



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL

*Estandarización y mejora de procesos comerciales
en “Infomanager”.*

**Hastún Hortas, Josefina
39.477.096**

Materia: Practica Profesional LA 2019

Tutor a cargo: LAE Diego Assaf.



Tabla de contenido

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL	1
1.- DATOS GENERALES:	4
2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL	4
3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:.....	5
4.- DIVULGACIÓN	5
5.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:.....	5
6.- COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE	7
PLAN DE TRABAJO	8
Índice.....	9
Resumen	10
Introducción.....	11
Objeto de estudio	12
Problema.....	13
Objetivos	13
Marco teórico.....	14
Metodología.....	15
Cronograma	16
Carga horaria.....	16
Bibliografía	16
PRIMER INFORME DE AVANCE.....	17
SEGUNDO INFORME DE AVANCE.....	19
TERCER INFORME DE AVANCE	20
TRABAJO DE CAMPO	21
INDICE	22
RESUMEN	23
INTRODUCCION.....	24
MARCO TEORICO	25
LA EMPRESA.....	28
• Historia y Planeación estratégica.....	28
• Estructura.....	28
• Mapa de procesos.....	30
PROBLEMA	31
OBJETIVOS.....	31
• Objetivo General.....	31
• Objetivos Específicos.....	31



PROCESOS ACTUALES.....	32
• Identificación de etapas de proceso comercial y operativo	32
• Descripción de cada etapa	34
• CRM utilizados	35
• Documentación existente	35
FALLAS EN EL PROCESO Y PROPUESTA DE MEJORA	37
• Corte entre los embudos	37
• Falta de evaluaciones de uso	38
• Falta de documentación estandarizada	40
ESTANDARIZACION	41
• Cursogramas	41
• Manuales de procedimientos.	44
CONCLUSIONES	49
ANEXOS	50
• Documentación estandarizada:	50
• Documentación Respaldatoria.....	66
BIBLIOGRAFIA.....	68



1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres: Hastun Hortas, Josefina	Apellido y Nombres del Director: Assaf, Diego Ezequiel
DNI 39.477.096	DNI 31.001.288
Tema: Estandarización y mejora de procesos comerciales en Infomanager	
Opción de Práctica Profesional: Plan de trabajo	
Lugar de Trabajo: Infomanager	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Dentro de las opciones de práctica profesional propuesta por la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, opte por la realización de una pasantía en una empresa privada de Tucumán.

La empresa en la que realice la pasantía fue el INFOMANAGER. La misma es una PYME dedicada al diseño y desarrollo de software de gestión para empresas comerciales y agroindustriales.

Dentro de la empresa me desempeñe en el área operativa, formando parte del equipo de técnicos comerciales, encargados de la implementación del sistema en los clientes. En este puesto estuve involucrada en los procesos de:

- Relevamiento de procesos
- Capacitación de clientes
- Análisis de desarrollos o depuraciones en el sistema
- Implementación del sistema en las empresas
- Seguimiento de cartera de clientes

En el transcurso del cuatrimestre, participe de múltiples reuniones de práctica profesional, una vez al mes. En las mismas con mis compañeros discutíamos y consultábamos nuestras dudas sobre el trabajo final.



Expuse mi trabajo en la muestra académica de investigación de la facultad del mes de noviembre.

Durante todo el proceso me mantuve en contacto constante, ya sea vía online o presencial, con mi tutor, para poder consultarle las dudas que me iban surgiendo y a la vez, para que me vaya orientando en la realización del trabajo.

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

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

4.- DIVULGACIÓN

La divulgación de mi trabajo la realice en “VI EDICION DE LA MUESTRA ACADEMICA DE TRABAJOS DE INVESTIGACION DE LA LICENCIATURA ADMINISTRACION” que tuvo lugar en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, el día 14 de noviembre de 2019.

5.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

Respecto a mi experiencia en la práctica profesional, considero que fue muy enriquecedora, superando ampliamente mis expectativas. Me permitió afianzar los conocimientos que aprendí durante toda la carrera y llevarlos a la práctica. En lo personal fue mi primera experiencia laboral en la que pude aplicar lo aprendido en la carrera y profundizar esos conocimientos, principalmente lo aprendido de las materias “Taller de metodología de la investigación”, “Dirección Estratégica 1” y “Organización contable de empresas”.

