien gestiona la Cadena de Suministro de Efectivo la cual tiene un grado de complejidad logística importante, y el inventario físico que administra es muy significativo y costoso su mantenimiento. Por ello, es una preocupación permanente reducir los niveles de stock, optimizar el ruteo de unidades blindadas y así poder abastecer a nuestros puestos de efectivo bajo la premisa de disponer de los valores necesarios en el lugar preciso, en el momento justo, con la calidad adecuada y al menor costo posible. Estos objetivos son alcanzables pero con un adecuado sistema de información que permita acelerar los procesos operativos, de supervisión y de planificación



14.2 HACER – LLEVAR A CABO EL CAMBIO

Una vez convencidos del cambio, llevamos a cabo las acciones definidas previamente para la reingeniería de los procesos. Se decidió en esta primera etapa compartir información de gestión y mejorar la comunicación en el proceso diario de proyección y solicitud de fondos. Durante el período de prueba (mayo-agosto) se intensificó desde Tesorería General el control y seguimiento de los saldos/pedidos de fondos solicitados de cada una de las unidades. Se les envió mensualmente información de gestión sobre el comportamiento de sus Cajeros Automáticos para que la utilicen como base histórica para futuras proyecciones. Se mejoró la comunicación diaria con cada Tesorería.

Las limitaciones en cuanto a TI generan inconvenientes operativos cotidianos y limitan significativamente los planes estratégicos de cualquier organización. Es por eso que con esta investigación se dio inicio a un replanteo de procesos internos, mejorando la información de gestión en cada sucursal elegida para la prueba, aumentando la comunicación diaria con cada Tesorería y buscando permanentemente la optimización de recursos.

De la muestra seleccionada se eligieron 6 unidades para la realización de una prueba piloto donde se intentó mejorar lo anteriormente descrito: comunicación con cada Tesorería y mejora en el uso de información de gestión para la toma de decisiones/proyecciones diarias. Durante los meses de Mayo a Agosto del corriente se realizó un seguimiento diario de los saldos mantenidos, proyecciones realizadas y pases de fondos solicitados. Asimismo se les envió todos los meses información de gestión sobre el comportamiento de los ATMs supervisados por cada unidad, para que puedan utilizar como base histórica y proyección futura.

Por confidencialidad de la información y de los datos utilizados, se modificaron los nombres de las sucursales incorporadas en la prueba.



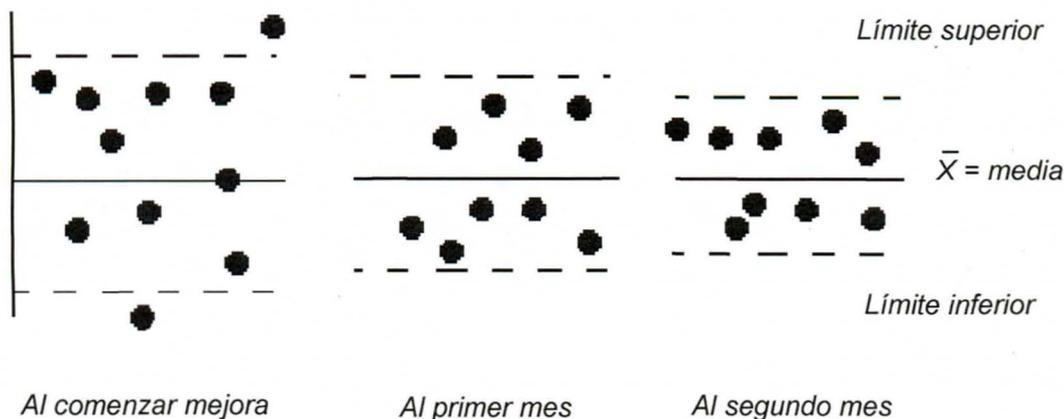
14.3 EVALUAR - (Se utilizó para este punto las GRAFICAS DE CONTROL – Anexo II)

Se decidió utilizar GRAFICAS DE CONTROL ya que son una excelente técnica para comprobar el comportamiento de los procesos a lo largo del tiempo y verificar cómo inciden las mejoras implementadas.

Este método permite identificar rápidamente las variaciones debidas a causas asignables de las que no lo son. Las gráficas nos indican el comportamiento de todo el proceso a lo largo del tiempo.¹⁰

Conceptualmente es deseable que los límites del proceso se acerquen al valor medio, esto significa que va disminuyendo la variabilidad del mismo a medida que pasa el tiempo.

