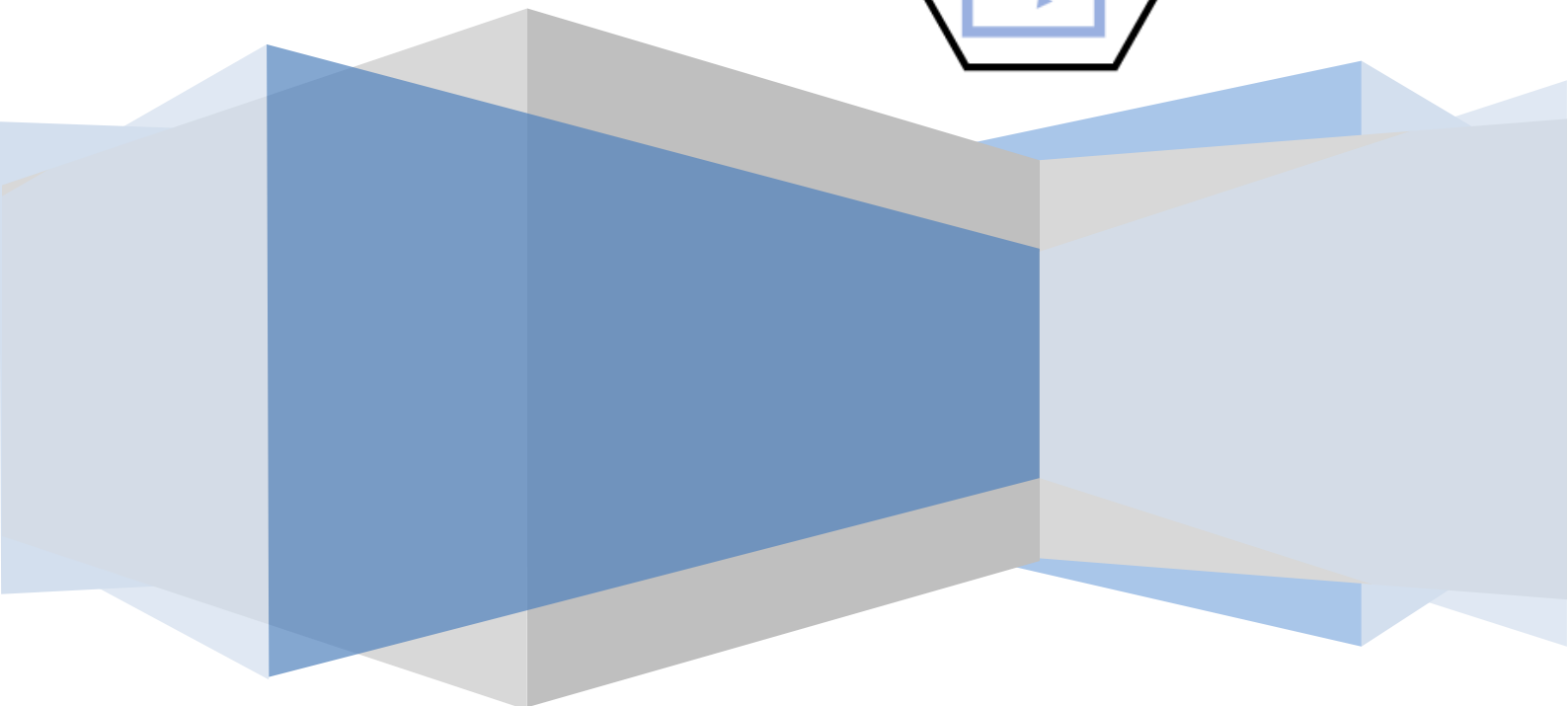




**Trabajo final de la materia Practica Profesional
Facultad de Ciencias Económicas - UNT**

GESTIÓN DE PROCESOS EN UNA EMPRESA VETERINARIA



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1. DATOS GENERALES:	3
2. INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL	3
3. CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:	4
4. DIVULGACIÓN	4
5. CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:	4
6. REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL:	5
7. DOCUMENTACIÓN PROBATORIA	6
7.1. PLAN DE TRABAJO	6
INDICE	7
RESUMEN	8
INTRODUCCION	9
MARCO TEORICO	10
La empresa: LM	10
Gestión de procesos y estructura	11
MARCO METODOLOGICO	15
CRONOGRAMA	16
Especificación de carga horaria:	16
BIBLIOGRAFIA	17
7.2. 1° Informe de Avance	18
7.3. 2° Informe de Avance	19
7.4. 3° Informe de Avance	20
7.5. REUNION DE DISCUSION	21
7.6. CERTIFICADO ADENAG	23
7.7. CERTIFICADO JICE	23
7.8.- PARTICIPACION EN MATILA	24
8. COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE	26
9. TRABAJO DE CAMPO	27
9.1. RESUMEN	28
9.2. INTRODUCCIÓN	29
9.3. MARCO TEORICO	30
9.4. MARCO METODOLOGICO	37
9.5. DESARROLLO	38
9.5.1. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	38
9.5.1.1. ENTREVISTAS	38
9.5.1.2. REVISIÓN DOCUMENTAL	47
9.5.1.3. OBSERVACIÓN DIRECTA	47
9.5.2. DIAGNOSTICO	47
9.5.3. PROPUESTAS DE MEJORA	49
PROPUESTAS REFERIDAS AL ORGANIGRAMA	49
PROPUESTAS REFERIDAS AL CIRCUITO SELECCIONADO	50
PROPUESTA REFERIDA A LA RECEPCIÓN DE MERCADERÍA	59
PROPUESTA REFERIDA A LAS RESPONSABILIDADES	60
9.5.4. EVALUACION DE RIESGO	61
9.6. CONCLUSIONES	63
9.7. BIBLIOGRAFIA	64
9.8. ANEXOS	65
9.8.1. ANEXO 1: RELEVAMIENTO BASICO	65
9.8.2. ANEXO 2: MATRIZ ADMINISTRATIVA	66
9.8.3. ANEXO 3: MATRIZ DE RIESGO	66
9.8.4. ANEXO 4: GLOSARIO	67

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

1. DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres : du Plessis, María Paulina	Apellido y Nombres del Director: Assaf, Diego
DNI: 39477154	DNI: 31001288
Tema: Gestión de procesos en una empresa veterinaria	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.	
Lugar de Trabajo: LM	

2. INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

Para el presente trabajo se decidió utilizar como objeto de estudio a la empresa veterinaria, "LM". Se presentó un plan de trabajo describiendo la situación problemática, metodología, objetivos, marco teórico y cronograma de actividades. Se utilizó una metodología cualitativa y como método específico, la Investigación-Acción. En este sentido, se procedió a la recolección de información por observación directa, entrevistas al personal y la revisión de documentos, así se buscó la triangulación de métodos para generar información confiable.

Se realizó un diagnóstico de la empresa, a través del procesamiento de los datos, utilizando matrices que detallan el proceso, subproceso, controles que se aplican en cada uno y sus debilidades. Se detectaron dificultades en la organización, como ser, pérdida de tiempo, falta de identificación de responsabilidades, falta de controles y unificación de criterios y que la calidad de los resultados dependía de la atención del propietario del negocio. Se identificaron aspectos de la estructura organizacional, organigrama de la empresa y responsabilidades, utilizando cursogramas. Se establecieron los procesos de la empresa, sus características y componentes, inputs, outputs y personas responsables. Esto llevó al planteo un nuevo organigrama empresarial.

Del análisis de la información se seleccionó el circuito de compras-recepción de la mercadería y pagos. Esta decisión se sustenta en que se trata de una empresa dedicada al retail, por lo que sus procesos más importantes son las compras y las ventas.

En el circuito mencionado, se detectó que, en general, las responsabilidades no están definidas, en el proceso de compras, se emiten documentos no numerados, las inconsistencias no se controlan eficientemente y se pierde tiempo procesando información; en el proceso de recepción de mercadería, existen errores en la carga de documentos; en el proceso de pago a proveedores existen re-procesos, no hay una afectación preventiva del pago, no existe un legajo de pagos, ni un presupuesto financiero.

Se confeccionó un manual de funciones para el área de compras y se aplicaron acciones tendientes a mejorar el circuito mencionado, se plantearon los nuevos procesos utilizando cursogramas desarrollados en el programa Microsoft Visio.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Para la evaluación de las acciones de mejora se utilizaron matrices de riesgos. En todos los casos se verificó una disminución del riesgo, por lo que se supone que las acciones aplicadas fueron acertadas.

El presente trabajo es el comienzo de un proceso de cambios profundos en la empresa, que sentará las bases para su crecimiento.

3. CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

Justifique en caso de que el cumplimiento del plan de trabajo sea menor de 100%

Adjunte el Plan de Trabajo presentado

Adjunte los informes parciales presentados, firmados por el Director

4. DIVULGACIÓN

Reunión de Discusión del Instituto de Administración - Avances de la Práctica Profesional.
Fecha: 27 de Noviembre de 2021.

X Muestra Académica “Jornadas de Investigación” organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Fecha: 29 al 03 de Diciembre de 2021. Lugar: San Miguel de Tucumán.

5. CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

Charla Ana D'Arterio 26/05/2021

Me pareció muy interesante su charla y destaco dos puntos que llamaron mí atención:

1) a medida que fue acumulando experiencias laborales pudo encontrar el camino de su carrera como profesional. Y pudo especializarse en lo que le gustaba. Anita trabajo durante el cursado y eso la oriento bastante y le dio ventajas sobre otras personas recién recibidas. La experiencia laboral antes de recibirse y tener varias oportunidades de empleo para poder conocer que es lo que te gusta son aspectos importantes a tener en cuenta.

2) ¡Nunca estancarse! A medida que todo va a avanzando se buscan más competencias dentro del entorno laboral. No es suficiente con trabajar y cumplir con tus tareas. Hay que buscar la mejor forma de hacerlo y eso requiere más conocimiento. Debemos buscar esas oportunidades de aprendizaje.

Charla Bautista Garzón 16/06/2021

Me pareció muy bueno el emprendimiento de Bautista y como aplicó los conceptos de la carrera. Pudo darle un enfoque académico a su starup lo que no garantiza el éxito, pero lo acerca y facilita el análisis de la información.

¡Gracias Bautista!

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Charla Belén Amaya 08/09/2021

¡Gracias Belén por compartir tu experiencia!

Una vez más, confirmo que la aplicación de la administración y de los conocimientos adquiridos en la carrera no tiene límites.

Belén aprendió los conocimientos específicos del rubro, pero ya tenía la base relacionada con la administración, lo que hizo la diferencia para que hoy pueda cumplir con su rol.

Es importante recalcar que lo estudiado en la carrera aplica tanto a empresas privadas como públicas, el de Belén es el claro ejemplo.

También me parece interesante destacar la importancia de la materia práctica profesional, ya que sin tener experiencia previa Belén ingreso a la organización para poder realizar su trabajo de campo y luego pudo construir una carrera dentro de la organización.

Charla Epistemología de la administración 22/09/2021

A partir de la clase de epistemología, destaco las siguientes ideas:

1) Mi trabajo está basado en el paradigma socio crítico, esto quiere decir que voy a transformar la situación actual a través de la investigación- acción y un rol participativo.

2) Otro aspecto que destaco es la dificultad de cuidar el trabajo de apreciaciones subjetivas. Para esto utilice la triangulación de métodos (Observación directa, entrevistas a empleados y profesionales y la revisión documental)

3) También, desde la experiencia hablo de la dificultad de problematizar las situaciones. La mayoría directamente planteo una solución, cuando lo importante es ver los síntomas para poder llegar a una solución. En mi trabajo por ejemplo los síntomas que puedo nombrar son la falta de tiempo, responsabilidades no claras, falta de controles, etc.

Participación en carácter de ASISTENTE, en ADENAG VIRTUAL - JORNADAS #2, realizadas en forma virtual el 6 y 7 de Octubre de 2021.

Participación en carácter de ASISTENTE, en "I Jornadas de Investigación en Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales", realizadas en forma virtual el 14 y 15 de Octubre de 2021.

6. REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL:

La materia práctica profesional me brindó la oportunidad de encontrarme con un ambiente real, analizarlo, proponer mejoras y aplicarlas. Todo en un contexto académico, de seguridad y acompañamiento. Esto me sirvió para medir mis límites, conocer mis habilidades, así como defectos para poder aplicar acciones de mejora y construir un futuro como profesional.

Por otro lado, con la ayuda de las charlas de egresados y experiencias de otros compañeros, la materia me llevó a pensar sobre la importancia de lograr el título, pero esto implica un desafío ya que la profesión exige capacitación constante, para responder al amplio abanico de oportunidades que se presentan y poder aplicar estos conocimientos en la vida profesional.

No puedo encontrar un mejor cierre para una carrera tan hermosa como lo es la Licenciatura en Administración.

Ahora mi objetivo se centra en continuar este camino para convertirme en un profesional que brinde un valor agregado en donde sea que me desempeñe y que enorgullezca a las personas que me formaron y acompañaron.

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

7. DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

7.1. PLAN DE TRABAJO



Universidad Nacional de Tucumán

Facultad de Ciencias Económicas



**PLAN DE TRABAJO
GESTION DE PROCESOS EN UNA EMPRESA
VETERINARIA**

Alumna: María Paulina du Plessis

DNI: 39.477.154

Materia: Práctica Profesional

Profesor: Diego Assaf

**Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de
administración en una situación laboral real.**

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

INDICE

Resumen.....	2
Introducción.....	3
Marco Teórico.....	4
• La empresa: LM.....	4
• Gestión de procesos.....	5
Marco metodológico.....	9
Cronograma.....	1
Bibliografía.....	1

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

RESUMEN

LM es una cadena de tiendas especializadas en productos y servicios para mascotas. Atento a los requerimientos de clientes y al cumplimiento de sus objetivos, se encuentra en proceso de expansión, por lo que surge la necesidad implementar cambios en sus procesos para brindar claridad y lograr su eficiencia. A raíz de lo anterior se detectaron algunas dificultades: se requiere una gran cantidad de tiempo para realizar un proceso, falta de identificación de responsabilidades, falta de controles necesarios, falta de unificación de criterios a la hora de realizar algún proceso y la calidad de los resultados de los procesos depende en gran medida de cuan involucrado este el propietario del negocio.

Por lo expuesto anteriormente, el objetivo del siguiente trabajo es gestionar y proponer mejoras en los procesos de la empresa LM para sentar las bases de su crecimiento, ahorrar tiempo, establecer límites de responsabilidad y obtener resultados previsibles.

Para el presente trabajo se utilizara una metodología cualitativa. Dentro de los métodos específicos utilizaremos Investigación-Acción. En este sentido, se recolectará información a través de la observación del funcionamiento de la empresa, de entrevistas al personal y a profesionales especialistas en la sistematización de procesos y se buscará la triangulación de métodos para generar información confiable.

Palabras clave: Procesos – Eficiencia - Estructura

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INTRODUCCION

Toda empresa se plantea objetivos a los que quieren llegar, y para lograrlos, es necesario que se satisfagan las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles productos y/o servicios de calidad, de manera oportuna, que brinden seguridad y que cuenten con precios competitivos. Pero estos esfuerzos que las organizaciones hacen para llegar a cumplir los objetivos no sirven si no se llevan a cabo en un ambiente de productividad. Entonces, entendiendo que los procesos constituyen un elemento fundamental para asegurar este ambiente de crecimiento, se deben gestionar de modo de que generen los productos y servicios diseñados para satisfacer y exceder los objetivos de la empresa.

LM es una empresa dedicada al rubro veterinario, pet shop y peluquería canina que se encuentra en proceso de expansión por lo que se detectaron algunas dificultades: se requiere una gran cantidad de tiempo para realizar un proceso, falta de identificación de responsabilidades, falta de controles necesarios, falta de unificación de criterios a la hora de realizar algún proceso y la calidad de los resultados de los procesos depende en gran medida de cuan involucrado este el propietario del negocio.

También, la idea del proceso de expansión es virar el modelo de negocio hacia las franquicias y fomentar la integración vertical de la cadena de suministros, por lo que es imperativo encontrar la manera de transmitir los conocimientos y procesos de una manera clara y eficiente para evitar inconvenientes y tener la posibilidad de medir la calidad y el avance del proceso. Es necesario que antes de realizar una gran difusión para ofrecer su modelo de franquicias al mercado, se realicen algunos cambios en sus procesos, gestionarlos y aplicar mejoras.

Por lo anterior se contempla el siguiente objetivo general del trabajo:

Gestionar y proponer mejoras en los procesos de la empresa LM para sentar las bases de su crecimiento, ahorrar tiempo, establecer límites de responsabilidad y obtener resultados previsibles.

Para lo cual se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un diagnostico de la empresa, identificando aspectos de la estructura organizacional, organigrama de la empresa, responsabilidades y objetivos de cada puesto.
- Identificar procesos a mejorar de LM, describir sus características y componentes
- Proponer oportunidades de mejora en cada proceso identificado.
- Documentar cada uno de los procesos a mejorar, determinando pasos para la ejecución, inputs, outputs, personas responsables y problemas que puedan surgir.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

MARCO TEORICO

La empresa: LM

LM es una cadena de tiendas especializadas en productos y servicios para mascotas que nació en el año 2014 para satisfacer las necesidades de un mercado en auge y con gran proyección de crecimiento sostenido.

La empresa se encuentra formada por personas apasionadas y comprometidas con brindar calidad de vida y buenas experiencias a mascotas y a sus dueños, lo que genera un crecimiento exponencial, basado en personalizar la atención y estar conectados con los clientes, ofreciéndoles buena calidad en los productos/servicios y precios competitivos, para satisfacer sus necesidades.

Los productos/servicios que brinda la empresa son:

- Servicio de veterinaria
- Pet-shop: abarca tanto alimentos como juguetes y accesorios
- Peluquería canina

Los pilares que caracterizan a la empresa son el compañerismo y trabajo en equipo, el compromiso con el cliente y la resiliencia demostrada en su mejora continua a cada paso de su trayectoria.

Actualmente la empresa cuenta con una casa central ubicada en Av. Alem al 500, con tres sucursales ubicadas en barrio sur, Banda del Río Salí y en Concepción. Por otro lado, posee 3 franquicias ubicadas en Tafí Viejo, plaza Independencia y en Yerba Buena. LM es un negocio que se encuentra en pleno proceso de crecimiento, teniendo en cuenta que se contempla expandirse a través del modelo de negocios de franquicias.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Gestión de procesos y estructura

Se entiende por **estructura** a la “(...) distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos” (Robbins y Coulter, 2010, p.185). Algunas de las funciones descritas por estos autores, recuperados para este trabajo son la división del trabajo a realizarse en tareas específicas, la asignación de tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales, la coordinación de tareas organizacionales, la asignación y utilización recursos de la organización.