Un aspecto en el que me ayudó mucho la práctica profesional, fue poder ver las diferencias que se presentan en un caso real del mundo laboral con respecto a lo aprendido a lo largo de mi estadía en la facultad. Esta experiencia me hizo abrir la mente y poder aplicar todo lo aprendido en cualquier aspecto laboral.

Al comenzar mi trabajo de campo, comencé a darme cuenta que los procesos eran muy diferentes a los aprendidos en la facultad, ya que la empresa comercializa un servicio, y me resultaba más difícil poder definir los procesos ya que estos eran muy abstractos. Pero con el pasar del tiempo fui investigando y adentrándome más, y pude llegar a abstraerme lo suficiente para comprenderlos.



En cuanto a la temática elegida para el trabajo, principalmente los procesos empresariales, me ayudo a darme cuenta por donde me gustaría orientar mi vida profesional. Siempre me gustó mucho esta área de la administración, sobre todo desde que hice la materia Organización Contable de Empresas, pero ahora con esta experiencia pude reconfirmarlo. En esto me ayudó mucho mi tutor Diego Assaf, quien fue mi profesor de Organización Contable e influencio en mucho en mi preferencia por estos temas.

Por otro lado, comprendí la importancia de las personas en una empresa. Ellos son quienes nos permite llevar la empresa adelante, es nuestro activo más valioso, y es muy importante generar un sentimiento de compromiso con la empresa y un ambiente agradable de trabajo, ya que es ahí donde todos pasan la mayor parte de sus días. Considero que lograr eso no es fácil, pero es nuestro trabajo como administradores de empresas y como futuros líderes, que esto sea posible.

Para concluir, agradezco a la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT y al Instituto de Administración de la misma, por darme la posibilidad de hacer este trabajo de práctica profesional, gracias a ellos hoy puedo finalizar mi carrera teniendo una experiencia profesional y aplicando los conceptos aprendidos durante estos 5 años. También, quiero agradecerles a los profesores por su vocación y por su buena disposición siempre, espero que la Facultad siga con el nivel académico y humano que posee actualmente, y espero algún día poder devolver a esta Facultad lo que recibí durante estos años.

Firma del Estudiante_____

Fecha_____

Aclaración_____

Firma del Director_____

Fecha_____

Aclaración_____



6.- COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Josefina desarrolló su trabajo de Práctica Profesional en una Empresa Tecnología, que brinda soluciones de software de gestión integrados a Empresas de múltiples rubros y, contó con el aval de los Dueños de la Empresa para poder realizar un trabajo de campo de características Profesionales.

Además, la Estudiante, se encuentra trabajando en dicha Empresa, con lo cual pudo obtener mayor información (a través de entrevistas 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 Diagnóstico de situación.

A partir de allí, propuso las alternativas de mejora a través de definición y estandarización de procedimientos mediante manuales de procedimientos y cursogramas.

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.

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

Firma del Director _____

Fecha _____

Aclaración _____



PLAN DE TRABAJO

*Estandarización y mejora de procesos comerciales
en “Infomanager”.*

Hastún Hortas, Josefina
39.477.096

Materia: Practica Profesional 2019

Tutor a cargo: LAE Diego Assaf



Índice.

1. Resumen.....	9
2. Introducción.....	10
3. Objeto de estudio.....	11
4. Presentación del problema.....	12
5. Objetivos.....	12
6. Marco teórico.....	13
7. Metodología.....	14
8. Cronograma.....	15
9. Carga horaria.....	15
10. Bibliografía.....	15



Resumen

En un clima de negocios en rápida evolución, el desarrollo proactivo y el uso de estándares son la clave para permanecer competitivo. Los procesos orientados a estándares permiten a las organizaciones conectar las funciones empresariales en conjunto, tanto internamente como externamente con sus clientes, socios y proveedores.

Dentro de esta lógica es el cliente el que está en el centro. Ya que el resultado de un proceso es un producto, el cual está destinado a un cliente. Por esto, en la medida en que el producto cumpla con los requerimientos generales exigidos por ellos (cantidad y calidad de los productos; tiempo de respuesta; flexibilidad; etc.), se podrá medir la calidad y el cumplimiento de los objetivos de cada proceso.