Ejemplo teórico del comportamiento esperado:



Si sólo existen causas de variación fortuitas, el proceso es estable y predecible permanentemente.

¹⁰ Estadística Aplicada – Osvaldo Castillo / www.cgc.com.ar



Si encontramos causas fuera de los límites establecidos, deberán ser corregidas para que continúen el proceso natural y estable. Los puntos que caen fuera de los límites de control son producto de causas atribuibles las cuales son fácilmente identificables. Por ejemplo, para nuestro caso, podría ser el reemplazo de un tesorero que pide fondos de más para cubrirse por falta de experiencia.

Se analizaron 4 períodos y se observó una mejora en la relación de pedidos solicitados/saldos stockeados en la mayoría de las unidades de análisis seleccionadas. De acuerdo al resultado obtenido, se decide seguir con el envío de información mensual y control diario de las sucursales seleccionadas, haciendo participe a todo el equipo de trabajo de Presupuesto del Tesoro e incorporando a todo un Centro Zonal (30-40 sucursales aproximadamente).

Se evaluó el comportamiento de los pedidos de fondos realizados sobre los saldos operativos mantenidos y la evolución de los mismos en los períodos mencionados anteriormente. Para una mejor interpretación de los resultados se optó por utilizar graficas de control. Se calcularon los límites de control superior e inferior y la media de los datos. Los resultados obtenidos se analizaron al cierre de cada mes, en cada unidad de análisis.

14.4 ACCIONAR (ESTUDIAR LOS RESULTADOS)

Se llegó a la conclusión que introduciendo mejoras en la comunicación y en la información utilizada diariamente para el manejo del stock de efectivo, mejoró notablemente -en 5/6 de las sucursales donde se práctico la prueba- la relación pedidos de fondos/saldos mantenidos mostrando una administración del efectivo más óptima. Los Tesoreros utilizaron la información de gestión suministrada para proyectar sus necesidades de fondos y las cargas de los cajeros automáticos a su cargo. Se comunicaron a Tesorería General en busca de apoyo. Pudieron mejorar su stock y como consecuencia de esto, redujeron el costo de transporte aplicable a los envíos de fondos.



Por lo expuesto se decidió seguir mejorando el proceso y volver a empezar el ciclo introduciendo nuevas mejoras. Se abre un período de análisis y planeación de futuros pasos a seguir en la búsqueda de la excelencia de la cadena de suministro de todo el Banco.



ANEXO 1 – ENCUESTA A TESOREROS

1) Qué crisis paso como Tesorero? (en este u otro Banco)

- 2001 en Argentina
- 1998 efecto Caipirinha
- 1997 Crisis financiera asiática
- 1995 efecto tequila

MACROECONOMÍA

1) Cree que en la actualidad existe riesgo de corrida bancaria?

- 1 en absoluto
- 2 es inminente

2) Ante una corrida que piensa que hará el BCRA?

- 1 no intervendría
- 6 rescataría al Banco

3) Cómo mediría la liquidez en este momento?

- 1 escasa
- 2 excesiva

PROCESOS Y CALIDAD DE INFORMACIÓN

1) Considera acorde el Encaje Técnico propuesto de acuerdo al saldo operativo mantenido?

- 1 muy bajo
- 2 excesivo

2) Cual es el uso que hace de las herramientas disponibles para manejar con eficiencia el stock de efectivo en su sucursal?

- 1 nulo
- 6 muy frecuente



- 3) Conoce el proceso de distribución de efectivo dentro del Banco?
- 1 no lo conozco
 - 6 lo conozco perfectamente
- 4) Qué información sobre costos que se incurren en: la distribución, atesoramiento, manipuleo y acondicionamiento de efectivo tiene?
- 1 ninguna información
 - 6 amplio conocimiento
- 5) La información histórica y estadística para prever el flujo de efectivo diario considera que es?
- 1 inadecuada
 - 6 adecuada y confiable
- 6) Cómo mediría la calidad de los servicios brindados a los clientes?
- 1 inadecuada
 - 6 inmejorable
- 7) Cómo evaluaría el soporte tecnológico actual para el desarrollo de sus actividades diarias en la sucursal?
- 1 escaso
 - 6 excelente

RRHH

- 1) Cómo evaluaría el desempeño de su Equipo de Trabajo en la Tesorería?
- 1 no funciona como equipo, cada uno atiende sus propios objetivos
 - 6 excelente
- 2) En su ausencia, considera que alguien de su equipo puede reemplazarlo en las tareas operativas?
- 1 parcialmente
 - 6 totalmente



3) La capacitación del personal de la Tesorería de su sucursal es:

- 1 escasa
- 6 óptima, esta capacitado para cualquier tarea dentro de ese ámbito.