Desde el punto de vista de la Gestión de las Organizaciones, un **proceso** puede definirse como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno” (H.J. Harrington, 1993, p.309).

Por su parte, la norma ISO 9001:2015 los define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. Los procesos deben clasificarse para su representación en un mapa de procesos, esto puede realizarse en función de varios criterios. La clasificación más sencilla en la práctica, propuesta para los fines de esta investigación, es distinguir entre: estratégicos, claves o de apoyo.

- Los procesos estratégicos son aquellos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, de diseño de producto y/o servicio, etc.
- Los procesos clave son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, de producción, de prestación del servicio, de comercialización, etc.
- Los procesos de apoyo, o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como formación, informática, logística, etc.

Una empresa será tan eficaz como lo sean sus procesos. Los Objetivos de Organización sólo se pueden alcanzar mediante procesos empresariales lógicos. Por ejemplo, uno de los Objetivos de Organización de una empresa fabricante de automóviles puede ser el de reducir el tiempo que se precisa para entregar un automóvil con las opciones solicitadas por el cliente; la empresa no podrá alcanzar ese objetivo si su proceso de cumplimentación de pedidos es ineficaz, o si el proceso de distribución es muy complicado. Si contemplamos la situación mirando de arriba hacia abajo, podremos ver que la eficacia de los procesos es una de las principales variables para la consecución de los Objetivos de Organización; también podemos observar el valor de los procesos, si miramos la situación de abajo hacia arriba.

En toda organización es conveniente que las actividades que proporcionan valor y utilizan recursos, es decir, que constituyen a lograr los objetivos de la calidad, se desarrollen como procesos.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

El éxito de la gestión empresarial está directamente vinculado con la gestión sistemática de los procesos y sus interacciones.

Conocer cómo medir y mejorar los procesos, dará una orientación para aquellos que deseen establecer valor agregado a los mismos, obtener resultados conformes, determinados mediante evidencias objetivas, y mejorar continuamente los resultados obtenidos.

Una excelente manera de gestionar los procesos y de ahí en adelante, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizarlo, el personal involucrado en el proceso, entiende para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, y por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación, mejorando la calidad de los productos y servicios. La caracterización es la identificación de todos los elementos que intervienen en un proceso y que se deben controlar. Ellos son:

- **Misión:** Es describir el objetivo o para qué existe ese proceso dentro de la organización, sin realizar descripciones altruistas o soñadoras.
- **Líder:** Es la persona que le ha sido asignada la responsabilidad y autoridad de gerenciar el proceso.
- **Límites:** Es acordar el alcance del proceso, con qué actividad se inicia y con cuál termina.
- **Clientes:** Nombres de empresas, clientes individuales y nombres de las áreas o procesos internos que actúan como clientes internos o externos que reciben directamente los productos y/o servicios que genera el proceso.
- **Productos:** Son los entregables del proceso y que no serán objeto de ninguna otra transformación por parte del proceso que lo genera y que son entregados a los clientes.
- **Subprocesos:** Son las grandes etapas que el proceso requiere realizar para transformar los insumos o materias primas en los productos.
- **Insumos:** Son las materias primas y materiales que el proceso necesita para transformarlos en sus productos.
- **Proveedores:** Son las entidades internas y externas que entregan los insumos.
- **Base documental:** Son todos aquellos manuales, reglamentación legal, especificaciones de los clientes, procedimientos documentados que se requieren para un adecuado control y garantizar que los productos den cumplimiento a los requisitos establecidos por los clientes.
- **Indicadores:** Son medidores que deben establecerse en determinadas etapas del proceso. Estos indicadores deben pueden ser:
 - **Indicadores de Producto:** Aseguran los resultados
 - **Indicadores de Proceso:** Controlan el proceso en sí
 - **Indicadores de Entrada:** Indicadores de Insumos Los indicadores de producto y de insumos miden normalmente la EFICACIA (calidad, oportunidad, seguridad, costo) y los de proceso miden EFICIENCIA (cantidad producida por horas hombre u horas máquina, aprovechamiento de materiales, desperdicios, rendimientos, defectos por unidad de producción, etc).

Se pueden identificar tres tipos de procesos en una organización o empresa. Estos son procesos estratégicos o Visionarios donde se establecen y controlan las metas de la empresa en función de la visión de la misma. Son los que proporcionan directrices a los demás procesos. Son liderados por la alta dirección. Por otro lado encontramos los

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

procesos primarios u operativos o misionales que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Sustentan la razón de ser del negocio. Ejemplos: venta, producción, logística, servicio post-venta. Y por último los procesos de soporte: Son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos primarios y estratégicos puedan cumplir sus objetivos. Son procesos transversales a toda la organización. Ejemplo: mantenimiento, servicio IT, etc.

Algunos beneficios claves del Enfoque Basado en Procesos son:

- Menores costos y tiempos de ciclo más cortos mediante el uso efectivo de los recursos: Al tener una organización optimizada, pueden aprovecharse y obtener mejor uso de los recursos de la empresa, trabajo, materias primas, cadena de suministro, financiación, etc.
- Mejora consistente y resultados predecibles: Conocida cómo funciona nuestra organización, y lo que es capaz de lograr. Es posible aplicar fórmulas matemáticas objetivas que obtengan resultados exactos y predecibles gracias a la mejora de la información. Con ello, se eliminan incertidumbres, y permite lograr metas y objetivos.
- Definir de forma sistemática las actividades necesarias para obtener el resultado deseado: Teniendo datos de mayor calidad, es más sencillo tomar decisiones, hacer planes, modificar y mejorar procesos individuales para adecuarlos al plan global de la organización. El enfoque adecuado de los procesos clave, permite obtener ventajas, al adecuar solo los elementos que requieran ser modificados para aprovechar las oportunidades, obtener mejores resultados.
- Podremos establecer claras responsabilidades y obligaciones para manejo de las actividades clave. Hemos de saber agrupar y asociar actividades para agruparlas en procesos, lo más simple y con mayor rendimiento posible.
- Análisis y medida de la capacidad de las actividades claves: Conocidas nuestras fuerzas y debilidades, es posible realizar predicciones, y prever fallos.
- Identifica los intermediarios de las actividades claves entre las funciones de la organización: Cada miembro de la organización, sabe cual es su grado de responsabilidad e implicación en los procesos de los que forma parte y ejercer el liderazgo en su tarea. Sabe lo que se necesita y espera de él.
- Centrándose en factores como los recursos, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves de la organización: Es posible obtener un mejor aprovechamiento de los recursos, y conseguir una asignación óptima de los elementos que requieran para lograr sus objetivos. Al mismo tiempo se pueden evaluar riesgos, consecuencias e impactos de las actividades de los consumidores, suministradores y otras partes interesadas.

Resumiendo, la organización estructurada en procesos, mejora las posibilidades y la capacidad de adaptación. Minimiza la influencia sobre el resto y sobre el resultado total final. Permite una más rápida resolución, y se obtiene mejor información con la que elaborar un plan estratégico lo más acertado posible. .

Para el análisis de procesos pueden usarse métodos descriptivos y métodos gráficos. Entre los métodos gráficos se destaca el **diagrama de flujo** o diagrama de actividades (cursograma) que permite analizar procesos o procedimientos mediante el gráfico de distintas operaciones que lo componen. Son normalmente utilizados para

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

representar, mediante una simbología preestablecida, una secuencia de actividades y para describir sus características, particularidades y componentes. El objetivo de normalizar la simbología persigue el fin de ser comprendida por todo aquel que vea el gráfico, permitiendo de esta manera su correcta difusión y revisión.

Mediante los métodos descriptivos se producen narraciones detalladas de los pasos a seguir en cada proceso. Una herramienta para esto son los **manuales de procedimiento** en los cuales son consignadas, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los mismos, puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

MARCO METODOLOGICO

Para el presente trabajo se utilizara una metodología cualitativa.

Dentro de los métodos específicos utilizaremos Investigación-Acción ya que resolveremos un problema cotidiano e inmediato para mejorar las prácticas de la organización. Este método ayuda a recolectar información que guiará a la toma de decisiones para plantear procesos e innovar en ellos. En este sentido, se recolectará información a través de la observación del funcionamiento de la empresa, de entrevistas al personal y a profesionales especialistas en la sistematización de procesos. Se buscará la triangulación de métodos para generar información confiable.

Como instrumental del trabajo se utilizara la observación directa y entrevistas.

La unidad de trabajo será el la casa central de LM, la cual se encuentra ubicada en la calle Av. Alem 532.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES		SEMANAS													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Diagnostico	Confeccionar encuesta														
	Relevar informacion														
	Procesar informacion y analizar resultados														
	Realizar reunion de feedback														
Identificacion	Identificar los procesos a mejorar														
	Identificar oportunidades de mejora de los procesos														
Documentacion	Confeccionar el procedimiento de cada proceso														
	Confeccionar el registro de cada proceso														
	Confeccionar el flujograma de cada proceso														

Especificación de carga horaria:

- Plan de trabajo: 20 horas
- 3 informes de avance: 60 horas
- Informe final: 40 horas
- Desarrollo del trabajo 4hs por día: 280hs

TOTAL: 400 horas

<p>INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

BIBLIOGRAFIA

- Robbins y Coulter (2010). Administración. 10° Edición. Editorial Pearson, México
- Rummler y Brache (1993). Como mejorar el rendimiento de tu empresa. Ediciones Deusto S.A. Alameda de Recalde, 2748009 Bilbao, España.
- Universidad nacional de Tucumán Facultad de Ciencias Económicas cátedra Organización Contable de Empresas. Libro: “Estructuras y sistemas administrativos” (año 2020)
- Varaona (2019). Introducción a la Gestión por Procesos: Herramientas de Gestión de Procesos. Elaboración, Centro de e-Learning, Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional de Buenos Aires.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

7.2. 1° Informe de Avance

1° Informe de Avance Practica Profesional LA

Nombre del trabajo: Gestión de Procesos en una empresa veterinaria

Alumna: María Paulina du Plessis

Tutor: Diego Assaf

Actividades realizadas durante el primer mes:

- Confección del plan de trabajo.
- Corrección del plan de trabajo a partir de las oportunidades de mejora que se detectaron en la clase de la materia Practica Profesional.
- Lectura de bibliografía relacionada con el trabajo: Robbins y Coulter (2010). Administración. 10° Edición. Capitulo 9: Diseño y estructura organizacional – Cátedra organización contable de empresas “Estructuras y sistemas administrativos” (2020)
- Se realizo una reunión con el tutor para poner en claro el plan de trabajo a seguir. Identificando pautas de trabajo y prioridades.
- Se realizo el relevamiento de información a través de una entrevista con preguntas abiertas a empleados que ocupan determinados puestos de trabajo en la empresa. Los puestos entrevistados fueron : Gerente General, Responsable de Tesorería, Responsable de compras y vendedor
- Se realizo una segunda reunión con el tutor para exponer los resultados obtenidos en el relevamiento y orientar los pasos a seguir para obtener el diagnostico.
- Nos encontramos realizando el procesamiento de la información obtenida para construir el diagnostico sobre la situación actual de los procesos de la empresa.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

7.3. 2° Informe de Avance

2° Informe de Avance Practica Profesional LA

Nombre del trabajo: Gestión de Procesos en una empresa veterinaria

Alumna: María Paulina du Plessis

Tutor: Diego Assaf

Actividades realizadas durante el segundo mes:

- Se finalizó el procesamiento de la información obtenida en las entrevistas.
- Se procedió a revisar los documentos que tenía la empresa para complementar el diagnóstico. Dentro de los documentos encontrados se pudo observar un manual de marca, un manual de procesos de venta y las capacitaciones iniciales que se brindan a los nuevos ingresantes.
- Se planteó la situación actual de la empresa a través de cursogramas. A su vez se fueron detectando las debilidades de cada proceso.
- Se obtuvieron una serie de conclusiones derivadas del diagnóstico. Las mismas sientan las bases para proponer mejoras en los procesos.
- Se confeccionó el resumen y las diapositivas destinadas a la reunión de discusión de la práctica profesional.
- Participación en las segundas jornadas virtuales ADENAG.
- Participación de capacitaciones para la implementación de un nuevo software de gestión en la empresa bajo estudio. Con la ayuda del mismo se plantearán los nuevos procesos con sus correspondientes mejoras.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

7.4. 3° Informe de Avance

3° Informe de Avance Practica Profesional LA

Nombre del trabajo: Gestión de Procesos en una empresa veterinaria

Alumna: María Paulina du Plessis

Tutor: Diego Assaf

Actividades realizadas durante el segundo mes:

- Participación en capacitaciones sobre la utilización del nuevo sistema a implementar. Todos los martes y viernes de 14 a 16hs de manera virtual.
- Se realizó una reunión con los encargados que intervienen en los procesos del circuito “compras-recepción de la mercadería-pagos” para plantear discutir las bases de los nuevos procesos.
- Se plantearon los nuevos procesos del circuito “compras-recepción de la mercadería-pagos” con sus respectivas mejoras, teniendo en cuenta la implementación del nuevo sistema contratado. Se utilizó como herramienta, los cursogramas.
- Se realizó una reunión con el tutor para la corrección de los nuevos procesos planteados y el planteo de pasos a seguir.
- Se confeccionaron las matrices administrativas del circuito trabajado.
- Se confeccionaron matrices de control del circuito trabajado. Se realizó la comparación de las matrices de control de la situación anterior y la situación actual.
- Actualmente me encuentro en el proceso de confeccionar un borrador del informe para presentar en la MATILA y enviarlo al para su corrección.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

7.5. REUNION DE DISCUSION

REUNIÓN DE DISCUSIÓN DE AVANCES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

En el marco de la **Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la **Reunión de Discusión del Instituto de Administración** que se realizará el día **Miércoles 27 de Octubre de 2021, de 18:00 a 20:00 horas** en forma virtual por la plataforma Zoom.

Link: <https://us02web.zoom.us/j/83365873364?pwd=TnVrNXNXc1ArVEFaM2wzV3FEc081UT09>

ID de reunión: 833 6587 3364

Código de acceso: pplea

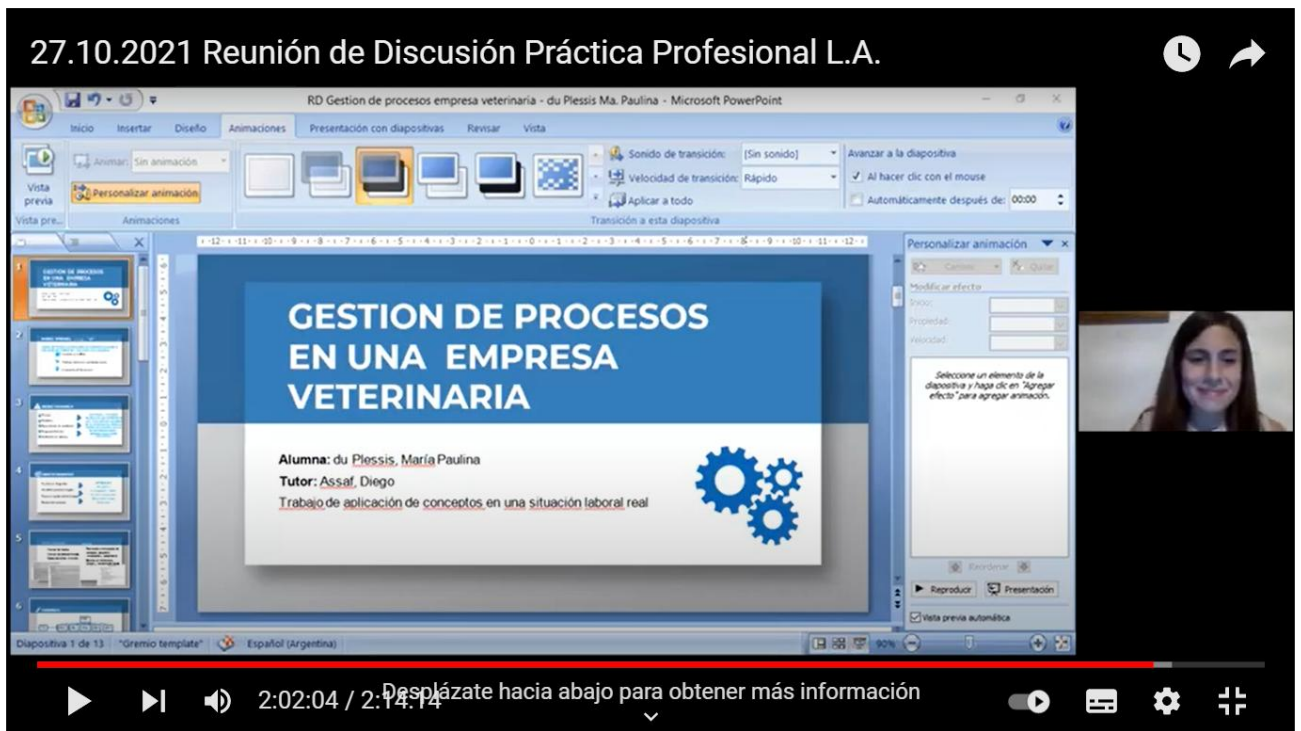
Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

MIERCOLES27/10	
Hora	Título del Trabajo
18:30	“Plan de Marketing para Aoun Muebles, empresa fabricante y comercializadora de muebles en Tafí Viejo” Alumno: Made, Walter Tutor: Tomsic, Sergio
18:45	“Estrategia de Packaging como Valor Agregado para los Consumidores de Ideas Jota Be Cajas Expositivas” Alumna: Caldez Valdez, Andrea Micaela Tutor: Ríos Raúl
19:00	“Tango Almacén” Alumno: Hastun Hortas, Francisco Tutora: Abbas, Virginia
19:15	“Proceso estratégico de Alfi Automotores” Alumna: Chanfreau Jara, Sofía Tutora: Abbás, Virginia
19:30	“De la Dirección de Personal a la Gestión de Recursos Humanos: Análisis de una Empresa Multinacional” Alumna: Perez Fraresso, Fiorella Tutor: D’Arterio, Humberto.
19:45	“Análisis y Desarrollo de Sistemas en el Área Ventas de una Empresa Farmacéutica” Alumno: Díaz, Juan José Tutora: Masclef, María Alejandra

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

20:00	<p>“Evaluación económica financiera de una empresa de servicio de transporte orientado a empresas privadas” Alumno: Predovic, Ivan Tutora: Abbas, Virginia</p>
20:15	<p>“Gestión de procesos en empresa veterinaria” Alumna: du Plessis, María Paulina Tutor: Assaf, Diego</p>

Captura de pantalla video de YouTube subido al canal del instituto de Administración correspondiente a la Reunión de Discusión del día 27/10/2021



**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

7.6. CERTIFICADO ADENAG

ASOCIACION DE *DOCENTES*
NACIONALES DE
ADMINISTRACION *GENERAL*
adenag

Certificamos que

Maria Paulina du Plessis

Participó en carácter de ASISTENTE, en ADENAG
VIRTUAL - JORNADAS #2, realizadas en forma virtual
el 6 y 7 de Octubre de 2021.