Este trabajo está orientado a la estandarización y optimización de los procesos comerciales de una empresa desarrolladora y comercializadora de software, donde se observa grandes diferencias entre las formas de trabajar de los distintos integrantes del área, quienes no pueden guiarse de una forma óptima de proceder, ya que no hay ninguna preestablecida.

El trabajo tendrá un enfoque cualitativo, se aplicarán métodos tanto generales como específicos. Dentro de los métodos específicos se optará por el método observacional. Utilizando como técnicas la entrevista y la observación directa.

Palabras claves: procesos– estandarización – optimización – cliente – cualitativo.



Introducción

Formalización es la técnica organizacional de describir como, cuando, con qué elementos, quien y en cuanto tiempo debe realizar las tareas. Las normas, instructivos y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización son parte de la llamada formalización. Se trata de un determinante clave de la estructura para el individuo, debido a que su comportamiento se verá pautado y directamente afectado por la intensidad o grado de dicha formalización.

Su definición depende en cada caso de:

- las tareas que se realicen y de su grado de estandarización posible
- los conocimientos y habilidades que requiere la ejecución de las tareas
- la tecnología utilizada
- y el comportamiento esperado del personal

El grado en que una organización está formalizada es un indicio de cómo están homogeneizadas las tareas y la toma de decisiones, o si estas tienen un alto grado de definición previo (programadas o no). Quienes tienen mayor capacidad para decidir tienen tareas con un menor grado de formalización. En cambio, si las tareas requieren procedimientos que guíen el comportamiento de los trabajadores la formalización será alta y posibilidad de decidir se verá más limitada (lo cual minimizará el riesgo de operaciones mal hechas o de posibles fraudes). O sea que la afectación de la formalización a los puestos de trabajos difiere según el nivel jerárquico y la capacidad para adoptar decisiones. Evidentemente, hay tareas que necesariamente deben estar altamente normatizadas, sean estas productivas o administrativas, pero hay otras que requieren la aplicación de criterios de decisión.

Hay dos razones fundamentales por las que miles de grandes empresas ya han implementado la estandarización de procesos en el seno de su organización: el tiempo y el dinero o, mejor dicho, el ahorro de tiempo de trabajo y el ahorro de recursos económicos propios y ajenos.

¿Por qué? La respuesta la encontramos en el significado del término “estandarización de procesos”: implantación de normas claras y precisas de los métodos y formas de ejecutar un proceso concreto, un procedimiento de trabajo, la forma de actuar de un equipo de trabajo, etc.

La implantación de estas normas no supone burocratizar y, así, ralentizar el funcionamiento normal de un proceso, sino prever problemas y soluciones, aclarar normas de actuación ante un reto concreto, prever la necesaria adquisición de maquinaria y software, detectar las principales habilidades de nuestros directivos y potenciarlas, acelerar la curva de aprendizaje de los nuevos talentos que se incorporen a la organización, limitar las responsabilidades en caso de fallos humanos, etc.



La estandarización de procesos sería, así, una especie de guía de navegación, una pauta de actuaciones sencilla y clara que nos permitirá ahorrar tiempo a la hora de gestionar procesos individuales o grupales, un ahorro de tiempo que se traducirá en:

- Una mejora de nuestra eficiencia como empresa.
- Un aumento de nuestro potencial para competir a nivel nacional e internacional.
- Un ahorro inmediato de los recursos económicos que necesitamos reservar para convertirlos en beneficios para la compañía y sus accionistas.

Es por esto que el foco de este estudio estará en la estandarización y optimización de los procesos comerciales en la empresa “Infomanager”, en la cual me encuentro trabajando y en la que, junto con los encargados de esta área en la empresa, detectamos la necesidad de un crear un “manual” de los procesos, con el objetivo que cualquier persona que ingrese a la empresa en un futuro, tenga claro cuál es su función en la empresa y como funciona esta.

Para llevar a cabo este estudio, es importante tener una visión global de la empresa sobre cómo funciona e interactúa con el entorno. Tener una visión panorámica de la empresa nos permite abarcar el conjunto y no las partes por separados, de esta manera se podrá identificar cuáles son las deficiencias que se están presentando en el día a día de la empresa.