PASES DE FONDOS

1) A su criterio, como evaluaría el servicio brindado por la Empresa Transportadora en cuanto a: puntualidad, medidas de seguridad, calidad de atención?

- 1 poco satisfactorio
- 6 satisfactorio

2) A su criterio, la calidad de los billetes de la remesa recibida es:

- 1 inadecuada
- 6 óptima

3) En los últimos 6 meses tuvo que solicitar pases de fondos en emergencia?

- 1 nunca
- 6 muy frecuentemente

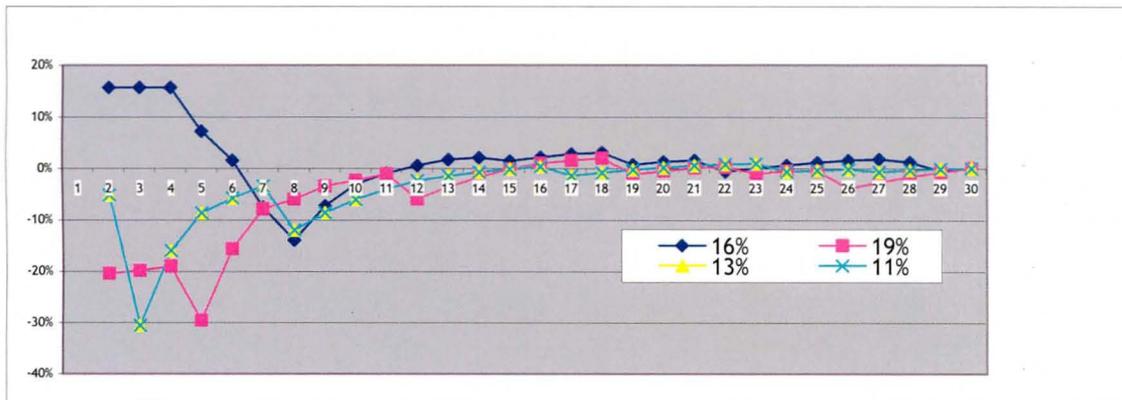


ANEXO 2 – GRÁFICAS DE CONTROL APLICADAS AL PROCESO EN ESTUDIO

PEDIDOS/SALDOS – Evolución por Sucursales seleccionadas para la prueba

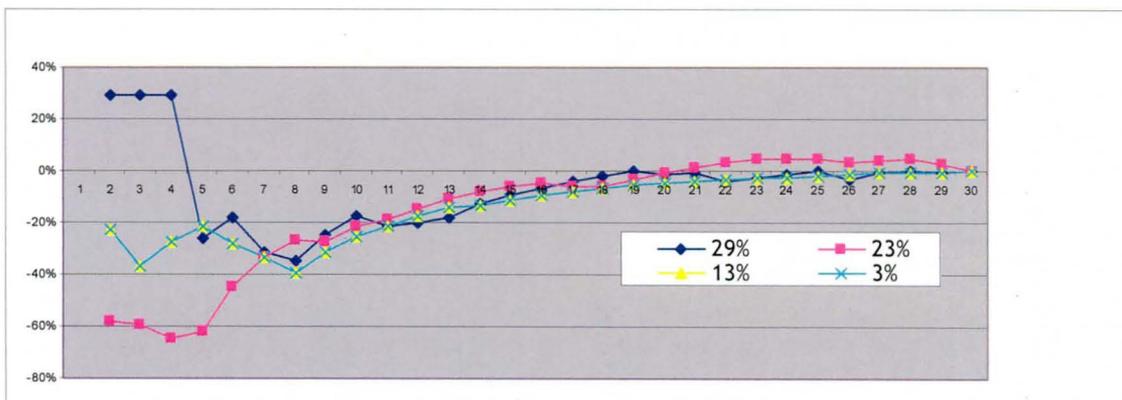
Sucursal 1

SUC. 1	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Pedidos sobre Saldos	15,70%	19,27%	12,87%	11,16%
Promedio Saldos	710.526	821.719	788.310	732.887