PROF. NATACHA BELTRAN
Secretaria

PROF. VICTOR MARTINEZ
Presidente

7.7. CERTIFICADO JICE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA
Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

Certifico que **Maria Paulina Du Plessis** D.N.I 39.477.154 participó como **ASISTENTE** en las

**“ I Jornadas de Investigación en Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales ”**

Llevadas a cabo durante los días 14 y 15 de Octubre de 2021 y aprobadas por
Resolución CDECO N° 108 /21.

Esp. Teodolinda Inés Zuvirla
Secretaria de Investigación
y Extensión

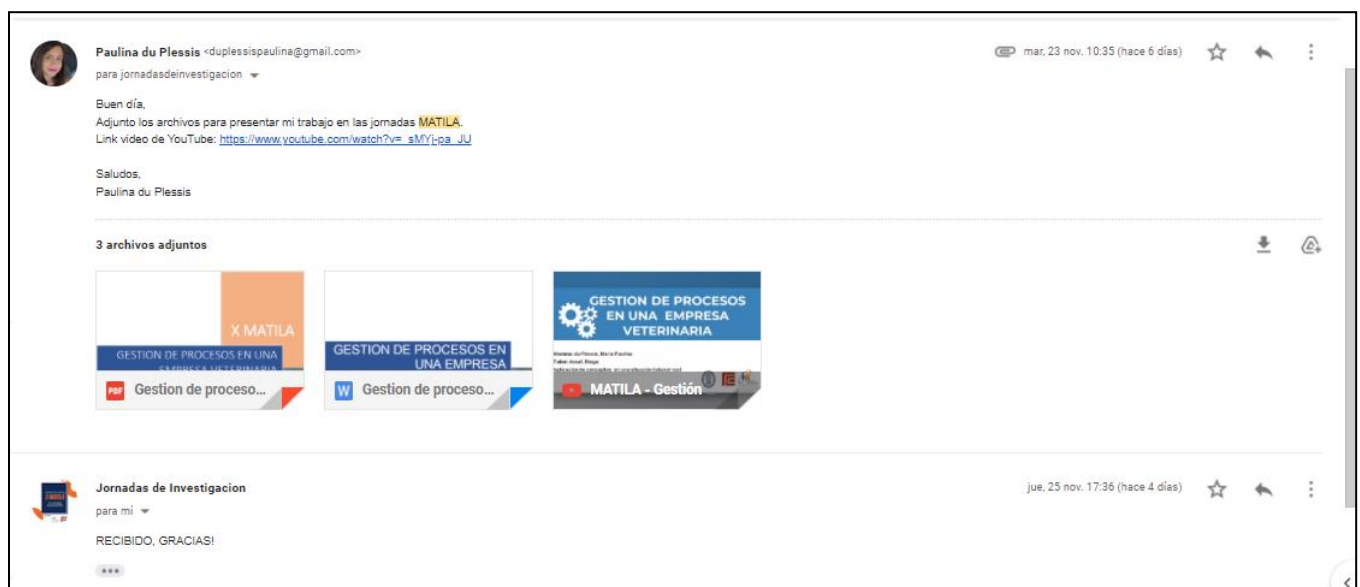
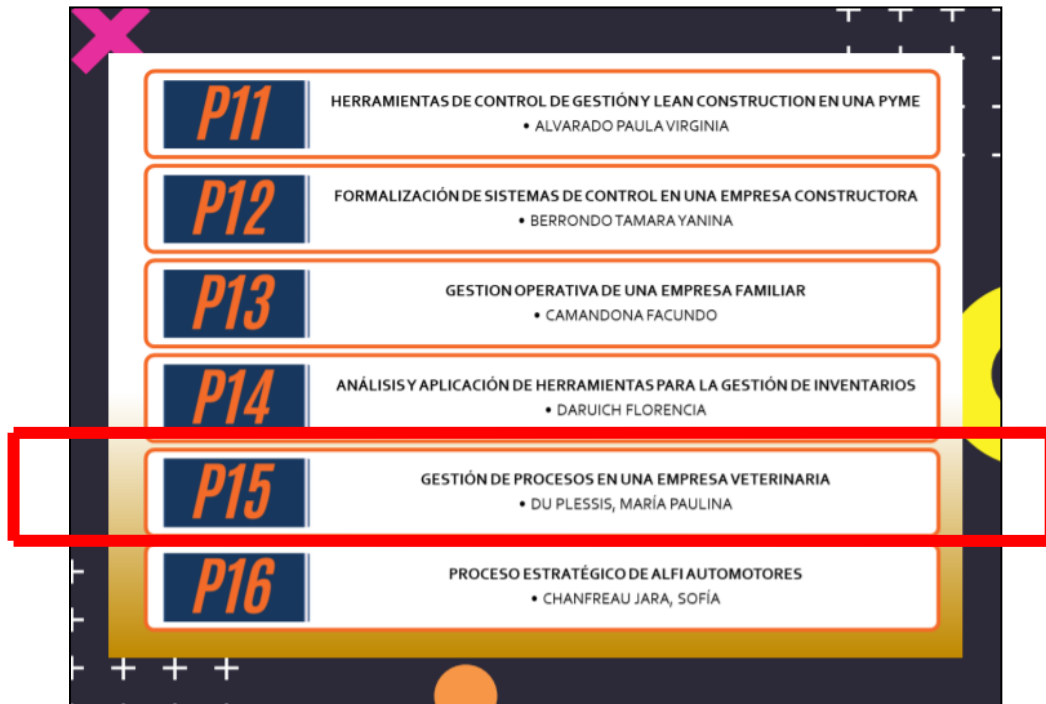
Cra. Maria Rosa Panza de Miller
Secretaria de Asuntos Académicos

Mg. Miguel Martín Nina
Decano

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

7.8.- PARTICIPACION EN MATILA

Link video YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=_sMYj-pa_JU



<p>INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

Firma del Estudiante _____

Fecha _____

Aclaración _____

Firma del Director _____

Fecha _____

Aclaración _____

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

8. COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Paulina desarrolló su trabajo de Práctica Profesional aplicado en una Empresa que presta servicios de Veterinaria y además comercializa insumos y alimentos para mascotas. Es decir que combinó actividad de servicios con Comercial minorista. Contó con el apoyo del Dueño de la Empresa para realizar un trabajo de campo aplicación práctica y de características Profesionales.

Además, la Estudiante, trabajó en un trabajo de auditoría previa en Empresa, con lo cual pudo obtener mayor información (a través de entrevistas, acceso a Software, organización y de observación in situ) respecto de la estructura de Empresa, como así también sus procesos (con todos los documentos intervinientes en cada etapa) y sistemas de información, logrando obtener un claro Diagnóstico de situación.

A partir de allí, propuso las alternativas de mejora a través de definición y estandarización de procedimientos. Propuso además mejoras en el uso de Sistema de Información que fueron de gran utilidad para la Dirección de la Empresa, siempre con el objeto de brindar información para la toma de decisiones en un contexto con alta incertidumbre y volatilidad, donde contar con información en tiempo y forma permite reducir los riesgos existentes.

El nivel del desempeño de la Estudiante fue de menor a mayor, detallando situaciones que son de índole profesional a medida que fue desarrollando el trabajo y comprendiendo mejor el funcionamiento de la Organización.

Presentó informes de avances de situación y tomó todas las sugerencias realizadas para mejorarlo.

Como mencioné anteriormente, es un trabajo de gran aplicación práctica con cambios que fueron implementados en la organización. Paulina demostró haber aprendido con creces la evolución de la Empresa y las necesidades de la misma para las propuestas de mejora.

El trabajo de campo resulta de un Excelente nivel académico profesional y estoy muy conforme con el desempeño.

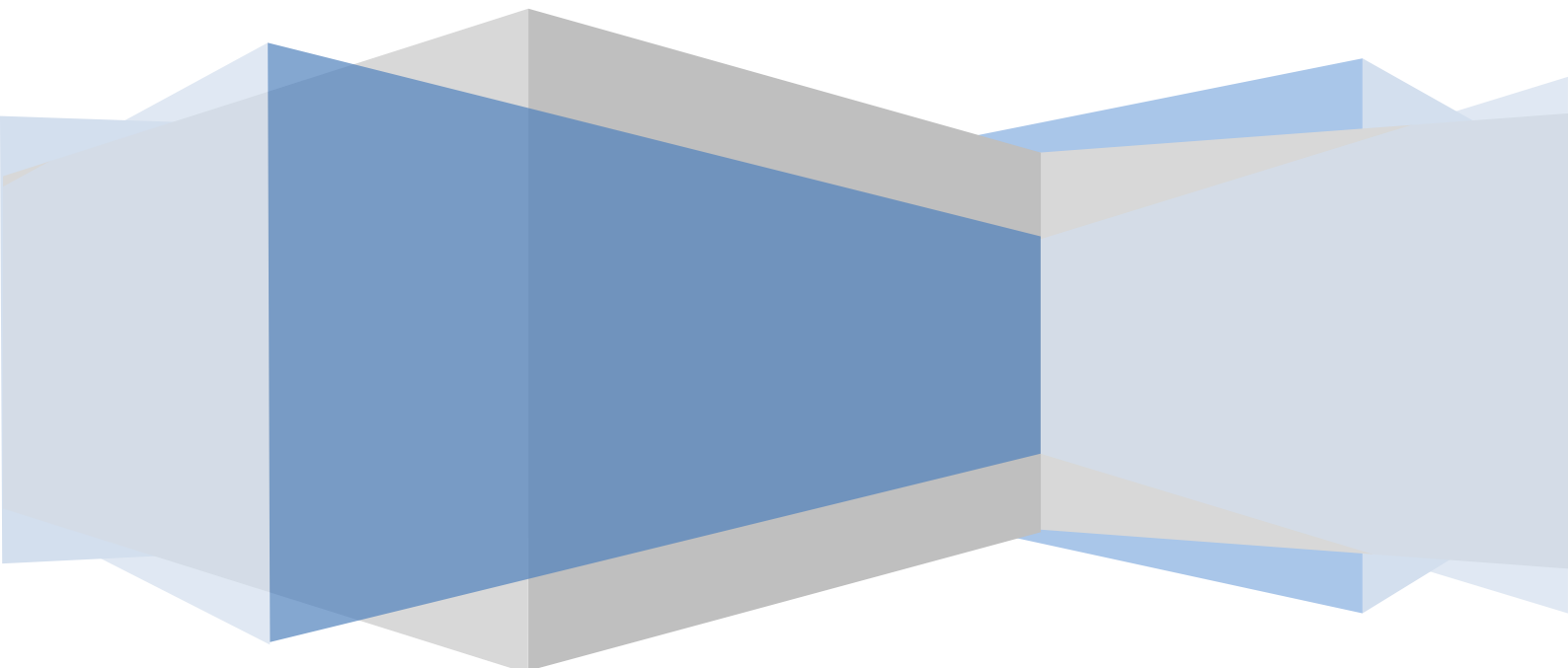
Firma del Director: Assaf, Diego Ezequiel

01/12/2021
Fecha

DNI: 31001288

9. TRABAJO DE CAMPO

GESTIÓN DE PROCESOS EN UNA EMPRESA VETERINARIA



9.1. RESUMEN

La empresa veterinaria, “LM”, es una cadena de tiendas especializadas en productos y servicios para mascotas. Actualmente se encuentra en proceso de expansión, por lo que surge la necesidad implementar cambios en sus procesos para brindar claridad y lograr eficiencia. El objetivo del siguiente trabajo es gestionar y proponer mejoras en los procesos de la empresa “LM” para sentar las bases de su crecimiento, ahorrar tiempo, establecer límites de responsabilidad y obtener resultados previsibles.

Se utiliza una metodología cualitativa y como método específico, la Investigación-Acción. En este sentido, se recolectó información a través de la observación directa, entrevistas al personal y la revisión de documentos, así se buscó la triangulación de métodos para generar información confiable.

Se realizó un diagnóstico de la empresa, a través del procesamiento de los datos, utilizando matrices que detallan el proceso, subproceso, controles que se aplican en cada uno y sus debilidades. Se detectaron dificultades en la organización, como ser, pérdida de tiempo, falta de identificación de responsabilidades, falta de controles y unificación de criterios y la calidad de los resultados depende de la atención del propietario del negocio. Se identificaron aspectos de la estructura organizacional, organigrama de la empresa y responsabilidades, utilizando cursogramas. Se establecieron los procesos de la empresa, sus características y componentes, inputs, outputs y personas responsables. Esto llevó al planteo un nuevo organigrama empresarial.

Del análisis de la información se seleccionó centrar el trabajo en el circuito de compras-recepción de la mercadería y pagos. Esta decisión se sustenta en que se trata de una empresa dedicada al retail, por lo que sus procesos más importantes son las compras y las ventas.

En el circuito de compra, recepción de mercadería y pagos, se detectó que, en general, las responsabilidades no están definidas, en el proceso de compras, se emiten documentos no numerados, las inconsistencias no se controlan eficientemente y se pierde tiempo procesando información; en el proceso de recepción de mercadería, existen errores en la carga de documentos; en el proceso de pago a proveedores existen re-procesos, no hay una afectación preventiva del pago, no existe un legajo de pagos, ni un presupuesto financiero.

Se confeccionó un manual de funciones para el área de compras y se aplicaron acciones tendientes a mejorar el circuito mencionado, se plantearon los nuevos procesos utilizando cursogramas desarrollados en el programa Microsoft Visio.

Para la evaluación de las acciones de mejora se utilizaron matrices de riesgos. En todos los casos se verificó una disminución del riesgo, por lo que se supone que las acciones aplicadas fueron acertadas.

El presente trabajo es el comienzo de un proceso de cambios profundos en la empresa, que sentará las bases para su crecimiento

Palabras Clave: Proceso– Estructura – Debilidades – Mejora

9.2. INTRODUCCIÓN

Toda empresa se plantea objetivos a los que quieren llegar, y para lograrlos, es necesario que se satisfagan las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles productos y/o servicios de calidad, de manera oportuna, que brinden seguridad y que cuenten con precios competitivos. Pero estos esfuerzos que las organizaciones hacen para llegar a cumplir los objetivos no sirven si no se llevan a cabo en un ambiente de productividad. Entonces, entendiendo que los procesos constituyen un elemento fundamental para asegurar este ambiente de crecimiento, se deben gestionar de modo de que generen los productos y servicios diseñados para satisfacer y exceder los objetivos de la empresa.

La empresa veterinaria desde ahora llamada "LM" para resguardar sus datos es una cadena de tiendas dedicada a la venta al por menor de productos para mascotas, así como también veterinaria y peluquería canina. La empresa se encuentra en proceso de expansión por lo que se detectaron algunas dificultades: se requiere una gran cantidad de tiempo para realizar un proceso, falta de identificación de responsabilidades, falta de controles necesarios, falta de unificación de criterios a la hora de realizar algún proceso y la calidad de los resultados de los procesos depende en gran medida de cuan involucrado este el propietario del negocio.

También, la idea del proceso de expansión es virar el modelo de negocio hacia las franquicias y fomentar la integración vertical de la cadena de suministros, por lo que es imperativo encontrar la manera de transmitir los conocimientos y procesos de una manera clara y eficiente para evitar inconvenientes y tener la posibilidad de medir la calidad y el avance del proceso. Es necesario que antes de realizar una gran difusión para ofrecer su modelo de franquicias al mercado, se realicen algunos cambios en sus procesos, gestionarlos y aplicar mejoras.

Por otro lado, gracias al continuo crecimiento que está teniendo LM, es necesaria la aplicación de un nuevo sistema de gestión que acompañe el desarrollo de sus tareas, para tener información confiable y a tiempo. Por lo que actualmente se está dando lugar a la integración del nuevo software.

Por lo anterior se contempla el siguiente objetivo general del trabajo:

Gestionar y proponer mejoras en los procesos de la empresa LM para sentar las bases de su crecimiento, ahorrar tiempo, establecer límites de responsabilidad y obtener resultados previsibles.

Para lo cual se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la empresa, identificando aspectos de la estructura organizacional, organigrama de la empresa y responsabilidades de cada puesto.
- Identificar procesos a mejorar de LM, describir sus características y componentes
- Proponer oportunidades de mejora en cada proceso identificado.
- Documentar cada uno de los procesos a mejorar, determinando pasos para la ejecución, inputs, outputs, personas responsables y problemas que puedan surgir.

9.3. MARCO TEORICO

9.3.1- La empresa “LM”

LM es una cadena de tiendas especializadas en productos y servicios para mascotas que nació en el año 2014 para satisfacer las necesidades de un mercado en auge y con gran proyección de crecimiento sostenido.

La empresa se encuentra formada por personas apasionadas y comprometidas con brindar calidad de vida y buenas experiencias a mascotas y a sus dueños, lo que genera un crecimiento exponencial, basado en personalizar la atención y estar conectados con los clientes, ofreciéndoles buena calidad en los productos/servicios y precios competitivos, para satisfacer sus necesidades.

Los productos/servicios que brinda la empresa son:

- Servicio de veterinaria
- Pet-shop: abarca tanto alimentos como juguetes y accesorios
- Peluquería canina

Los pilares que caracterizan a la empresa son el compañerismo y trabajo en equipo, el compromiso con el cliente y la resiliencia demostrada en su mejora continua a cada paso de su trayectoria.

Actualmente la empresa cuenta con una casa central ubicada en Av. Alem 532, con tres sucursales ubicadas en barrio sur, Banda del Río Salí y en Concepción. Por otro lado, posee 3 franquicias ubicadas en Tofi Viejo, plaza Independencia y en Yerba Buena.

LM es un negocio que se encuentra en pleno proceso de crecimiento, teniendo en cuenta que se contempla expandirse a través del modelo de negocios de franquicias, se encuentra en el proceso de integración vertical de proveedores, tiene deseos de abrir una nueva unidad de negocios mayorista y actualizar y mejorar el sistema de gestión con el que se trabaja actualmente.

9.3.2- Gestión de procesos y estructura

Se entiende por **estructura** a la “(...) distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos” (Robbins y Coulter, 2010, p.185). Algunas de las funciones descritas por estos autores, recuperados para este trabajo son la división del trabajo a realizarse en tareas específicas, la asignación de tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales, la coordinación de tareas organizacionales, la asignación y utilización recursos de la organización.

Desde el punto de vista de la Gestión de las Organizaciones, un **proceso** puede definirse como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno” (H.J. Harrington, 1993, p.309).