Objeto de estudio

“Infomanager” es una empresa que desarrolla e implementa herramientas integrales para la administración de empresas. Su actividad principal es el desarrollo de software de gestión, para facilitar la operatoria diaria de las empresas y generar conocimiento por medio del procesamiento de información. En la actualidad cuentan con 7 productos, los cuales se pueden agrupar en dos divisiones, comercial y agropecuaria.

La empresa nació hace 20 años, en Tucumán. En sus comienzos buscaba satisfacer las necesidades de un sistema de gestión eficiente en las empresas agropecuarias, que convine el mundo del campo con el de los números para una optimización en la gestión de la información para la toma de decisiones en este sector.

Esa herramienta que nació en la actividad agropecuaria, con el correr de los años fue creciendo y se enfocó en las empresas comerciales. Se descubrió una necesidad de responder a un mercado desatendido o insatisfecho, ya que hay grandes empresas que ofrecen servicios muy estandarizados, a distancia y que sirven para cosas específicas, y las empresas de hoy en día buscan un sistema adaptado a sus necesidades que los ayude a conocer los números de su empresa, con un acompañamiento de profesionales que conozcan el funcionamiento de los negocios y los aconsejen en la creación de nuevas estrategias. Esto fue en lo que se basó la introducción de Infomanager para empresas comerciales, ubicándose en un nicho intermedio con dos focos claves: las soluciones integrales, a veces propias y a veces compartidas con otras empresas; y el acompañamiento permanente.

Dentro de los procesos internos de la empresa, en este trabajo nos centraremos en los procesos comerciales, en todas las tareas que realizan los encargados del área comercial, desde que se concreta la venta con el cliente hasta que se implementa, se capacita y se realiza el seguimiento de la empresa.



Problema

Al definir el problema que presenta la empresa, fue necesario desarrollar un diagnóstico para poder identificar todos los procesos del área comercial, los distintos métodos que cada integrante del área utiliza para trabajar con sus clientes y recabar los documentos necesarios para comprender un poco más como funciona esta.

Por lo tanto, podría definir el problema como: falta de planificación y diseño de los procesos comerciales en la empresa Infomanager. Es por ello, que considero necesario definirlos claramente para que, a partir de esto, sea posible mejorarlos.

Objetivos

El objetivo general del trabajo es **formalizar y optimizar los procesos comerciales de la empresa**, los cuales deben ser estándar, y las distintas alternativas de comercialización deberán adaptarse a los mismos.

Los objetivos específicos son:

- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa en cuanto a su estructura, procesos y puestos de trabajo,
- Identificar las principales actividades del área comercial,
- Redactar un manual de procedimiento para el área comercial, que sirva de guía para los empleados, al atender a cada uno de sus clientes.
- Identificar los procesos que requieren una mejora y presentar una propuesta para estos.



Marco teórico

Para analizar el marco teórico, nos fundamentamos en varios autores que fueron influyentes en la realización de este plan de trabajo.

Un proceso de negocios consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos, en apoyo de los objetivos de la organización. Los procesos son parte fundamental de la organización del trabajo, y llevan a definir la secuencia y el orden correctos de las funciones y responsabilidades. En un todo concebido como una organización, la estructura que esta adopta no puede ser completamente separada, analítica ni empíricamente, de sus procedimientos. Un proceso debe tener una misión claramente definible, fronteras delimitadas con entradas y salidas concretas, secuencias de etapas visiblemente integrables y la posibilidad de poder medirse en cantidad, calidad y coste.

La importancia de los procesos de negocios dentro de una organización radica en que éstas se apoyan en la composición de actividades para determinar problemas comunes relacionados con el manejo de la información, el establecimiento de puntos de control para las tareas, y la coexistencia de diferentes plataformas tecnológicas para soportarlos. Sirven también para centrarse en el cliente, predecir y controlar el cambio, incrementar la capacidad de competir, mejorando el uso de los recursos, suministrar los medios necesarios para las actividades, manejar las interrelaciones, entre otras.

Los elementos diferenciadores de estos son:

- Temporalidad: implican necesariamente el transcurso del tiempo. Cuando se lleva a cabo un proceso éste se desarrolla a lo largo de un lapso de tiempo determinado.
- Secuencialidad: Todo proceso comprende una serie de fases que se suceden, un conjunto de hechos o actos que se desarrollan en forma concatenada.