Sucursal 2

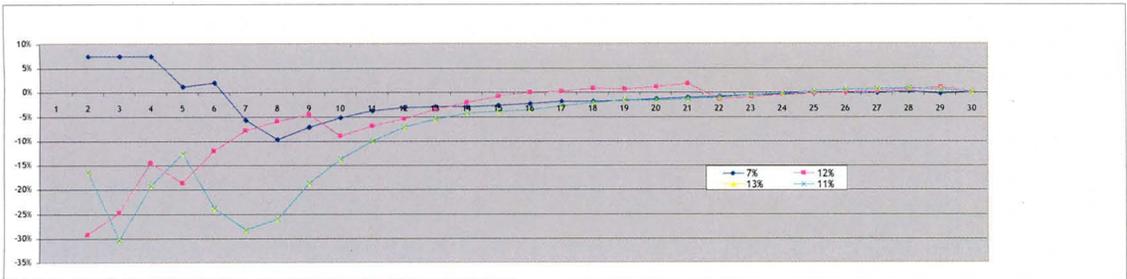
SUC. 2	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Pedidos sobre Saldos	29,47%	23,38%	12,75%	3,16%
Promedio Saldos	1.014.857	1.467.263	1.144.170	1.170.107





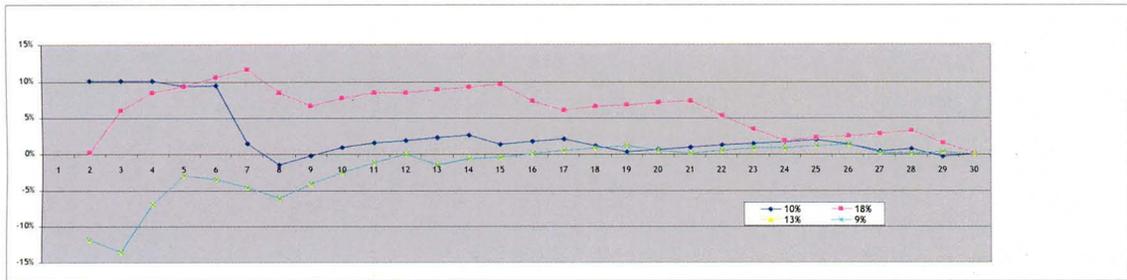
Sucursal 3

SUC. 3	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Pedidos sobre Saldos	7,37%	12,28%	13,38%	11,12%
Promedio Saldos	1.405.437	1.467.263	1.638.203	1.316.043



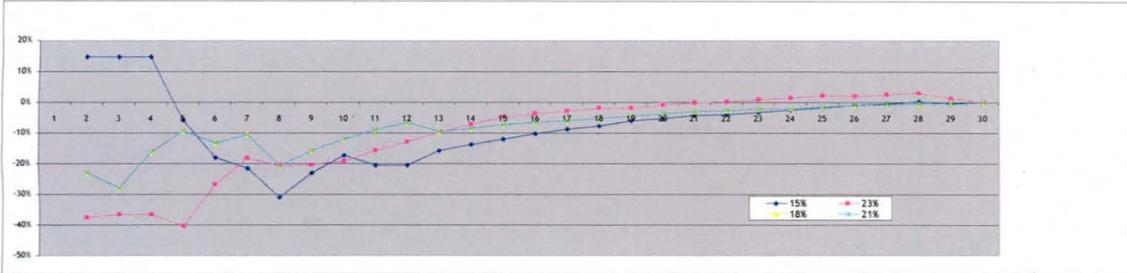
Sucursal 4

SUC. 4	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Pedidos sobre Saldos	10,08%	18,36%	12,64%	9,41%
Promedio Saldos	1.306.493	1.031.769	1.220.796	1.296.867