Por su parte, la norma ISO 9001:2015 los define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. Los procesos deben clasificarse para su representación en un mapa de procesos, esto puede realizarse en función de varios criterios. La clasificación más sencilla en la práctica, propuesta para los fines de esta investigación, es distinguir entre: estratégicos, claves o de apoyo.

- Los procesos estratégicos son aquellos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, de diseño de producto y/o servicio, etc.

- Los procesos clave son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, de producción, de prestación del servicio, de comercialización, etc.
- Los procesos de apoyo, o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como formación, informática, logística, etc.

Una empresa será tan eficaz como lo sean sus procesos. Los Objetivos de Organización sólo se pueden alcanzar mediante procesos empresariales lógicos. Por ejemplo, uno de los Objetivos de Organización de una empresa fabricante de automóviles puede ser el de reducir el tiempo que se precisa para entregar un automóvil con las opciones solicitadas por el cliente; la empresa no podrá alcanzar ese objetivo si su proceso de cumplimentación de pedidos es ineficaz, o si el proceso de distribución es muy complicado. Si contemplamos la situación mirando de arriba hacia abajo, podremos ver que la eficacia de los procesos es una de las principales variables para la consecución de los Objetivos de Organización; también podemos observar el valor de los procesos, si miramos la situación de abajo hacia arriba.

En toda organización es conveniente que las actividades que proporcionan valor y utilizan recursos, es decir, que constituyen a lograr los objetivos de la calidad, se desarrollen como procesos.

El éxito de la gestión empresarial está directamente vinculado con la gestión sistemática de los procesos y sus interacciones.

Conocer cómo medir y mejorar los procesos, dará una orientación para aquéllos que deseen establecer valor agregado a los mismos, obtener resultados conformes, determinados mediante evidencias objetivas, y mejorar continuamente los resultados obtenidos.

Una excelente manera de gestionar los procesos y de ahí en adelante, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizarlo, el personal involucrado en el proceso, entiende para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, y por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación, mejorando la calidad de los productos y servicios. La caracterización es la identificación de todos los elementos que intervienen en un proceso y que se deben controlar. Ellos son:

- Misión: Es describir el objetivo o para qué existe ese proceso dentro de la organización, sin realizar descripciones altruistas o soñadoras.
- Líder: Es la persona que le ha sido asignada la responsabilidad y autoridad de gerenciar el proceso.
- Límites: Es acordar el alcance del proceso, con qué actividad se inicia y con cuál termina.
- Clientes: Nombres de empresas, clientes individuales y nombres de las áreas o procesos internos que actúan como clientes internos o externos que reciben directamente los productos y/o servicios que genera el proceso.
- Productos: Son los entregables del proceso y que no serán objeto de ninguna otra transformación por parte del proceso que lo genera y que son entregados a los clientes.
- Subprocesos: Son las grandes etapas que el proceso requiere realizar para transformar los insumos o materias primas en los productos.
- Insumos: Son las materias primas y materiales que el proceso necesita para transformarlos en sus productos.
- Proveedores: Son las entidades internas y externas que entregan los insumos.

- Base documental: Son todos aquellos manuales, reglamentación legal, especificaciones de los clientes, procedimientos documentados que se requieren para un adecuado control y garantizar que los productos den cumplimiento a los requisitos establecidos por los clientes.
- Indicadores: Son medidores que deben establecerse en determinadas etapas del proceso. Estos indicadores pueden ser:
 - Indicadores de Producto: Aseguran los resultados
 - Indicadores de Proceso: Controlan el proceso en sí
 - Indicadores de Entrada: Indicadores de Insumos Los indicadores de producto y de insumos miden normalmente la EFICACIA (calidad, oportunidad, seguridad, costo) y los de proceso miden EFICIENCIA (cantidad producida por horas hombre u horas máquina, aprovechamiento de materiales, desperdicios, rendimientos, defectos por unidad de producción, etc).

Se pueden identificar tres tipos de procesos en una organización o empresa. Estos son procesos estratégicos o Visionarios donde se establecen y controlan las metas de la empresa en función de la visión de la misma. Son los que proporcionan directrices a los demás procesos. Son liderados por la alta dirección. Por otro lado encontramos los procesos primarios u operativos o misionales que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Sustentan la razón de ser del negocio. Ejemplos: venta, producción, logística, servicio post-venta. Y por último los procesos de soporte: Son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos primarios y estratégicos puedan cumplir sus objetivos. Son procesos transversales a toda la organización. Ejemplo: mantenimiento, servicio IT, etc.

Algunos beneficios claves del Enfoque Basado en Procesos son:

- Menores costos y tiempos de ciclo más cortos mediante el uso efectivo de los recursos: Al tener una organización optimizada, pueden aprovecharse y obtener mejor uso de los recursos de la empresa, trabajo, materias primas, cadena de suministro, financiación, etc.
- Mejora consistente y resultados predecibles: Conocida cómo funciona nuestra organización, y lo que es capaz de lograr. Es posible aplicar fórmulas matemáticas objetivas que obtengan resultados exactos y predecibles gracias a la mejora de la información. Con ello, se eliminan incertidumbres, y permite lograr metas y objetivos.
- Definir de forma sistemática las actividades necesarias para obtener el resultado deseado: Teniendo datos de mayor calidad, es más sencillo tomar decisiones, hacer planes, modificar y mejorar procesos individuales para adecuarlos al plan global de la organización. El enfoque adecuado de los procesos clave, permite obtener ventajas, al adecuar solo los elementos que requieran ser modificados para aprovechar las oportunidades, obtener mejores resultados.
- Podremos establecer claras responsabilidades y obligaciones para manejo de las actividades clave. Hemos de saber agrupar y asociar actividades para agruparlas en procesos, lo más simple y con mayor rendimiento posible.
- Análisis y medida de la capacidad de las actividades claves: Conocidas nuestras fuerzas y debilidades, es posible realizar predicciones, y prever fallos.
- Identifica los intermediarios de las actividades claves entre las funciones de la organización: Cada miembro de la organización, sabe cuál es su grado de

responsabilidad e implicación en los procesos de los que forma parte y ejercer el liderazgo en su tarea. Sabe lo que se necesita y espera de él.

- Centrándose en factores como los recursos, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves de la organización: Es posible obtener un mejor aprovechamiento de los recursos, y conseguir una asignación óptima de los elementos que requieran para lograr sus objetivos. Al mismo tiempo se pueden evaluar riesgos, consecuencias e impactos de las actividades de los consumidores, suministradores y otras partes interesadas.

Resumiendo, la organización estructurada en procesos, mejora las posibilidades y la capacidad de adaptación. Minimiza la influencia sobre el resto y sobre el resultado total final. Permite una más rápida resolución, y se obtiene mejor información con la que elaborar un plan estratégico lo más acertado posible.

Para el análisis de procesos pueden usarse métodos descriptivos y métodos gráficos. Entre los métodos gráficos se destaca el **diagrama de flujo** o diagrama de actividades (cursograma) que permite analizar procesos o procedimientos mediante el gráfico de distintas operaciones que lo componen. Son normalmente utilizados para representar, mediante una simbología preestablecida, una secuencia de actividades y para describir sus características, particularidades y componentes. El objetivo de normalizar la simbología persigue el fin de ser comprendida por todo aquel que vea el gráfico, permitiendo de esta manera su correcta difusión y revisión.

Mediante los métodos descriptivos se producen narraciones detalladas de los pasos a seguir en cada proceso. Una herramienta para esto son los manuales de procedimiento en los cuales son consignadas, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los mismos, puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

9.3.3- Organigrama y Manual de Funciones

El prefijo “organi” es apócope de organización u organismo. El sufijo grama, de origen griego, significa representación escrita por lo que definimos como organigrama a la representación gráfica, total o parcial de la estructura formal de una organización, en un tiempo y espacio determinados. Muestra las relaciones existentes entre las partes que la componen y la interrelación entre ellas y su medio ambiente. También se lo puede definir como un patrón de relaciones de los componentes de la organización, influenciado por sus vinculaciones espacio-temporales con el entorno. Es el diagrama de la estructura de una organización, en términos de unidades, sectores o puestos de trabajo y de las relaciones existentes entre ellos. Es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Como medio de información los organigramas poseen los siguientes objetivos:

- Se definen niveles de jerarquía formal, relaciones de autoridad y asesoramiento.
- Se especifican divisiones geográficas, productos, clientes.

- Ubica la posición de cada participante y su relación con el resto.
- Facilitan la formación e instrucción de las personas que ingresan a la organización.

Como medio de análisis poseen los siguientes objetivos:

- Brindan una visión integral o global de la estructura de la organización.
- Permiten relevar la estructura vigente.
- Permiten proponer los cambios para mejorar la estructura actual, y proyectar e implementar una nueva.
- Permite comparación de distintas estructuras y distintas empresas.
- Permiten detectar fallas estructurales.

Cuando se rediseña una empresa en marcha. Ya hay una formalización de estructura. Es necesaria la revisión, incorporando los cambios positivos o modificativos de las relaciones informales. Los cambios son menores, hay un devenir propio de las operaciones y la experiencia hace que sea más fácil que se represente la realidad. Su reforma es más puntual, ya que nace de la misma organización que lo va pidiendo y los cambios y riesgos serán menores a los de la implementación en una empresa nueva.

La formalización de la estructura y su rediseño, tiene por propósito crear una estructura que posibilite el trabajo y la decisión efectiva y asegure la coordinación de ese esfuerzo individual en torno a los objetivos comunes. Un alto grado de formalización no es bueno ni malo en sí mismo, pero es una variable que debe someterse a constante revisión ya que depende del aumento de tamaño, de la complejidad tecnológica y de las características de los miembros de la organización. Según Mintzberg “la estructura formal evoluciona en la organización como las carreteras en el bosque, esto es siguiendo la trayectoria de senderos ya transitados”

Los Manuales son parte del sistema de comunicación, de información de la empresa y del diseño organizativo. Los mismos son utilizados por la dirección para transmitir decisiones sobre:

- Políticas de la empresa
- Organización de la estructura
- Procedimientos

Las ventajas del uso de manuales son las siguientes:

- Constituyen parte del proceso de comunicación.
- Son herramientas que sirven de enlace de las partes de la estructura formal.
- Son un inventario documentado de las prácticas reconocidas en la empresa.
- Normalizan o establecen un standard de trabajo.
- Vía de transmisión y conservación del legado de experiencia, habilidad y capacidad de los jefes.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales.
- Rigen normas que se mantienen en continuidad, es decir se preserva la homogeneidad.
- Sirven para dirimir conflictos derivados de superposición de funciones, responsabilidad y autoridad.
- Proveen un elemento de base para la revisión del sistema en forma ordenada y permanente.

- Ayudan a la dirección en la tarea de planificar, coordinar y controlar.
- Son herramientas de implementación del análisis de sistemas.

Existen tres tipos de manuales:

1. Políticas: Modo que tiene una entidad o una persona de llevar o dirigir sus asuntos. La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una organización.
2. Funciones: Hace referencia a una actividad o al conjunto de actividades genéricas, que desempeña uno o varios elementos de forma complementaria para conseguir un objetivo concreto y definido.
3. Procedimientos: Según la definición de la Real Academia Española, el significado de esta palabra refiere a “la acción y efecto de proceder”. Este concepto se define como un método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas. Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

El Manual de Funciones es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización. Es la descripción de funciones y tareas que le son asignadas a cada jefatura. Indica qué debe hacerse y quién debe hacerlo. Están dirigidos a niveles jerárquicos de la organización.

El Manual de Funciones se denomina también “manual de tareas” o “descripción de cargos”. Se asegura y desarrolla la continuidad del patrón de relaciones de la organización diseñado por el Organigrama

Tiene como propósitos los siguientes:

- Instruir a los miembros que componen la organización sobre los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo de la organización.
- Procurar el conocimiento de los procedimientos administrativos y las obligaciones en los que participan cada uno de ellos.
- Minimizar la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones.

El Manual de Funciones debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a modificaciones que surgen de las necesidades propias de la organización, por cuanto debe ser flexible a los cambios, tanto los relacionados con el factor humano como estructural. En consecuencia el manual debe ser objeto de revisiones secuenciales para mantener su utilidad.

Principios Organizacionales básicos que debe respetar son los siguientes:

1. A cada jefe se le deben asignar responsabilidades precisas y claras.
2. La responsabilidad debe llevar siempre aparejada la autoridad correspondiente.
3. Debe ser delegada toda autoridad que pueda ser desempeñada en forma segura y adecuada por un jefe o empleado de menor jerarquía.
4. La responsabilidad del subordinado hacia su superior por la autoridad recibida, mediante la delegación, es absoluta y ningún superior puede eludir la responsabilidad por las actividades de su subordinado.

5. Todo cambio de responsabilidad de un puesto debe ser conocido por las personas a quienes involucre.
6. Para asegurar el cumplimiento de las funciones delegadas, se consigna la obligación de suministrar informes acerca de la gestión realizada.
7. Sólo las decisiones que no puedan ser adoptadas en un determinado nivel deben ser remitidas hacia uno superior.
8. No deben darse órdenes a los subalternos omitiendo la vía del jefe responsable.
9. Ningún jefe o empleado que desempeñe un solo puesto en la organización debe estar sujeto a recibir órdenes de más de una fuente.

Los beneficios son los siguientes:

- Documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas
- Analizar las funciones identificando potenciales duplicidades en actividades, funciones, tareas, responsabilidades
- Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos.
- También hace posible efectuar el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias.
- Integrar las competencias profesionales necesarias para el buen desempeño del puesto de trabajo.
- Hacer posible la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces.

El “Principio rector” de los manuales de funciones es el patrón de relaciones utilizado para diseñar la estructura: los sectores, áreas, departamentos. NO el proceso. La guía de ordenamiento del Manual de Funciones es el diagrama de la Estructura u Organigrama.

Debe contener:

- Misión: debe definir la contribución del departamento o área a los objetivos generales de la empresa, es decir, establecer un campo de actividad. Algunos autores consideran incluir metas.
- Funciones: enuncia el cargo o tarea asignada por la empresa cuya responsabilidad se imputa al titular del cargo. Hay dos grandes grupos de funciones: Funciones Administrativas: comunes a cualquier cargo de conducción (planeamiento, conducción, control, etc.) Funciones Técnicas: son funciones específicas del cargo o de la profesión. Requieren algún tipo de profesionalización.
- Asignación de autoridad: es el grado de autoridad del cargo. Debe estar aparejada con la responsabilidad que tiene que cumplir quien ocupa el cargo. “Las decisiones deben adaptarse en el nivel más bajo posible de la jerarquía y en la mayor proximidad posible de la acción con la cual se relacionan”. (Drucker)
- Relaciones: como es la relación de autoridad, como se establecen los canales de información. Cuanto mejor formalizados están los canales de información y mejor determinadas las relaciones entre las personas, es más difícil que busquen los canales informales de relacionarse.
- Condiciones requeridas para el puesto: los conocimientos técnicos formalizados (título profesional o especialización), experiencia laboral (en otros puestos de la empresa o fuera de ella), condiciones personales (edad, sexo, apariencia, aptitudes físicas y mentales, personalidad, etc.

9.4. MARCO METODOLOGICO

Para el presente trabajo se utilizó una metodología cualitativa.

Dentro de los métodos específicos se implementó el diseño Investigación-Acción ya que se trató de resolver un problema cotidiano e inmediato para mejorar las prácticas de la organización. Este método ayuda a recolectar información que guiará a la toma de decisiones para plantear procesos e innovar en ellos.

Para la recolección de la información se usaron:

- Observación directa del funcionamiento de la empresa,
- Revisión documental
- Entrevistas al personal y a profesionales especialistas en la sistematización de procesos.

La observación directa se llevo a cabo durante un periodo de aproximadamente dos meses, donde se pudo observar el funcionamiento de cada sector de la empresa mediante la rotación por las diferentes áreas. Se tuvo acceso a información diaria de las actividades, sus problemáticas y el desempeño del personal.

En cuanto a la revisión de la documentación se observo la existencia de documentación que pudo ser visada con el acompañamiento del propietario de la empresa.

Para obtener datos cualitativos que permitan un análisis profundo se aplicó una entrevista conformada por veinticuatro preguntas abiertas. La misma se distribuyo al personal de los diferentes sectores y jerarquías de la empresa, explicando el objetivo de la misma. En el Anexo 1 se muestra el formato de la entrevista empleada.

Se buscó la triangulación de métodos para generar información confiable.

Los datos obtenidos fueron analizados utilizando una planilla de Microsoft Excel.

El funcionamiento de la empresa se plasmó con la utilización de cursogramas, los mismos son herramientas para graficar los procesos y permiten la rápida visualización de inputs, outputs y responsables.

La propuesta de mejoras permitió elaborar nuevos cursogramas de los procesos estudiados y se realizaron con el programa específico para este fin, Microsoft Visio (Utilizado por el mes de prueba gratis). Es un software creado para la representación grafica de procesos, por lo que es ágil y prolijo.

La información de los cursogramas se complementó con el uso de matrices administrativas, cuyo formato se muestra en el Anexo 2.

Una vez implementadas las mejoras, se usaron matrices de riesgo para verificar si las mismas fueron aceradas. Es una herramienta que permite visualizar rápidamente los riesgos, en función a dos criterios: probabilidad y severidad. Se puede visualizar en el Anexo 3

La unidad de trabajo fue la casa central de la empresa LM.

9.5. DESARROLLO

9.5.1. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

En la primera etapa del trabajo se relevó información sobre la situación actual de la empresa. La recolección de datos se llevó a cabo a través entrevistas, revisión documental y observación directa.

9.5.1.1. ENTREVISTAS

La entrevista (Anexo 1) consistió en veinticuatro preguntas abiertas, divididas en cuatro secciones, en las que se detallaron datos personales, datos de la estructura empresarial, del puesto y la función del entrevistado, y las dificultades que encuentra dentro de su ámbito. La misma se aplicó abarcando los diferentes niveles jerárquicos y de responsabilidades dentro de la empresa: propietario de la empresa o gerente general, encargada de compras, encargada de tesorería y vendedores.

Para el procesamiento de la información se idearon matrices de manera de relacionar los datos de proceso, subproceso, descripción de actividades, controles y debilidades.

En la matriz del proceso de compras (Figura 1), la entrevista permitió identificar 4 subprocesos y su descripción y algunos controles mínimos, realizados por el propietario de la empresa. Esto llevó a detectar debilidades de mayor y menor importancia, pero que influían sobre el desarrollo de dicho proceso.