Conocer los procesos implica saber cómo realizar las tareas o funciones que demanda el puesto. Es por eso que es tan importante tener bien definidos los mismos, principalmente para que los empleados sepan cuál es su función dentro de la empresa y para aprovechar al máximo la capacidad, reduciendo en lo posible, todas aquellas actividades que no sumen valor, pero que restan tiempo a las personas, que es el principal recurso de una organización.

Dentro de una organización, hay muchos tipos de procesos:

- Procesos Estratégicos: Procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias
- Procesos Operativos: Procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente. Aportan valor al cliente o usuario
- Procesos de Soporte: Procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos



Para el análisis de los mismos, pueden utilizarse métodos descriptivos y/o métodos gráficos. Mediante los métodos descriptivos se producen narraciones detalladas de los pasos a seguir en cada proceso o se confeccionan cuestionarios básicos especialmente destinados a tal fin. Existe una gran diversidad de métodos gráficos: Diagramas GANTT: permite programar las tareas de un procedimiento y controlar su ejecución en el tiempo. Diagramas PERT: permite graficar la interconexión y dependencia entre actividades de un procedimiento. Diagramas de Bloque: brinda información sintética de un procedimiento, describe sus partes básicas. Interdependencia Sectorial: permite una percepción general del procedimiento, pero no detallan especificaciones de la ejecución de tareas. Cursogramas o Diagrama de Flujo o Flujograma: permite analizar procesos o procedimientos mediante el gráfico de las distintas operaciones que los componen.

Metodología

Este trabajo tendrá un enfoque cualitativo, utilizando el método observacional para poder identificar, proponer mejoras y estandarizar los procesos comerciales. Se trabajará en el campo de estudio (empresa “Infomanager”) para detectar, principalmente, los procesos que se llevan a cabo en el sector comercial de la empresa.

El diseño metodológico del trabajo es el fenomenológico, diseño que se orienta al abordaje de la realidad, partiendo del marco de referencia interno del individuo. La investigación fenomenológica, busca conocer los significados que los individuos dan a su experiencia y lo importante de aprender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia.

Para la recolección de datos para el estudio, se llevarán a cabo diferentes técnicas de investigación, como ser la observación dentro de la empresa y acompañando en reuniones con clientes a los empleados del área. También se realizarán entrevistas semi-estructuradas, que es una conversación en forma oral con la finalidad de obtener información detallada sobre las experiencias y opiniones de los procesos realizados con encargados y empleados de la empresa, como también con clientes que ya implementaron el sistema y pueden aportar su experiencia con el servicio brindado. Otra técnica a utilizar es la investigación bibliográfica para poder conformar los cursogramas y manuales de procedimientos correctamente. A partir de este estudio, se procederá a realizar un mapa de procesos para identificar cuáles son los procesos claves que vamos desarrollar.

Triangulación de métodos de recolección de datos:

- Observación.
- Entrevistas al personal
- Investigación bibliográfica



Cronograma

ACTIVIDADES	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Plan de trabajo	■															
Lectura de bibliografía, extracción de conceptos, análisis y estudio.		■	■													
Recolección de datos: Observación en la empresa				■												
Recolección de datos: Entrevistas y encuestas					■	■										
Procesamiento de datos y elaboración de informes							■	■	■							
Evaluación de alternativas										■	■	■				
Desarrollo de alternativas seleccionadas													■	■		
Informe final															■	■

Carga horaria

- Elaboración del plan de trabajo: 20 horas
- Trabajo en empresa como pasante: 320 horas
- Elaboración de informes parciales: 20 horas
- Elaboración de informe final: 20 horas
- Defensa del trabajo final: 20 horas

Bibliografía

- Bibliografía clases teóricas de “Organización Contable de Empresas”, de la Facultad de Ciencias Económicas, UNT.
- “Mejoramiento de los procesos de la empresa” de H. James Harrington.
- “Diseño organizativo” de Juan Jose Gilli.
- Bibliografía del Taller de metodología de la investigación, de la Facultad de Ciencias Económicas, UNT.



PRIMER INFORME DE AVANCE

Para poder comenzar a desarrollar el plan de trabajo, asistí a la empresa “Infomanager”, trabajando como pasante desde comienzos de abril de 2019, con el objeto de comenzar a interiorizarme en la empresa y conocer sus procesos, su cultura y ambiente de trabajo.