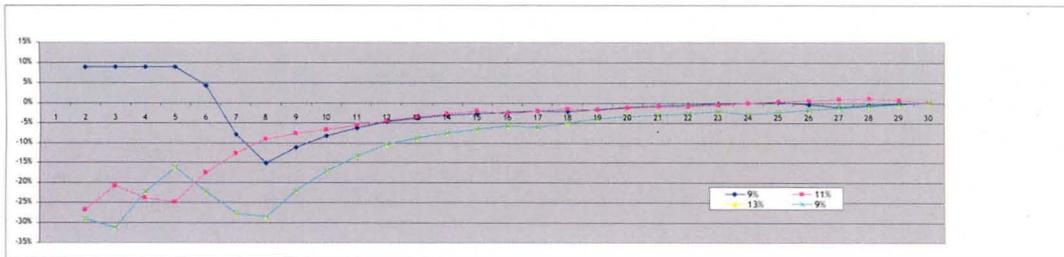
Sucursal 5

SUC. 5	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Pedidos sobre Saldos	14,87%	23,39%	17,78%	21,38%
Promedio Saldos	1.426.791	1.621.651	1.854.900	1.414.581



Sucursal 6

SUC. 6	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Pedidos sobre Saldos	8,86%	11,12%	13,24%	9,31%
Promedio Saldos	1.617.494	1.596.064	1.733.067	1.727.390





GRAFICA DE CONTROL

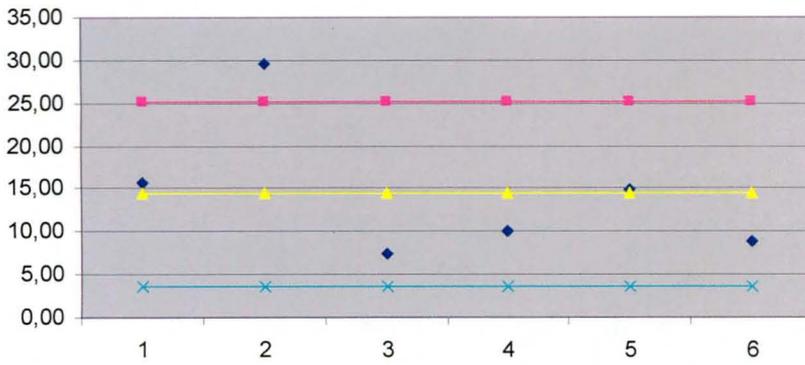
Pedidos sobre Saldos

	SUC 1	SUC 2	SUC 3	SUC 4	SUC 5	SUC 6
MAYO PSS	15,70	29,47	7,37	10,08	14,87	8,86
MAYO LSC	25,07	25,07	25,07	25,07	25,07	25,07
MAYO MEDIA	14,39	14,39	14,39	14,39	14,39	14,39
MAYO LSI	3,72	3,72	3,72	3,72	3,72	3,72
JUNIO	19,27	23,38	12,28	18,36	23,39	11,12
JUNIO LSC	23,89	23,89	23,89	23,89	23,89	23,89
JUNIO MEDIA	17,97	17,97	17,97	17,97	17,97	17,97
JUNIO LSI	12,04	12,04	12,04	12,04	12,04	12,04
JULIO	12,87	12,75	13,38	12,64	17,78	13,24
JULIO LSC	16,26	16,26	16,26	16,26	16,26	16,26
JULIO MEDIA	13,78	13,78	13,78	13,78	13,78	13,78
JULIO LSI	11,29	11,29	11,29	11,29	11,29	11,29
AGOSTO PSS	11,16	3,16	11,12	9,41	21,38	9,31
AGOSTO LSC	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72	19,72
AGOSTO MEDIA	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92
AGOSTO LSI	2,12	2,12	2,12	2,12	2,12	2,12

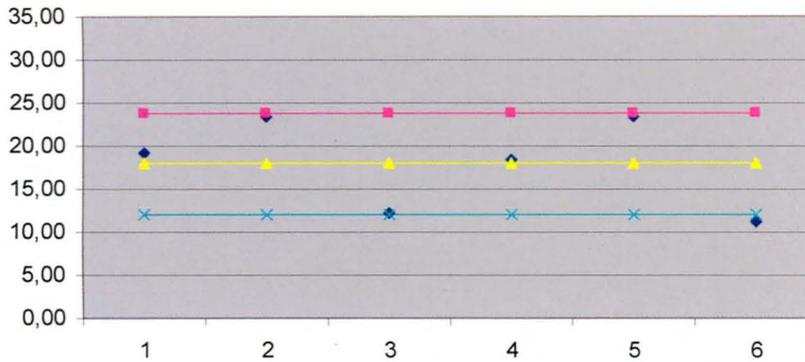
	MEDIA	R	A2	LSC	LIC
MAYO	14,39	22,10	0,48	25,07	3,72
JUNIO	17,97	12,27	0,48	23,89	12,04
JULIO	13,78	5,14	0,48	16,26	11,29
AGOSTO	10,92	18,22	0,48	19,72	2,12