De la misma forma se trabajó para elaborar las matrices de los procesos pago a proveedores (Figura 2), pago de sueldos (Figura 3), confección de resumen de disponibilidades y pagos semanales (Figura 4)

Figura 1: Matriz de Proceso de compras

PROCESO	SUBPROCESO	DESCRIPCION	CONTROLES	DEBILIDADES	
PROCESO DE COMPRAS	DETECTAR LA NECESIDAD	Verificar que los remitos y facturas esten cargados	Si un articulo tiene un stock que llame la atencion se pide	Stock mal	
		Pedir al encargado de cada sucursal que envíen el listado de ABM			
		Pedir al encargado de cada sucursal que envíen requerimiento			
		Se procesan los listados			
		Se compara con el stock de la casa central para enviar desde allí		Las pautas y prioridades de compra no estan escritas	
		Se arma un remito para la respectiva sucursal			
	ENVIO DE MERCADERIA	El vendedor de la casa central arma el pedido			Muchas veces el nombre del producto no coincide con el producto fisico
		El vendedor controla que lo que este en el remito e envíe fisicamente			
		Se carga la mercaderia con el remito original y se envia a la sucursal	Si son pedidos grandes		
		El remito duplicado vuelve al area de compras para ser dado de baja del stock	los controla Lucas, de		
	PEDIDO DE MERCADERIA	Confeccion pedido en base a envios a otras suc	lo contrario no tienen		Hay una planilla donde se especifican los beneficios de cada uno pero no es un documento
		Se arma el pedido en base a los beneficios de cada proveedor	un control		
		Se envia la orden de compra a cada proveedor			
		El proveedor envia el ok			
	RECEPCION DE MERCADERIA	El encargado del local compara lo fisico con lo que dice la fc			No siempre se controlan vencimientos
		Se firman las facturas y se hacen aclaraciones de ser necesario			
Se envia la factura al area de compras					
Se compara lo que llevo con lo pedido					
	Si no llevo todo lo pedido se pregunta al proveedor y se comunica su rta			Es la unica conexión con el area de tesoreria. No existe un presupuesto de compras	
	Se carga la factura al sistema				
	Se envia al area de tesoreria				

Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Matriz de Proceso Pago a Proveedores

PROCESO	SUBPROCESO	DESCRIPCION	CONTROLES	DEBILIDADES
PAGO A PROVEEDORES	REGISTRO DE FACTURA	Las facturas de los proveedores con los que existe una cuenta corriente son e	Se controla que tenga la R de Registrada en el stock	No hay un control de las fc de proveedores
		Recepcion de factura		
		Carga en el excel "Saldo proveedores"		
		Una vez cargada se incerta un comentario si la factura tiene escrito algo		
		Se escribe una E en la fc		
	PAGO	Se archiva la factura	se controlan los avisos escritos	Algunas veces se pierden
		El día antes de la visita del proveedor se pide un estado de cuenta para corrob	-	No hay un presupuesto financiero
		El día del pago se cotejan los numeros y montos de facturas a pagar con el pro		Los pagos dependen del proveedor
		Se paga con transferencia/efectivo		No existe un control de los pagos con transferencia
		En caso de ser transferencia se envia el comprobante al proveedor		
		el proveedor emite el recibo		
se cancela la factura en el excel "Saldo proveedor", es decir se carga el recibo				
Se archiva el recibo				

Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Matriz de Proceso Pago de sueldo

PAGO DE SUELDOS	CALCULO DEL SUELDO DE DOCTORES	Se exporta una planilla del sistema de cada sucursa llamada "Ventas por categoria"	El propietario controla todo el proceso	No existe una planilla de asistencia donde se corrobore los dias efectivamente trabajados
		Se confecciona una tabla dinamica con la categoria servicios		
		Con los resultados de la tabla dinamica se completa la planilla de sueldos		
		El sueldo de los doctores esta compuesto por un basico+%		
		Las bases imponibles de los % son obtenidas de la tabla dinamica anterior		
	SUELDOS VEND Y ADMIN	Sueldo fijo que se copia y se pega todos los meses		
		Si es que hubo algun adelanto de sueldo o se debe hacer un descuento es lucas quien avisa		
	La planilla es enviada a Lucas para sun control			
	Lucas establece las prioridades de pago			
	Se aprueba			
Se inicia el pago				

Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Matriz de Proceso de confección de resumen de disponibilidades y pagos semanales

PROCESO	SUBPROCESO	DESCRIPCION	CONTROLES	DEBILIDADES
CONFECCIONAR RESUMEN DE DISPONIBILIDADES Y PAGOS SEMANALES	ARQUEO DE CAJA	Recibir el efectivo de los locales	Recuento del efectivo fisico y comparacion con lo escrito en la etiqueta	No se controla que relmente el efectivo recibido
				No todos los locales firman el efectivo enviado
		Completar la planilla "libro de tesoreria"		Los locales de concepcion y banda llevan su propia tesoreria por lo que en la administracion solo se recibe sus cajas los lunes miercoles y viernes. Se dificulta comparar con el sistema cual esl efectivo que debe llegar
	Se debe entrar a Mercado Pago y completar cuanto hay disponible en ese momento			
	Se debe entrar a home banking del banco frances y completar cuanto hay disponible en ese momento			
	Se debe entrar a la aplicación Rebanking desde el celular de la tesoreria y completar el dinero disponible			
	Se debe colocar todos los pagos que vencen durante la semana			Hay pagos que surgen en el momento y no se los tiene en cuenta en esta planilla
	Los pagos deproveedores que vencen en la semana se toman de la planilla "Saldo Proveedores"			
	Los pagos demas pagos son tomados de una planilla llamada "Proyeccion financiera"			
	Una vez terminada la planilla se la envia a Lucas Salvatierra			No hay un control de los pagos con transf
Lucas establece prioridades de pago y brinda instrucciones			No existen reglas generales escritas	

Fuente: Elaboración propia

Se utilizaron cursogramas como herramienta grafica. Los mismos cuentan con un glosario y la identificación de debilidades en la parte inferior del esquema.

Por ejemplo en el cursograma del proceso de emisión de orden de compra (Figura 5) se visualizan las responsabilidades de cada área, los archivos y documentos que se generan, utilizan y modifican.

De la misma manera se elaboraron cursogramas para los procesos de recepción de bienes de cambio en sucursal (Figura 6), recepción de bienes de cambio en casa central (Figura 7), pago a proveedores (Figura 8), ventas con emisión de cupones en el área de ventas (Figura 9) y cierre de caja y emisión de reporte diario de tesorería (Figura 10).

El hecho de que el personal tuviera que responder la entrevista y en sus actividades como parte de un proceso, llevó a la toma de conciencia respecto de los problemas y aspectos a controlar para realizar mejor sus tareas. En general la percepción fue de amplia colaboración de los empleados para el desarrollo del presente trabajo.

Figura 5: Cursograma de Emisión de Orden de Compra

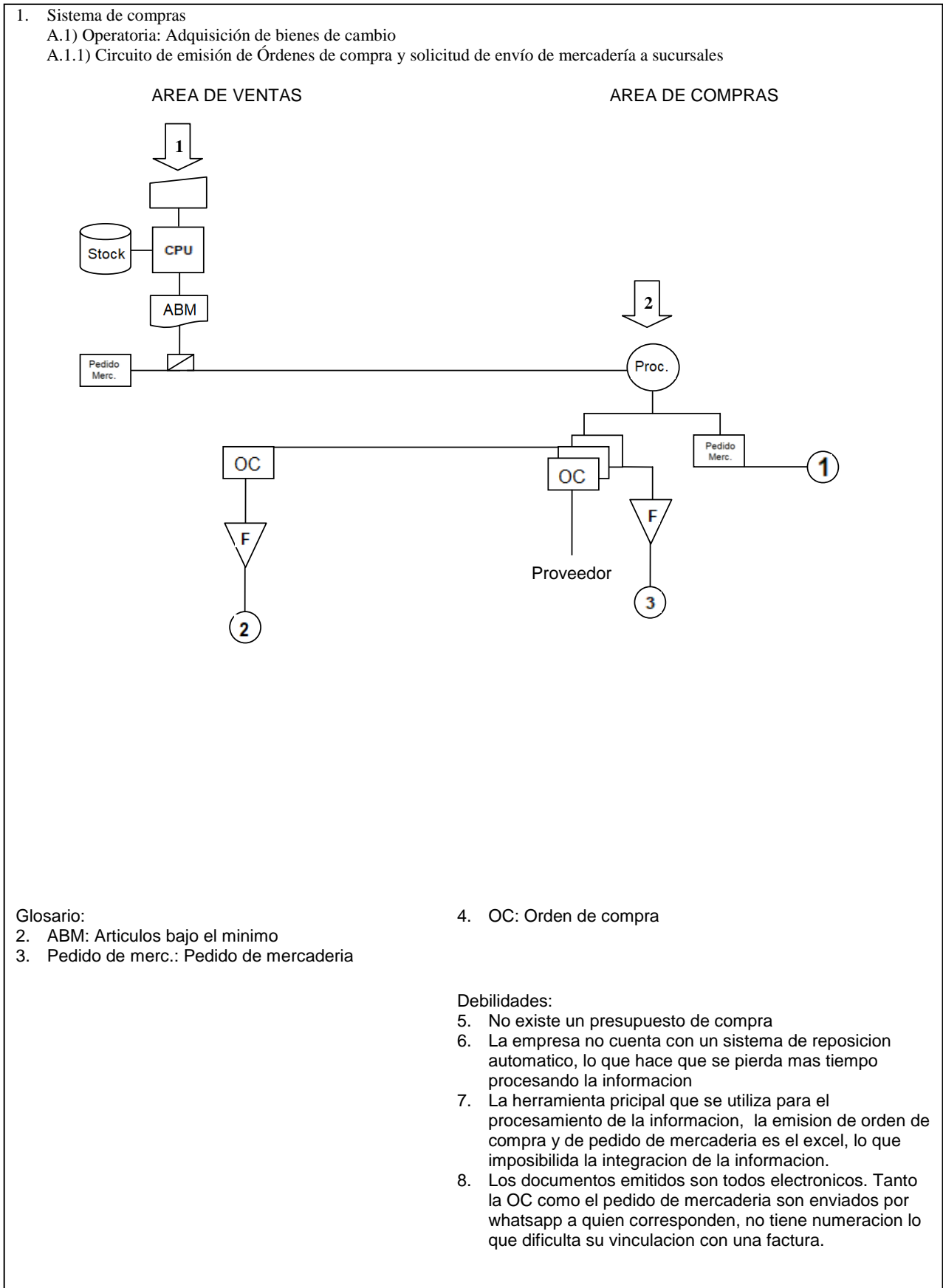


Figura 6: Cursograma de recepción de bienes de cambio en sucursal

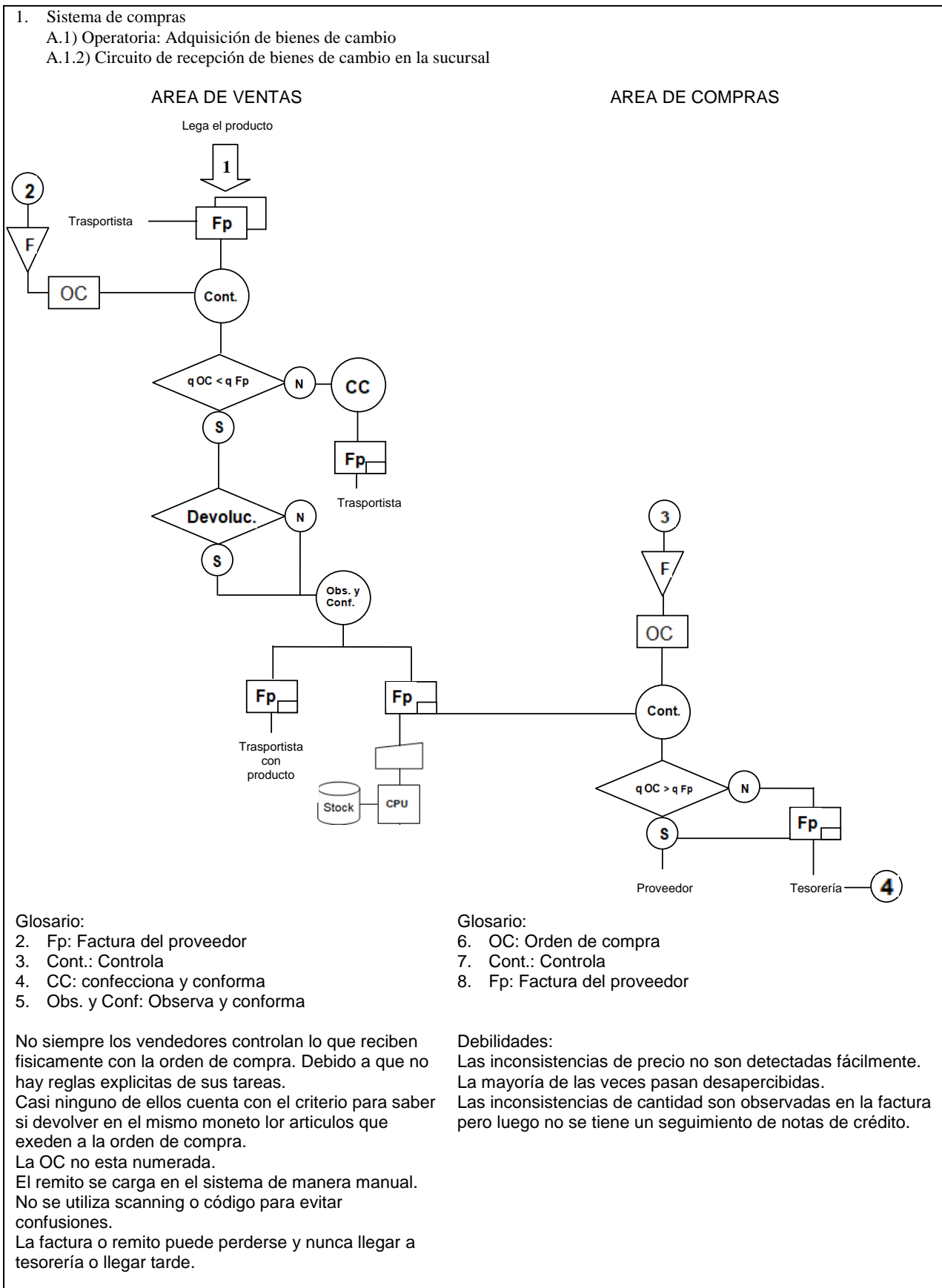
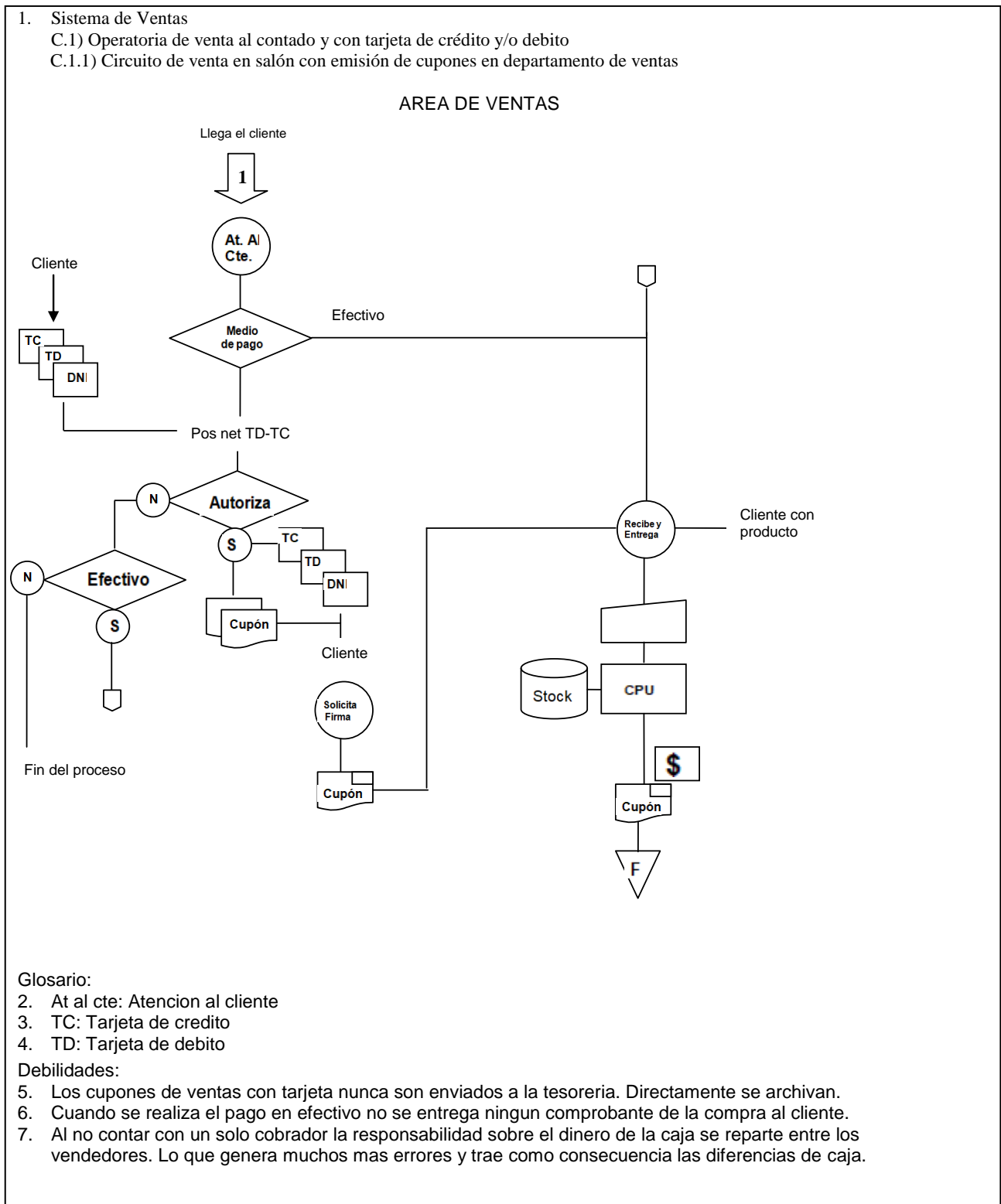
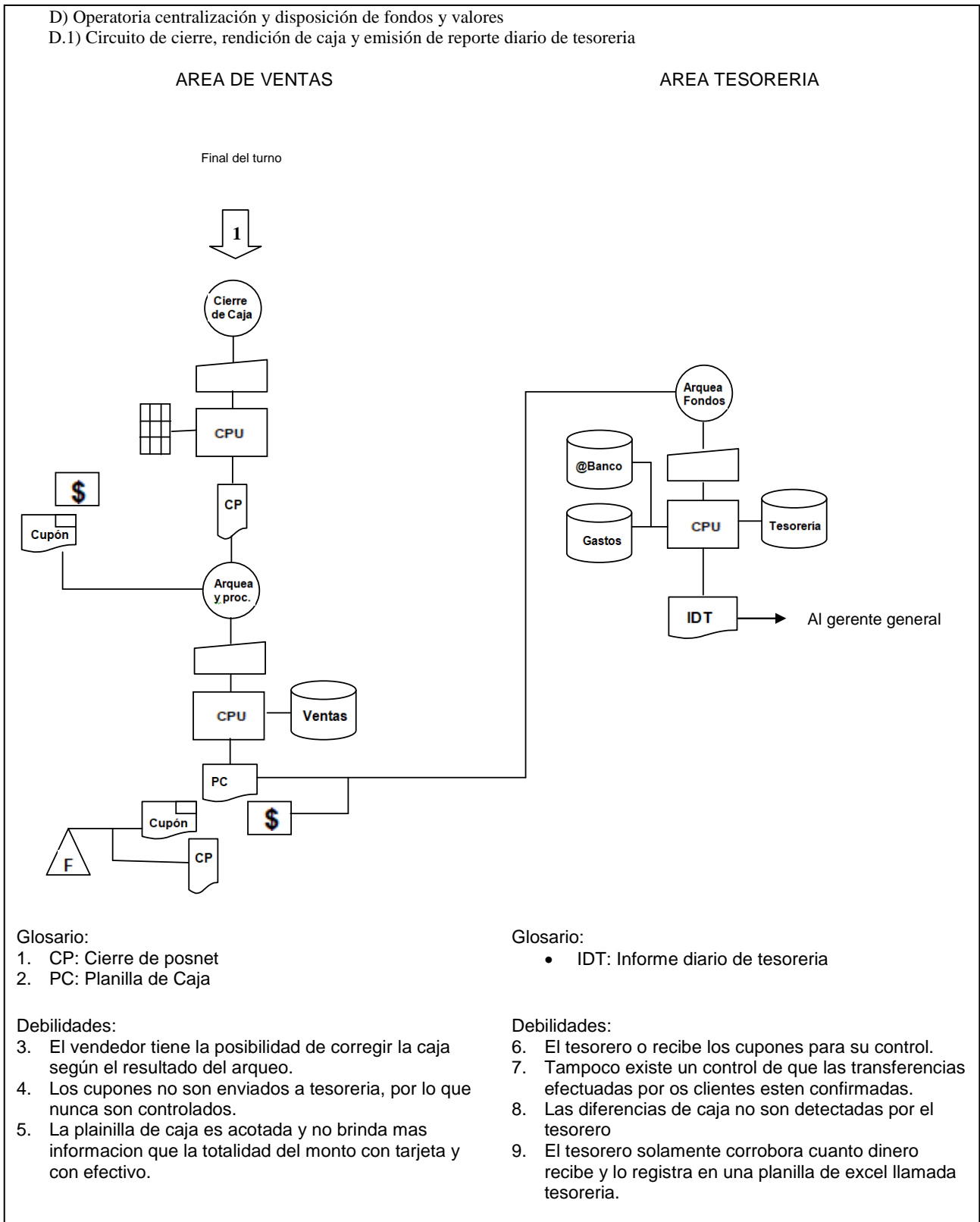