Comencé mi pasantía en la empresa formando parte del equipo de “técnicos comerciales”, donde empecé a interiorizarme en la forma de trabajar de cada uno de mis compañeros y a conocer como trabajaban las distintas áreas de la empresa. Al principio, para poder comprender mejor en que se basaban mis funciones, me sentaba al lado de alguno de mis compañeros de equipo y observaba su forma de trabajar, de esta forma, fui capacitándome en el sistema que vende la empresa y en el trabajo que yo debía realizar.

Luego de un tiempo trabajando en la empresa, comencé a percibir la falta de formalización en los procesos del área comercial, ya que, al comenzar a trabajar, nadie podía explicarme específicamente los procesos del área, debido a la falta de estandarización de los mismos. Pude ver que cada una de las personas que trabajaban en el área, hacían las cosas a su manera, sin saber cuál era la forma óptima de hacerlo, ya que no se había desarrollado ningún mapa de procesos que deban seguir.

Así decidí consultarlo con la team leader de mi equipo, Maria Jose Salomón, que trabaja hace muchos años en la empresa y la conoce por completo. A ella le pareció que realizar este trabajo era muy necesario y sería muy útil en la empresa. Con su aprobación, procedí a realizar el plan de trabajo, y una vez finalizado este, me contacte con el profesor Diego Assaf, de la materia “Organización Contable de empresas”, quien había sido mi profesor durante el cursado de esa materia, y le consulte si podía ser mi tutor para este trabajo. Él reviso y corrigió el plan, y me lo envió para que pueda presentárselo al profesor Marcelo Medina.

Tiempo después, me reuní con mi tutor para que él me guiara en la manera de continuar con este trabajo. En esta charla, él me propuso comenzar documentando los procesos del área de ventas de la empresa, ya que allí es donde comienza todo el proceso del área comercial, que luego deriva en nuestro equipo de técnicos comerciales, quedando así dividido el proceso comercial en dos partes fundamentales, por un lado, las ventas y por otro lado el proceso de implementación. Me aconsejó algunos libros para que leyera que me ayudarían a formalizar y optimizar estos procesos, y desde ese momento comencé con la lectura y estudio de estos, para poder ampliar mi marco teórico y tener mayor conocimiento a la hora de realizar los primeros pasos de este trabajo.

Para recabar información acerca del área de ventas, decidí hacer entrevistas semi-estructuradas con las personas que trabajan en esta área de la empresa. De esta manera, pude conocer mejor los procesos por los cuales ingresan los clientes a la empresa y en donde comienza todo el proceso del área comercial. También utilice el método de observación para tratar de detectar fallas en esta parte del proceso.



Estas fueron las principales actividades realizadas hasta el día de la fecha, y a partir de esto se comenzará a documentar los procesos. También se continuará realizando entrevistas, pero esta vez a los técnicos comerciales de la empresa, que son los encargados de la implementación, para recabar información acerca de esta parte del proceso.

Diego Assaf

Tutor de Practica Profesional

Josefina Hastun Hortas

19/06/2019



SEGUNDO INFORME DE AVANCE

Una vez llevado a cabo el primer avance y de haber documentado los procesos del área de ventas del sector comercial, decidí continuar con el sector de “técnicos comerciales” de la organización. Estos son los encargados de la implementación del sistema, una vez que el cliente compró el servicio, los técnicos comerciales continúan trabajando con ellos, es decir, es por donde continua y finaliza el proceso comercial.

Los métodos que utilice para comprender y poder documentar el proceso de esta área, fueron principalmente las entrevistas semiestructuradas y la observación, acompañando a mis compañeras del sector en las capacitaciones con los clientes y las jornadas de implementación. Con estos comencé a comprender como funcionaba el proceso de implementación y con el transcurso del tiempo comencé a manejar mis propios clientes y a profundizarme en el proceso.

También me reuní con mi jefa y tutora de la practica dentro de la empresa, y me ayudo a darle un orden a toda la información recolectada y poder saber un poco más de información acerca de la empresa, su estructura, cultura e historia. Planteamos la necesidad de agregar distintos pasos al proceso de implementación del sistema, para hacerlo más eficiente, como por ejemplo la implementación de evaluaciones de uso del sistema, después de que el cliente comenzó a utilizarlo, con el objetivo de mejorar nuestro servicio.