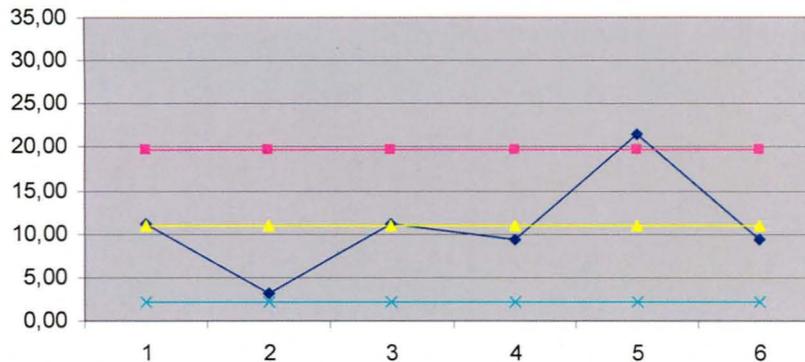
MAYO



JUNIO

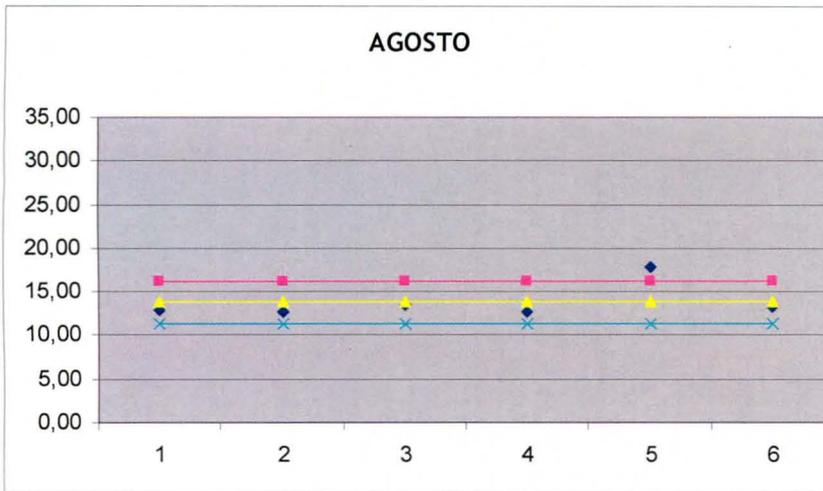


JULIO





AGOSTO



Después de la aplicación del CICLO DE DEMING en las sucursales seleccionadas para la muestra (seleccionada en forma aleatoria entre todas las sucursales más de 300), pudimos observar como mes a mes, a medida que introducíamos mejoras en el proceso de información de gestión y comunicación, los Tesoreros de las Sucursales comenzaban a sentirse parte del equipo de trabajo utilizando las herramientas brindadas para optimizar la administración de efectivo en su unidad. Viendo reflejado dicha mejora en el comportamiento de las gráficas de control.



ANEXO III – GRÁFICAS DE CONTROL DETERMINACION DE LÍMITES

Cálculo de la Línea Central

$$\bar{\bar{X}} = \frac{\sum_{i=1}^g \bar{X}_i}{g}$$

$\bar{\bar{X}}$ = promedio de los promedios de los subgrupos

\bar{X}_i = promedio del subgrupo i

g = cantidad de subgrupos

Cálculo de los Límites

$$UCL_{\bar{X}} = \bar{\bar{X}} + A_2R$$

$$LCL_{\bar{X}} = \bar{\bar{X}} - A_2R$$

UCL = límite de control superior

LCL = límite de control inferior

A_2, D_4, D_3 = son factores que dependen del tamaño del subgrupo, se obtienen de la Tabla 2 (Factores de cálculos para las gráficas de control) ISO 8258: 1991(E)



Tabla 2 (Factores de cálculos para las gráficas de control – ISO 8258: 1991(E))