Figura 9: Cursograma de venta con emisión de cupones en el departamento ventas



Fuente: Elaboración propia

Figura 10: cursograma de cierre, rendición de caja y emisión del reporte diario de tesorería



Fuente: Elaboración propia

9.5.1.2. REVISIÓN DOCUMENTAL

En la etapa de revisión documental, se observó que la empresa cuenta con algunos documentos, como ser manual de marca, manual de procedimientos y herramientas que se emplean en las capacitaciones iniciales.

- El manual de marca refleja la visión, misión y valores de la empresa, también algunos aspectos generales a tener en cuenta en su funcionamiento.
- El manual de procedimientos consta de un conjunto de normas e indicaciones generales, destinado a los vendedores. Allí se establecen sus responsabilidades, pautas y directrices de atención al cliente y presencia del local.
- Las capacitaciones iniciales se encuentran principalmente dirigidas a los vendedores. Presentan los productos y servicios que se comercializan e incluye una charla motivacional de ventas.

9.5.1.3. OBSERVACIÓN DIRECTA

En la etapa de observación directa, se destacó, entre otros aspectos, que la empresa cuenta con una estructura administrativa pequeña respecto del flujo de ventas y de la cantidad de productos y servicios que se comercializan. Se pudo percibir predisposición del personal, en general, a aceptar propuestas de cambios y deseos de participación en el crecimiento de la empresa. Se trata de un grupo de jóvenes con la idea de realizar sus actividades en forma profesional, ya que creen que de esta manera se sentarán las bases para el crecimiento.

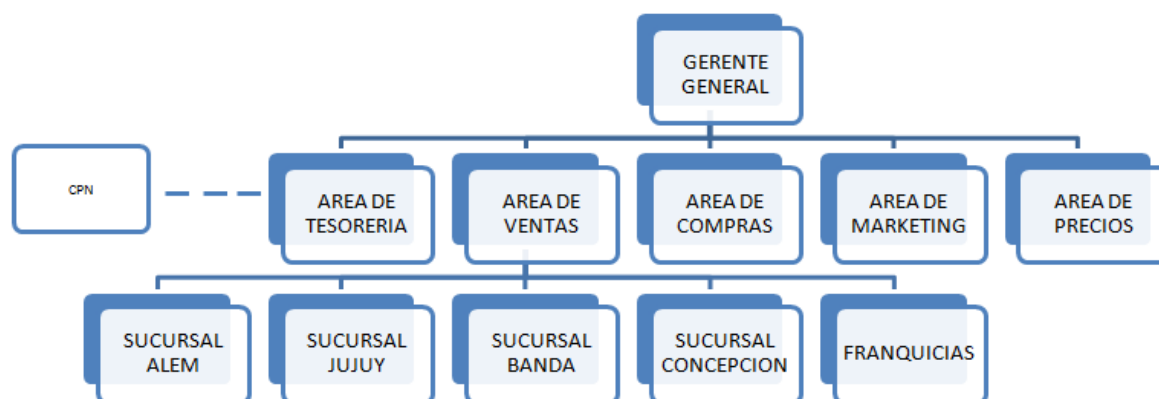
9.5.2. DIAGNOSTICO

Observaciones Generales:

- La capacitación inicial existe, es la misma para todos los cargos, si bien es necesaria, no es suficiente para los cargos diferentes al de vendedor. Se realiza por única vez, en forma de inducción, de manera rápida y sin un control posterior.
- La transferencia de información se realiza de manera informal.
- Los empleados conocen sus responsabilidades y funciones a medida que realizan sus tareas.
- Los empleados no conocen cual es la estructura de la empresa. No existe un organigrama formal.
- El sistema de información con el que cuentan es muy básico. Sólo se pueden obtener ciertos informes. Generalmente se utiliza el Excel. Esto trae como consecuencia la pérdida de tiempo en el procesando datos.

Como consecuencia de la recolección y procesamiento de la información obtenida se planteó la necesidad de formalizar un organigrama de LM (ver figura 11). El organigrama esquematizado es del tipo funcional. Una particularidad, que no se puede ver reflejada gráficamente, es que una misma persona es la encargada del área de compras, del área de ventas y del área de marketing. Esto genera una sobrecarga de trabajo, lo que ocasiona falta de tiempo y límites difusos de responsabilidad.

Figura 11: Organigrama de LM



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, quedó de manifiesto que al ser una empresa destinada al retail, sus principales actividades son compras y ventas, por lo que se fijó la atención en estos dos procesos. Ventas es el proceso que se encuentra relativamente mejor organizado, cuenta con documentos y registros, por lo que se decidió acotar el trabajo al análisis del circuito de compras, recepción de la mercadería y pagos.

Otro motivo que justifica esta elección surgió del análisis de los cursogramas planteados en la etapa de procesamiento de la información, ya que se observaron falencias de mayor importancia en el tratamiento de inconsistencias y devoluciones de compra.

El diagnóstico resultante permitió plantear las debilidades e irregularidades del circuito de compras, recepción de mercadería y pagos:

Compras:

- No cuentan con un manual de funciones en el que se establezcan las responsabilidades del puesto, tampoco cuentan con procesos definidos, ni con una serie de políticas formalmente establecidas para que sirvan de guía a la hora de la toma de decisiones. Esto tampoco favorece al proceso de transferencia del conocimiento.
- No existe planificación de un presupuesto destinado a compras por lo que no se pueden medir las desviaciones y/o proyecciones. Tampoco favorece a la comunicación entre el área de compras y finanzas, lo que dificulta la disposición de valores.
- Todos los documentos que se utilizan en el proceso de compras no están numerados, por lo que se dificulta su trazabilidad.
- No existe un correcto seguimiento de las inconsistencias que pueden derivar en notas de crédito.
- En general el sistema que se utiliza es muy básico por lo que solo se puede obtener información del stock. Esto trae como consecuencia que se pierda mucho tiempo procesando datos, en lugar de utilizar ese tiempo para obtener resultados.
- No cuentan con un proceso formal destinado a la devolución de compras y tratamiento de inconsistencias
- No se observó la existencia de objetivos a mediano y largo plazo, ni parámetros de control, que permitan la evaluación y planteo de mejoras.

Recepción de la mercadería:

- No existe una guía formal para la recepción y control de la mercadería. Lo que ocasiona que la mercadería se reciba de diferente manera, con criterios diferentes, en cada sucursal, y no se realicen los controles necesarios.
- El incumplimiento de los controles de recepción de mercadería, trae como consecuencia la dificultad en el tratamiento de inconsistencias.

Pagos:

- La factura del proveedor no se carga una sola vez sino que se carga en el área de compras y luego en tesorería. Lo que genera un doble trabajo, pérdida de tiempo, aumento de las probabilidades de cometer errores y el extravío del documento.
- No existe una afectación preventiva del dinero destinado a pago, lo que genera conflictos con los proveedores.
- No existe un legajo de pagos que respalde la operatoria. Por lo que se pierde información, lo que lleva a no considerar notas de crédito y desconocer si una factura ya esta pagada o no. Por otro lado el recibo de pago no se adjunta a la factura del proveedor.
- No existe un presupuesto financiero por lo que muchas veces se produce un sobreendeudamiento.

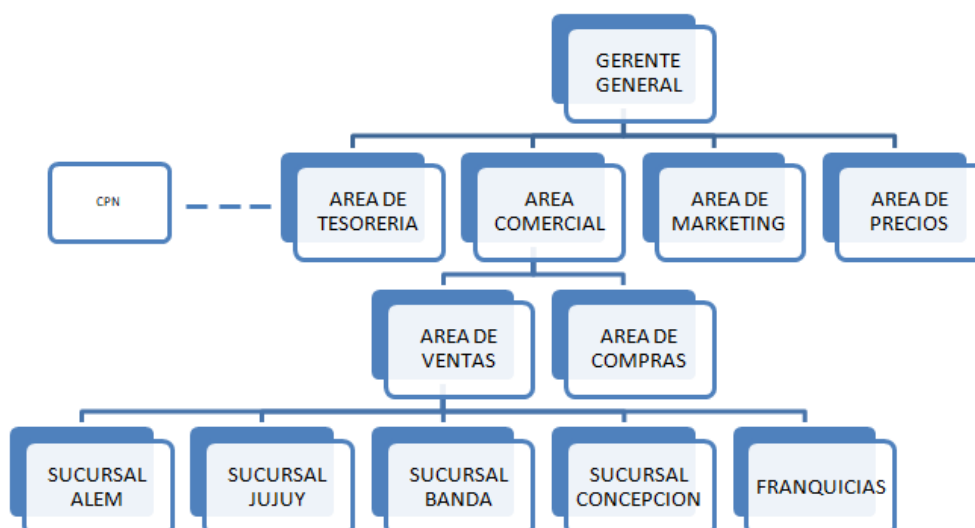
9.5.3. PROPUESTAS DE MEJORA

En la tercera etapa, el trabajo se centró en las propuestas de mejora aplicables al circuito mencionado.

PROPUESTAS REFERIDAS AL ORGANIGRAMA

Como primera medida se plateó un nuevo organigrama de la empresa (ver figura 12)

Figura 12: Propuesta de organigrama para LM



Fuente: Elaboración propia

En el organigrama propuesto se puede observar la aparición de la figura del área comercial. Desde allí derivan las funciones de compras y ventas.

Del área de ventas dependen las sucursales y franquicias, lo que permite dividir las tareas y que sean desempeñadas por personas diferentes.

Esta propuesta tuvo el visto bueno del propietario de LM, tal que su aplicación fue inmediata:

Se decidió ascender a un vendedor al cargo de encargado de ventas, para coordinar los locales y gestionar el área.

Por lo pronto el cargo de encargado del área de compras y comercial es la misma persona, pero en un futuro se contratará a una persona encargada de compras.

Con la medida aplicada se observó una descompresión en la organización y mejor flujo de la información, además del entusiasmo del encargado de ventas.

PROPUESTAS REFERIDAS AL CIRCUITO SELECCIONADO

Aprovechando que la empresa se encuentra en el proceso de incorporación de un nuevo sistema de información, se plantearon los procesos del circuito “compras-recepción de la mercadería-pagos” utilizando el mismo.

Se elaboraron nuevos cursogramas teniendo en cuenta las mejoras en cada proceso del circuito, utilizando el software Microsoft Visio y se complementaron con sus respectivas matrices administrativas.

Con respecto al área de compras, en el proceso de emisión de la orden de compra se realizaron las siguientes propuestas (Ver figura 13 y 14)

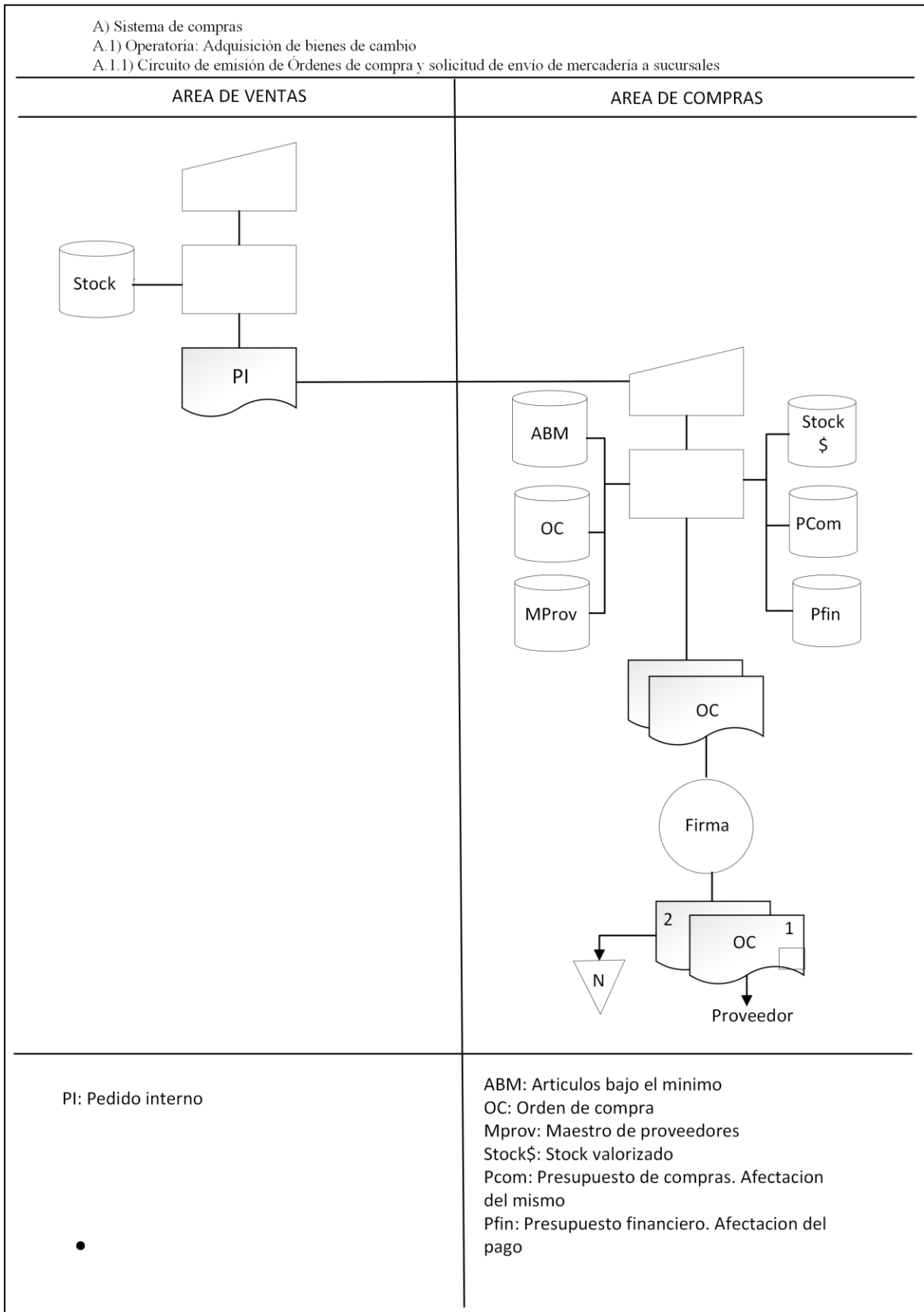
- La orden de compra se emitirá valorizada para tener un estimado de gastos y para poder medir las inconsistencias de precio.
- Al emitir la orden de compra se afectará el presupuesto financiero y el presupuesto de compras, a través del sistema, de manera que se controlen eficientemente las inconsistencias y facilite la comunicación entre el área de compras y la tesorería.
- La orden de compra se emitirá por duplicado, numerada y autorizada con firma, para mejorar la trazabilidad.

Figura 13: Matriz administrativa del proceso emisión de OC

PROCESO	SUB PROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOCUMENTO	ARCHIVO		DOCUMENTO	ARCHIVO
EMISION DE OC	Deteccion necesidad	ventas		stock	Analiizar las necesidades del local	PI	PI
	Emision orden de compra	Compras	PI	ABM	Analizar PI con ABM	OC	OC
				OC			
				M. Prov	Generar OC		
				Stock \$	Afectar Pto financiero y de compras		
Pto Comp							
			Pto Fin				

Fuente: Elaboración propia

Figura 14: Organigrama de emisión de orden de compra



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al proceso de recepción de la mercadería (Ver figuras 15 a 21)

- Se establecieron los pasos a seguir al detectar inconsistencias al recibir la mercadería respecto de cantidad y precio de productos.
- Se generó el circuito de devolución de mercadería, inexistente hasta el momento.
- Se incorporó la utilización de la nota de crédito.
- Se implementó la emisión de documentos numerados para facilitar la trazabilidad.