OBSERVACIONES EN LA MUESTRA, <i>n</i>	GRAFICA PARA PROMEDIOS			GRAFICA PARA LAS DESVIACIONES ESTANDAR				GRAFICA DE LOS RANGOS						
	FACTORES PARA LOS LIMITES DE CONTROL			FACTOR PARA LINEA CENTRAL	FACTORES PARA LIMITES DE CONTROL				FACTOR PARA LINEA CENTRAL	FACTORES PARA LOS LIMITES DE CONTROL				
	<i>A</i>	<i>A₂</i>	<i>A₃</i>	<i>c₄</i>	<i>B₃</i>	<i>B₄</i>	<i>B₅</i>	<i>B₆</i>	<i>d₂</i>	<i>d₁</i>	<i>D₁</i>	<i>D₂</i>	<i>D₃</i>	
2	2.121	1.880	2.659	0.7979	0	3.267	0	2.606	1.128	0.853	0	3.686	0	
3	1.732	1.023	1.954	0.8862	0	2.568	0	2.276	1.693	0.888	0	4.358	0	
4	1.500	0.729	1.628	0.9213	0	2.266	0	2.088	2.059	0.880	0	4.698	0	
5	1.342	0.577	1.427	0.9400	0	2.089	0	1.964	2.326	0.864	0	4.918	0	
6	1.225	0.483	1.287	0.9515	0.030	1.970	0.029	1.874	2.534	0.848	0	5.078	0	
7	1.134	0.419	1.182	0.9594	0.118	1.882	0.113	1.806	2.704	0.833	0.204	5.204	0.076	
8	1.061	0.373	1.099	0.9650	0.185	1.815	0.179	1.751	2.847	0.820	0.388	5.306	0.136	
9	1.000	0.337	1.032	0.9693	0.239	1.761	0.232	1.707	2.970	0.808	0.547	5.393	0.184	
10	0.949	0.308	0.975	0.9727	0.284	1.716	0.276	1.669	3.078	0.797	0.687	5.469	0.223	
11	0.905	0.285	0.927	0.9754	0.321	1.679	0.313	1.637	3.173	0.787	0.811	5.535	0.256	
12	0.866	0.266	0.886	0.9776	0.354	1.646	0.346	1.610	3.258	0.778	0.922	5.594	0.283	
13	0.832	0.249	0.850	0.9794	0.382	1.618	0.374	1.585	3.336	0.770	1.025	5.647	0.307	
14	0.802	0.235	0.817	0.9810	0.406	1.594	0.399	1.563	3.407	0.763	1.118	5.696	0.328	
15	0.775	0.223	0.789	0.9823	0.428	1.572	0.421	1.544	3.472	0.756	1.203	5.741	0.347	
16	0.750	0.212	0.763	0.9835	0.448	1.552	0.440	1.526	3.532	0.750	1.282	5.782	0.363	
17	0.728	0.203	0.739	0.9845	0.466	1.534	0.458	1.511	3.588	0.744	1.356	5.820	0.378	
18	0.707	0.194	0.718	0.9854	0.482	1.518	0.475	1.496	3.640	0.739	1.424	5.856	0.391	
19	0.688	0.187	0.698	0.9862	0.497	1.503	0.490	1.483	3.689	0.734	1.487	5.891	0.403	
20	0.671	0.180	0.680	0.9869	0.510	1.490	0.504	1.470	3.735	0.729	1.549	5.921	0.415	

Para nuestro caso:

Observaciones de la muestra = 6 (sucursales)

R2 = 0,483



15. CONCLUSIONES

El mundo cambia y sigue cambiando y las organizaciones tienen que adaptarse para poder competir en el mercado y seguir subsistiendo. El mundo del efectivo y su circulación sigue en expansión por lo que los Bancos deberán administrar más eficientemente sus tesoros. Esto que se plantea en el trabajo es una realidad y es un desafío que deben asumir las Instituciones Financieras a través de su Tesorería General.

Como planteo en el desarrollo de todo el trabajo lo importante de las organizaciones son sus procesos y más importante aún son las personas que trabajan en ella. Implementar un cambio sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias culturales; y, por lo tanto, sin prever las acciones necesarias tendientes a reducir el nivel de rechazo, puede hacer que fracase toda estrategia que se quiera llevar a cabo.