Figura 15: Matriz administrativa de recepción de mercadería con inconsistencia de cantidad

PROCESO	SUB PROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOCUMENTO	ARCHIVO		DOCUMENTO	ARCHIVO
RECEPCION BS CAMBIO CON INCONSIST. DE CANTIDAD	Recepcion mercaderia	Ventas	Fp	OC	Control Fp vs OC	IR	IR
					Confeccionar IR e I. Inc	I. Inc	I. Inc
	Analisis de inconsistencia	Compras	Fp	Fp	Analizar Inc de cantidad		Fp
			IR	IR	Ordenar ND		Cont
			I. Inc	I. Inc	Ordena devolucion		
				CC prov			
	Emision ND y archivo de documentos	Tesoreria	Fp	Fp	Emitir ND	ND	ND
			IR	CC prov	Archivar documentos para armar legajo de pagos		Cont
			I. Inc				
			ND				

Fuente: Elaboración propia

Figura 16: Matriz administrativa de recepción de mercadería con inconsistencia de precio

PROCESO	SUB PROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOCUMENTO	ARCHIVO		DOCUMENTO	ARCHIVO
RECEPCION BS CAMBIO CON INCONSIST. DE PRECIO	Recepcion mercaderia	Ventas	Fp	OC	Control Fp vs OC	IR	IR
					Confeccionar IR e I. Inc	I. Inc	I. Inc
	Analisis de inconsistencia	Compras	Fp	Fp	Analizar Inc de precio		Fp
			IR	IR	Ordenar ND		Cont
			I. Inc	I. Inc			
				CC prov			
	Emision ND y archivo de documentos	Tesoreria	Fp	Fp	Emitir ND	ND	ND
			IR	CC prov	Archivar documentos para armar legajo de pagos		Cont
			I. Inc				
			ND				

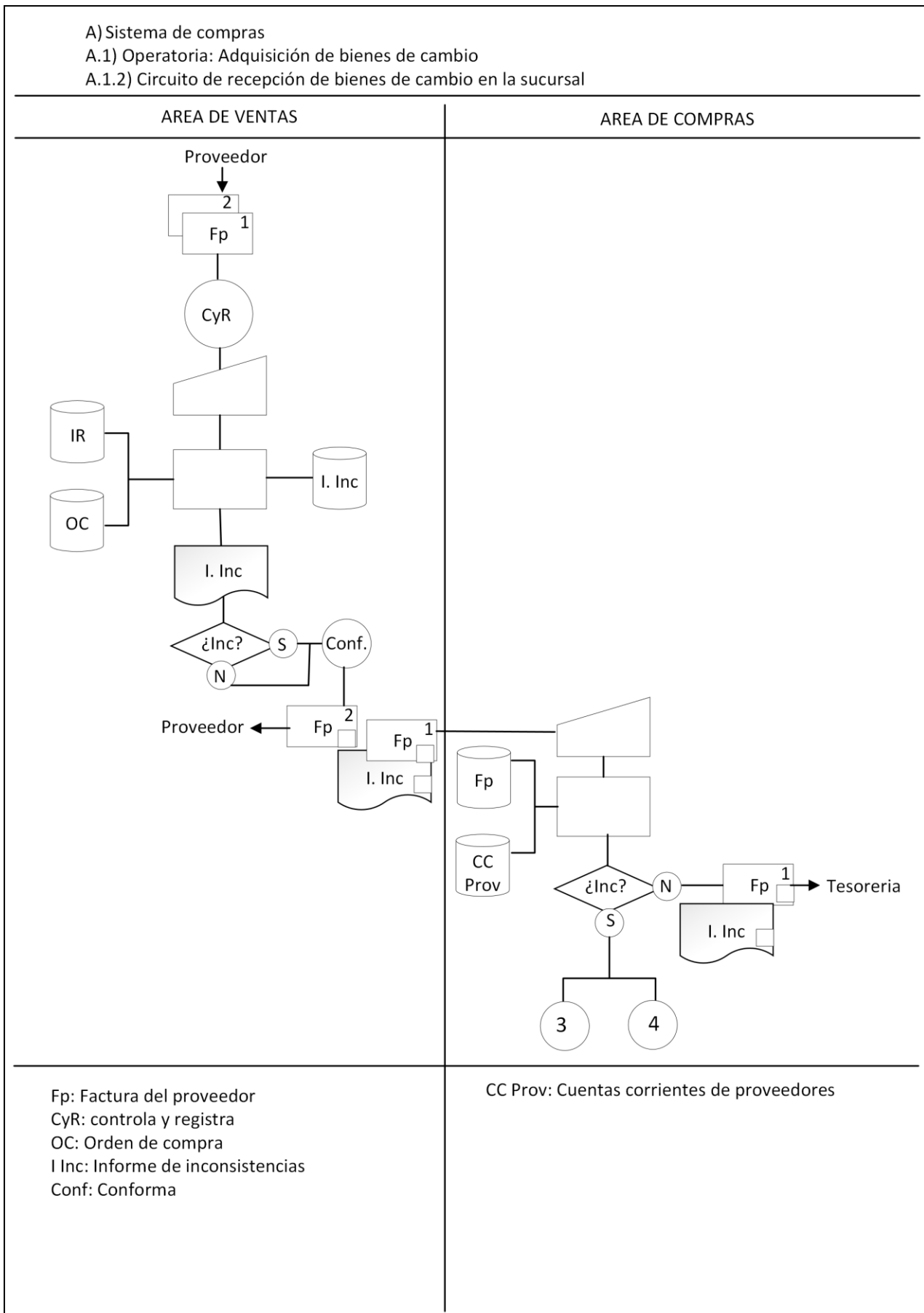
Fuente: Elaboración propia

Figura 17: Matriz administrativa de devolución de compra

PROCESO	SUB PROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOCUMENTO	ARCHIVO		DOCUMENTO	ARCHIVO
DEVOLUCION DE COMPRA	Orden de devolucion	Compras		IR	Ordenar devolucion		OD Stock
	Emision remito de salida	Ventas		OD	Confeccionar remito	R	R Stock
					Prepara mercaderia		
	Emision ND	Tesoreria		OD	Confeccionar ND	ND	ND
				Fp	Modificar Pto fin y comp		Cont
				R		CC Prov	
						Pto Fin	
		Pto Comp					

Fuente: Elaboración propia

Figura 18: Organigrama de recepción de bienes de cambio



Fuente: Elaboración propia

Figura 19: Cursograma de recepción de mercadería con inconsistencia de cantidad

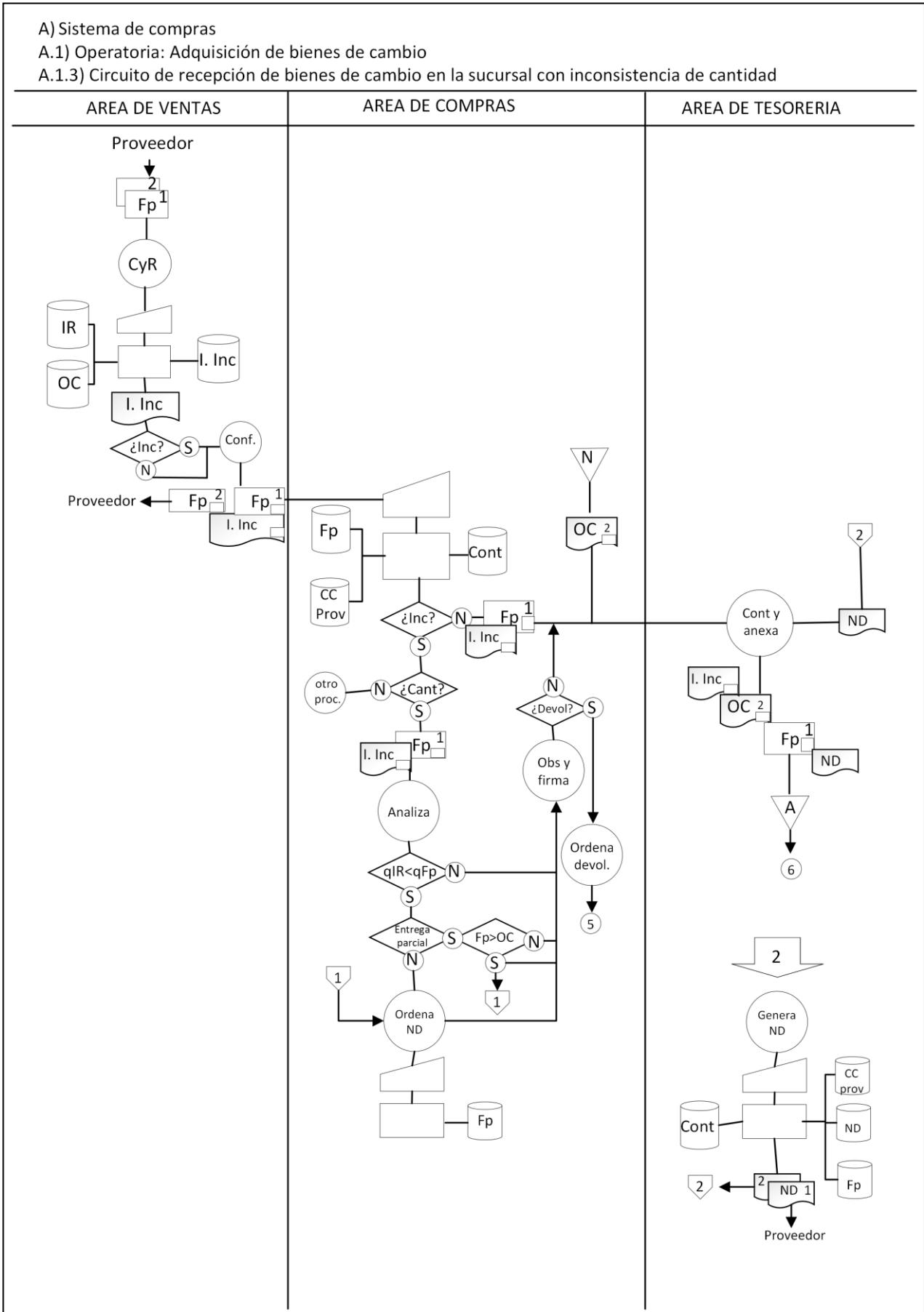
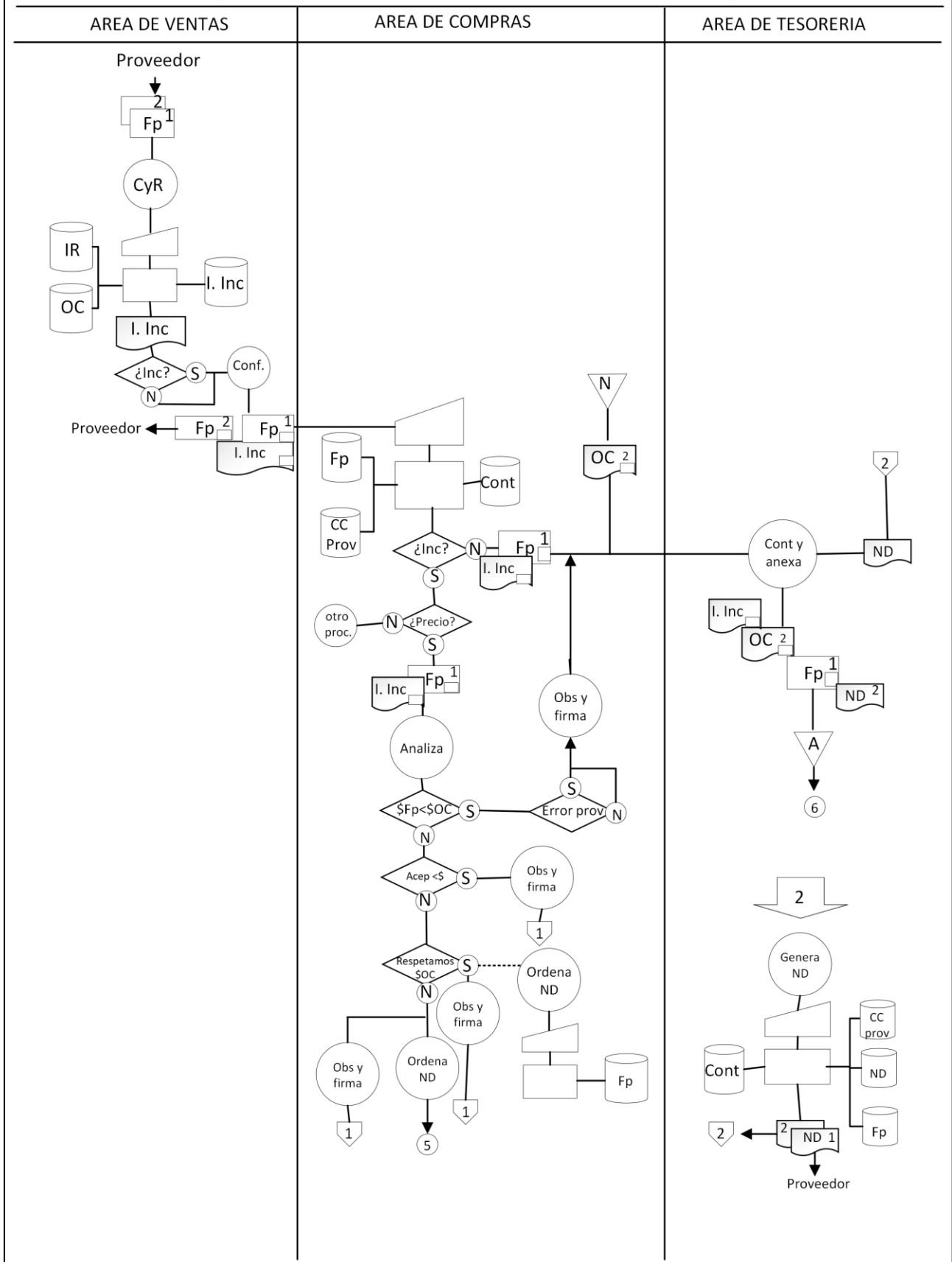


Figura 20: Cursograma de recepción de mercadería con inconsistencia de precio

A) Sistema de compras

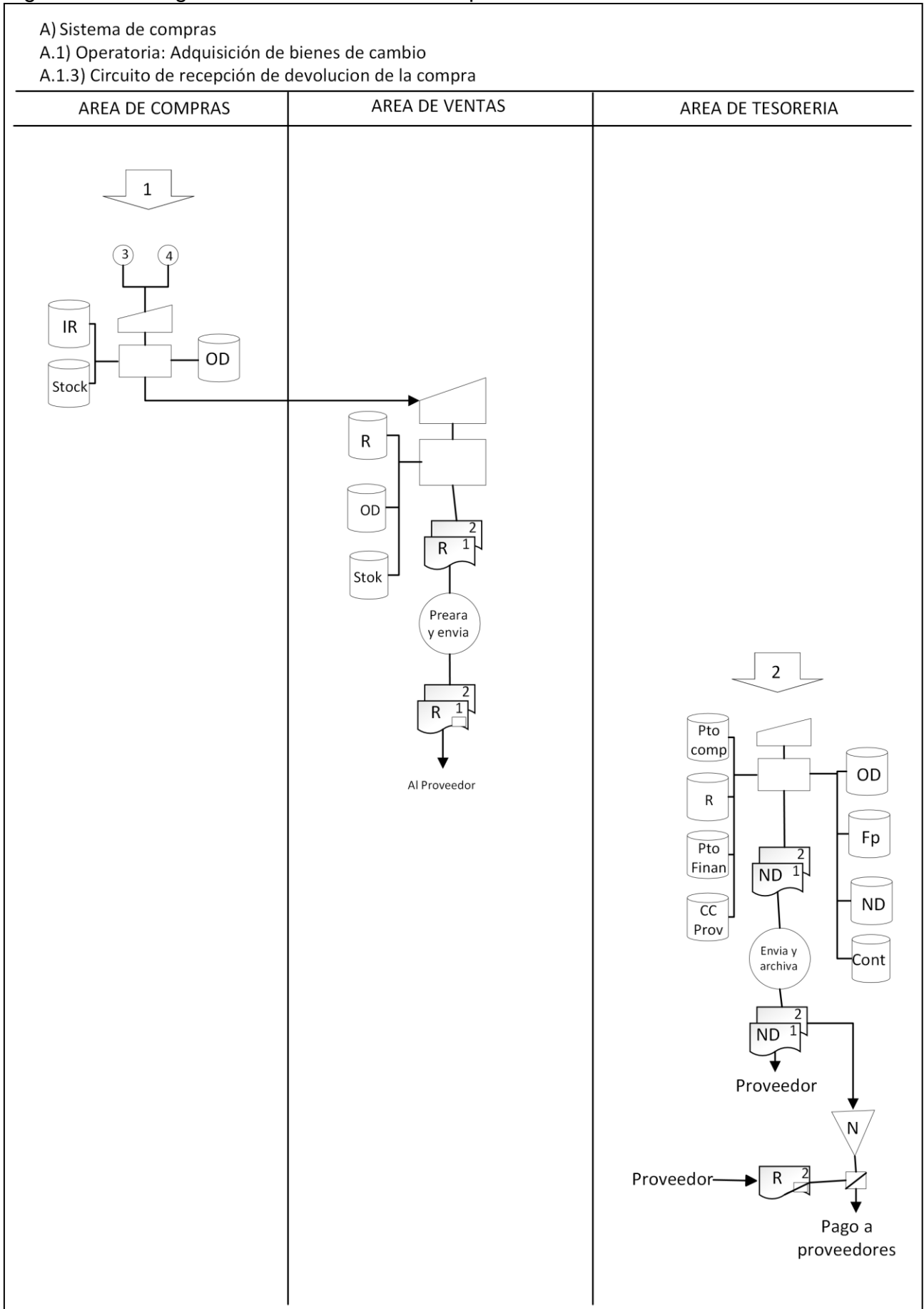
A.1) Operatoria: Adquisición de bienes de cambio

A.1.3) Circuito de recepción de bienes de cambio en la sucursal con inconsistencia de precio



Fuente: Elaboración propia

Figura 21: Cursograma de devolución de compra



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al área de tesorería, en el proceso de pago a proveedores se realizaron las siguientes propuestas de mejora (Ver figuras 23 y 24):