El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad. También es importante el compromiso de la dirección en el cambio propuesto que se quiere implementar. Y que ese compromiso se vea fortalecido con acciones, no sólo con palabras. Las acciones que se requieren a menudo tienen que ver con la necesidad de políticas claras y relativamente estables. Precisamente es un punto de partida, es el punto a partir del cual cada uno debe pensar que es lo que puede hacer para producir un cambio de "calidad". Es la gente, en el hacer cotidiano que desarrolla, la que mantiene y mejora los procesos de Calidad. Las organizaciones tienen ciclos vitales, crisis, etc. Si uno se concentra en la gente, los resultados vienen solos.

Rescato el compromiso y la confianza brindada por la Gerencia en todo este proceso de investigación. Sin este apoyo, todo cambio que se quiera llevar adelante se hace más difícil. Por el tipo de Institución en la que trabajamos, tenemos que encarar como primer paso un cambio de cultura organizacional.



Luego de tantos años de defendernos de la vida y de buscar mejores formas de control, nos sentamos agotados en las estructuras inflexibles de la organización que hemos creado, preguntándonos que ha pasado. ¿Qué pasó con la eficiencia, la creatividad y el significado? ¿Qué nos pasó? Tratar de cambiar estas estructuras es el desafío de nuestras vidas. Trazamos sus futuros y los diseñamos para que lleguen a ser mejores. Los impulsamos, los estimulamos. Sentimos miedo, probamos el estímulo. Recolectamos herramientas, estudiamos técnicas. Utilizamos todo lo que sabemos y no llegamos a ninguna parte. ¿Qué ha pasado?¹¹

Por todo lo expuesto lo que se pretende mejorar y reconstruir es todo este proceso junto a todo el equipo que participa diariamente en el suministro de efectivo, desde el pedido del Tesorero de cada sucursal, hasta la salida del mismo del BCRA. Con la adopción de este cambio en el proceso esperamos seguir mejorando día a día y ser más competitivos dentro del sistema.

¹¹ *Simpler Way, Wheatley y Kellner-Rogers*



16. EXPERIENCIA

Desde hace 10 años que desarrollo mi actividad en el Banco Provincia de Buenos Aires. Ingrese como cajera en una sucursal, pase por otras dos y hace 7 años que presto tareas en Tesorería General en un área de planeamiento y presupuesto de efectivo.

Como es una Institución burocrática, la implementación de cambios es de lo más complicada. Sin embargo y gracias a la formación de un buen equipo de trabajo fuimos logrando avances año a año en cuanto a la planificación y el uso de herramientas dentro de la Tesorería. Pero siempre siguen existiendo cosas para seguir mejorando.

Cuando terminé la cursada de la Especialización no dude en la elección del tema, debido a que quería trabajar e investigar sobre la implementación de mejoras en los procesos dentro de la Tesorería. Actualmente la mayor limitación que tenemos son los sistemas y el no seguimiento adecuado de los procedimientos dentro de la cadena de suministro de efectivo, por no contar con herramientas efectivas para llevarlo a cabo. Lo expuesto, sumado a la necesidad de administrar el efectivo, debido a que es un recurso escaso y costoso, hace que se requiera la búsqueda una solución a todo este planteo.

Hay mucho más para seguir mejorando y trabajando, por lo que siempre estamos, con mi equipo, en la búsqueda de las mejores prácticas en el manejo de numerario en Entidades Financieras.

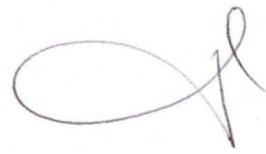
Con esta experiencia, sumada a todo lo aprendido durante todos estos años en mi formación profesional dentro y fuera del Banco, voy a seguir impulsando y siendo generadora de cambio junto a mi equipo de trabajo en el proceso de distribución de efectivo para mejorar la excelencia de toda la cadena de suministro.



17. BIBLIOGRAFÍA

- Calidad, Productividad y Competitividad – Edgard Deming
- Control Estadístico de la Calidad – Douglas Montgomery
- Control de Calidad – Dale H. Besterfield
- Administración de la Calidad – Joseph M. Juran
- “¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa” - Kaoru Ishikawa
- <http://www.aecoc.es/>
- www.gestiopolis.com
- www.losrecursoshumanos.com
- Participación en Connect Forum – Cash & Logistics Boston MA Sept-Oct 2009


EDUARDO CASTILLO


Pedro Romero