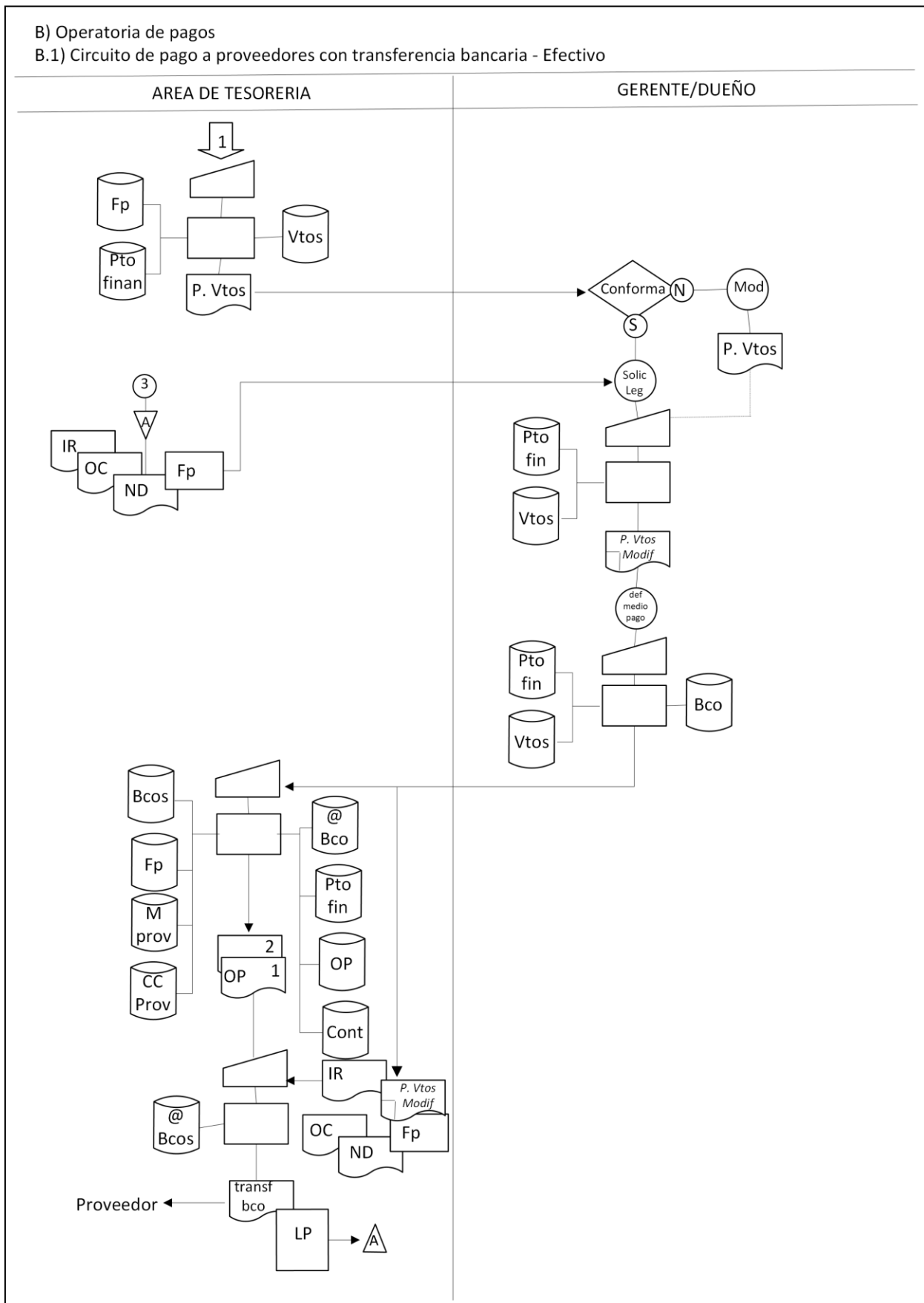
- Se implementó el legajo de pagos: la numeración de los comprobantes que se emiten en los procesos anteriores permitió construir el legajo de pagos. Se sugiere consultar el mismo para verificar la gestión de inconsistencias.
- Se estableció que se debe afectar el presupuesto financiero tanto preventivamente como al momento del pago.
- Se planteó la emisión de la orden de pago que debe estar firmada por el proveedor.
- Se estableció que a través del sistema, el pago impacte directamente sobre la cuenta corriente del proveedor y así se evite un reproceso y la doble carga de comprobantes.

Figura 23: Matriz administrativa de pago a proveedores

PROCESO	SUB PROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT		
			DOCUMENTO	ARCHIVO		DOCUMENTO	ARCHIVO	
PAGO A PROVEEDORES	Emision planilla vencimientos	Tesoreria		Fp	Confeccionar planilla de vencimientos		P. Vtos	
				Pto Fin	Enviar al gerente			
				Vtos				
	Definicion medios de pago	Gerencia	P. Vtos		Pto Fin	Modificar planilla de vto	P. Vtos mod	P. Vtos mod
					Vtos	Definir medios de pago		
					Bcos	Definir prioridades		
	Emision OP	Tesoreria		P. Vtos	Bcos	Emitir orden de pago	OP	OP
				L. Pagos	Fp	Realizar transferencia	Comp transf	Contab
					M prov	Realizar pago en ef	L. Pagos	
					CC Prov	Enviar comp transf al prov		
			Pto Fin					

Fuente: Elaboración propia

Figura 24: Cursograma de pago a proveedores



PROPUESTA REFERIDA A LA RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

Se confeccionó una guía de recepción de mercadería para establecer los pasos a seguir en el ingreso de la misma y unificar criterios de control. De esta manera se procura mejorar la gestión de las inconsistencias y evitar errores. Se incluye en la guía la especificación de los días de reparto por sucursal que tiene cada proveedor.

GUIA DE RECEPCION DE MERCADERIA

El objetivo de la presente guía es estandarizar el proceso de recepción de mercadería para que unificar criterios y mejorar el control y gestión de inconsistencias.

Pasos a seguir:

1. El proveedor llega con la mercadería y la factura por duplicado.
2. El vendedor debe controlar que las cantidades de la factura del proveedor sean las mismas que las cantidades físicas. Si las cantidades físicas difieren de las cantidades de la factura del proveedor se debe especificar en la factura que el proveedor deja en el local como el duplicado que se lleva.
3. El vendedor debe controlar que las fechas de vencimiento se excedan del año. Si la fecha de vencimiento es menor debe especificarlo tanto en la factura que el proveedor deja en el local como el duplicado que se lleva.
4. El vendedor debe controlar que la mercadería se encuentre en buen estado, sin roturas, golpes, insectos, etc. Si la mercadería se encuentra en mal estado debe proceder a dar aviso al área de compras para que se proceda a su devolución inmediata. También debe especificarlo en ambas facturas.
5. Una vez controlados estos aspectos, el vendedor debe proceder a firmar ambas facturas como prueba de recibido y bajo qué condiciones.
6. Luego el vendedor debe proceder a la carga del comprobante en el sistema para generar el informe de recepción y dar de alta el stock
7. El vendedor debe ordenar la mercadería. Debe ordenarse si o si en el mismo turno que se recibió.
8. El vendedor debe respetar el orden del depósito y el lugar que ocupa cada mercadería.
9. La factura debe ser enviada al área de compras en el mismo día que se recibió, de lo contrario debe enviar una foto y posteriormente alcanzar el físico.
10. Ante cualquier consulta o duda debe comunicarse al área de compras para poder ser gestionada.

Días de reparto de cada proveedor según zona

DIAS DE RECEPCION DE MERCADERIA POR SUCURSAL Y PROVEEDOR

		LOCAL						
		ALEM	JUJUY	BANDA	CONCEPCION	PLAZA	YB	TAFI
P R O V E E D O R	LA CABAÑA	Ma y Vie	Ma y Vie	Mie	Mie y Vie	Lu, Mie, Vie	Ma y Vie	Jue
	BAZA	Ma y Vie	Ma y Vie	Mie	Mie	Ma y Vie	Lu y Jue	Lu y Jue
	JOSMAYO	A convenir	Lu y Jue	Lu, Mie y Vie	Mie y Vie	A convenir	Mie y Jue	A convenir
	ALIF	Jue	Lu y Jue	Lu, Mie y Vie	Vie	Martes	A convenir	Ma
	DIMACOL	Mie	Lu y Jue	Lu, Mie y Vie	Mie y Vie	A convenir	Mie	Ma
	OLD PRINCE	Mie	Lu y Jue	Lu, Mie y Vie	Mie y Vie	A convenir	Sab	Ma
					Martes	Martes		

Reparto propio desde Alem

Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA REFERIDA A LAS RESPONSABILIDADES

Una de las debilidades marcadas en el diagnóstico fue la falta de claridad de las responsabilidades del encargado de compras, por lo que se planteó un Manual de Funciones para el cargo. El mismo incluye la misión del puesto y sus responsabilidades para que la persona que ocupe el empleo, conozca cabalmente sus tareas y pueda rendir cuentas por ellas.

Puesto: Encargado de compras

1) Misión:

- Garantizar el abastecimiento de la mercadería para la comercialización, procurando el menor precio y las mejores condiciones financieras, dentro de la calidad requerida y el tiempo programado. .

2) Funciones

- Formular objetivos y criterios tendientes a lograr el mayor beneficio para el establecimiento en materia de abastecimientos de mercaderías e insumos.
- Formular el presupuesto periódico de compras en función de los niveles de actividad programados y el presupuesto de gastos asignados a su área.
- Verificar que se mantenga actualizado el registro de Proveedores, respecto a nuevos productos que ofrezcan, cumplimiento de compras efectuadas, capacidad de aprovisionamiento, descuentos y bonificaciones.
- Mantener permanentemente actualizada la información sobre las condiciones en que se desenvuelven los distintos proveedores y el mercado en general.
- Velar por una correcta registración en tiempo y forma de las operaciones de compras y de la documentación correspondiente, garantizando su correcta imputación.
- Ejecutar los procesos de cotización de precios según las características de las compras a realizar.
- Generar las Órdenes de Compras correspondientes y gestionar autorización de las mismas.
- Gestionar y efectuar los reclamos a proveedores por inconsistencias de calidad, cantidad, precio y financiación de las compras y contrataciones, hasta su resolución definitiva.
- Controlar la actualización sistemática de los precios de todos los bienes y productos comprados.
- Velar por la correcta codificación de los bienes y servicios nuevos de acuerdo a los criterios definidos por la Dirección.

3) Asignación de autoridad y relaciones

- Depende del gerente general o propietario y gerente comercial
- No posee bajo su responsabilidad a ningún cargo adicional.

4) Condiciones requeridas para el puesto

- Profesional graduado en Cs. Económicas. Licenciado en Administración o afines. Experiencia laboral de 2 años. Conocimientos avanzados en Excel.

9.5.4. EVALUACION DE RIESGO

Como consecuencia de que las investigaciones no son lineales, a medida que se fue desarrollando el presente trabajo, paralelamente se fueron aplicando las mejoras planteadas anteriormente dentro de la organización. De esta forma se tuvo la posibilidad de aplicar matrices de riesgo comparando los procesos seleccionados, antes y después de la implementación de las mejoras. La matriz de riesgo es una herramienta que permite visualizar rápidamente los riesgos, en función a dos criterios: probabilidad y severidad.

Se seleccionaron como variables de control del circuito estudiado dos eventos con riesgo excesivo debido a la recurrencia y de naturaleza permanente (no se puede solucionar) para la medición de las acciones de mejora.

- En el caso del proceso de compra, la emisión de la orden de compra que no incluya los precios, o que estos se encuentren desactualizados, produce un riesgo categorizado como excesivo, ya que la probabilidad de que suceda es frecuente y la severidad del error es crítico. Una vez implementada la acción que el sistema incluya los precios en la orden de compra (orden de compra valorizada) y que se configure el sistema para la actualización automática de precios al cargar la factura del proveedor, la probabilidad de que ocurra el error es prácticamente nula y la severidad sigue siendo crítica, por lo que el riesgo presentó una disminución hasta la categoría de leve. De la misma manera se evaluaron las acciones de mejoras aplicadas y, en todos los casos, se verificó una disminución del riesgo (Ver figura 25)

Figura 25: Matriz de riesgo aplicada a la situación pasada y actual del proceso de emisión de orden de compra

Precios desactualizados/inexistentes en la OC	
PROBABILIDAD	Frecuente
SEVERIDAD	Critico
RIESGO	Excesivo
ACTIVIDADES DE CONTROL	Actualizar precios automaticamente con Fp
	Pedir lista nueva al proveedor todos los meses

Precios desactualizados/inexistentes en la OC	
PROBABILIDAD	Improbable
SEVERIDAD	Critico
RIESGO	Leve
ACTIVIDADES DE CONTROL	Pedir lista nueva al proveedor todos los meses

Fuente: Elaboración propia

- En el proceso de pago a proveedores, el hecho de no tener en cuenta las notas de débito provocadas por inconsistencias, genera un riesgo categorizado como Excesivo, ya que la frecuencia es probable (se detectaron varios casos) y la severidad catastrófica (pérdida de dinero irrecuperable). Una vez aplicada la acción, crear un legajo de pago para cada factura del proveedor (Incluye OC, Fp, IR, I. Inc, ND), se verificó que la frecuencia resultó improbable y la severidad catastrófica, con lo que el riesgo se modificó a Medio, con una disminución del mismo. (Figura 26)

Figura 26: Matriz de riesgo aplicada a la situación pasada y actual de recepción de mercadería

No tener en cuenta NC por inconsistencias	
PROBABILIDAD	Probable
SEVERIDAD	Catastrofico
RIESGO	Excesivo
ACTIVIDADES DE CONTROL	Crear un legajo de pago para cada FC Incluyendo OC, Fp, IR, I. Inc, ND

No tener en cuenta NC por inconsistencias	
PROBABILIDAD	Improbable
SEVERIDAD	Catastrofico
RIESGO	Medio
ACTIVIDADES DE CONTROL	Consultar legajo de pago al pagar
	Exigir autorizacion de pago

Fuente: Elaboración propia

En general, las acciones aplicadas originaron una disminución del riesgo, en algunos casos más significativos que en otros. Cabe destacar que la evaluación del riesgo tuvo como resultado adicional la toma de conciencia por parte del personal, respecto de la existencia de riesgos, así como el conocimiento de las consecuencias de las acciones o inacciones.

9.6. CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado en la empresa, a partir del relevamiento permitió conocer la situación actual de la organización. Lo que llevó a detectar debilidades en general y los procesos que debían ser reforzados.
- Se planteó un organigrama funcional y responsabilidades de cada puesto, hasta el momento sólo contaba con una idea de organigrama informal.
- Se seleccionó el circuito de compra, recepción de la mercadería y pagos, como el proceso que presentaba mayores dificultades y necesidades.
- El estudio en profundidad de este circuito tuvo como consecuencia la propuesta e implementación de acciones de mejoras, cuyos resultados se midieron por la aplicación de matrices de riesgo.
- En todos los casos, en corto tiempo, se verificó una disminución de los riesgos. Esto permitió suponer que las acciones fueron acertadas.
- El presente trabajo es el comienzo de un proceso de cambios profundos en la empresa, que sentará las bases para su crecimiento. El valor agregado del mismo fue que se logró involucrar al personal en este proceso de cambio.

9.7. BIBLIOGRAFIA

- Robbins y Coulter (2010). *Administración*. México. 10° Edición. Editorial Pearson,
- Rummler y Brache (1993). *Como mejorar el rendimiento de tu empresa*. Bilbao, España. Ediciones Deusto S.A. Alameda de Recalde, 2748009
- Universidad nacional de Tucumán Facultad de Ciencias Económicas cátedra Organización Contable de Empresas (Año 2021) Libro: *Estructuras y sistemas administrativos*. Tucumán, Argentina.
- Universidad nacional de Tucumán Facultad de Ciencias Económicas cátedra Organización Contable de Empresas 2 (Año 2021) Unidad: *Empresas comerciales*. Tucumán, Argentina.
- Varaona (2019). *Introducción a la Gestión por Procesos: Herramientas de Gestión de Procesos*. Buenos Aires, Argentina. Elaboración, Centro de e-Learning, Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional de Buenos Aires
- Hernandez Sampieri (2014). *Metodología de la investigación*. (6° edición). México, D.F. McGraw Hill Interamericana Ed
- Rivero Manganeli, ML (2020) *Reorganización del área Compras de importante empresa comercial del Norte Argentino*. Facultad de ciencias económicas UNT. Tucumán. Argentina
- Rodríguez López, Piñeiro Sánchez y Llanos Moreno (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión del riesgo. Revista Atlántica de Economía. Volumen 2

9.8. ANEXOS

9.8.1. ANEXO 1: RELEVAMIENTO BASICO

Datos Generales

1. Apellido y Nombre
2. Edad
3. Puesto que ocupa
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo años meses

Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña
6. Misión y funciones del Sector donde se desempeña
7. Supervisor o jefe inmediato superior
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién
9. Cantidad de personas que trabajan en su Sector
10. Indique si tiene empleados a cargo
11. Cantidad de empleados a cargo
12. Conoce el organigrama de su sector

Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza
 - i. Administrativas – Comerciales – Logística - Otras
15. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea.
16. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.
17. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas
18. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige.
19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:
 - i. Administrativas – Comerciales – Logística - Otras
20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:
 - ◆ Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión
 - ◆ Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización)
 - ◆ Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector
 - ◆ Indicar las Aplicaciones que se utilizan
 - ◆ Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.
21. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.
22. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado

Sugerencias

Mencione todas las sugerencias/dificultades que tenga respecto a:

- Sector al que pertenece
- Tareas que efectúa
- Documentación que maneja
- Elementos de trabajo
- Sistema que utiliza
- Otros

9.8.2. ANEXO 2: MATRIZ ADMINISTRATIVA

PROCESO	SUB PROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOCUMENTO	ARCHIVO		DOCUMENTO	ARCHIVO
PROCESO	SUB PROCESO1	SECTOR1			ACTIVIDADES		
	SUB PROCESO2	SECTOR2			ACTIVIDADES		
					ACTIVIDADES		
					ACTIVIDADES		
					ACTIVIDADES		

Fuente: Elaboración propia

9.8.3. ANEXO 3: MATRIZ DE RIESGO

		PROBABILIDAD				
		FRECUENTE	PROBABLE	OCACIONAL	RARO	IMPROBABLE
S E V E R I D A D	CATASTROFICO	E	E	H	H	M
	CRITICO	E	H	H	M	L
	MARGINAL	H	M	M	L	L
	MINIMO	M	L	L	L	L

Fuente: Elaboración propia

9.8.4. ANEXO 4: GLOSARIO

GLOSARIO	
PI	Pedido Interno
ABM	Articulos bajo el minimo
M. Prov	Mayor de Proveedores
Stock\$	Stock valorizado
Pto comp	Presupuesto de compras
Pto fin	Presupuesto financiero
Fp	Factura de proveedor
IR	Informe de recepcion
I. Inc	Informe de inconsistencias
Ccprov	Cuanta corriente proveedores
Cont	Contbilidad
ND	Nota de debito
OD	Orden de devolucion

Fuente: Elaboración propia