A partir de todos estos datos, comencé a escribir a cerca de la empresa, como estaba organizada y diseñé su organigrama formal. También fui documentando todos los procesos que ya conocía, para poder analizar lo que hace falta modificar y agregar en estos. Además, comencé a bosquejar en papel los cursogramas de todos los procesos comerciales, para poder ir presentándoselos a mi tutor y corrigiéndolos.

Esto fueron los principales avances que se realizaron este mes y siguiendo con el avance del trabajo, el próximo desafío es ver que actividades, procesos y documentación necesaria se agregaran en el proceso comercial para optimizarlo, y por otro lado se comenzaran a crear los manuales formales de los procesos que hayan quedado definidos.

Diego Assaf
Tutor de Practica Profesional.

Josefina Hastun Hortas
17/09/2019



TERCER INFORME DE AVANCE

Luego de varios meses trabajando en la empresa, comencé a comprender mejor el proceso comercial y operativo de la misma. De esta forma, pude identificar los procesos y comenzar a analizar los problemas en estos, para así poder plantear las mejoras.

Con toda la información que fui recolectando, comencé a escribir mi trabajo de campo, identificando los procesos y la documentación que se utilizaba en estos. Luego de varias entrevistas semi – estructuradas con otros miembros del área y con algunos clientes, propuse en la empresa, algunas ideas de mejoras que había pensado, a partir de mi propia experiencia en el proceso, las cuales consideraron que podrían ser muy útiles.

A partir de esto, comencé a documentar la propuesta de mejora en el proceso y la documentación que consideraba necesaria agregar y estandarizar. Esto lo presente en la empresa y al director de mi practica para que pueda corregirlo.

Por otro lado, teniendo ya el proceso identificado y mejorado, comencé a realizar los cursogramas correspondientes a este proceso, los cuales actualmente están en curso. Estos, junto con los manuales de procedimientos a realizar, son lo que queda pendiente del trabajo para poder terminar de cumplir con todos los objetivos específicos, y finalizar la estandarización de los procesos del área.

Estos avances son los que presenté en la reunión de discusión de la Práctica Profesional, el día 23/10/2019 y que, a partir de las correcciones del profesor Marcelo Medina, pude mejorar.

Una vez finalizada la estandarización de los procesos, el paso que sigue es implementarlos en la empresa y verificar los resultados de estos.

Diego Assaf

Tutor de Practica Profesional.

Josefina Hastun Hortas

30/10/2019



TRABAJO DE CAMPO

*Estandarización y mejora de procesos comerciales
en “Infomanager”.*

Hastún Hortas, Josefina
39.477.096

Materia: Practica Profesional 2019

Tutor a cargo: LAE Diego Assaf



INDICE

Tabla de contenido

TRABAJO DE CAMPO	21
INDICE	22
RESUMEN	23
INTRODUCCION.....	24
MARCO TEORICO	25
LA EMPRESA.....	28
• Historia y Planeación estratégica.....	28
• Estructura.....	28
• Mapa de procesos.....	30
PROBLEMA	31
OBJETIVOS.....	31
• Objetivo General.....	31
• Objetivos Específicos.....	31
PROCESOS ACTUALES.....	32
• Identificación de etapas de proceso comercial y operativo	32
• Descripción de cada etapa	34
• CRM utilizados	35
• Documentación existente	35
FALLAS EN EL PROCESO Y PROPUESTA DE MEJORA	37
• Corte entre los embudos	37
• Falta de evaluaciones de uso	38
• Falta de documentación estandarizada	40
ESTANDARIZACION	41
• Cursogramas	41
• Manuales de procedimientos.	44
CONCLUSIONES.....	49
ANEXOS	50
• Documentación estandarizada:	50
• Documentación Respaldataoria.....	66
BIBLIOGRAFIA.....	68



RESUMEN

El proyecto que en este documento se expone, se llevó a cabo en la empresa INFOMANAGER, dedicada al diseño y desarrollo de software de gestión para empresas. Para este caso de estudio se tomaron las áreas de comercios y operaciones, debido a que son las que tienen contacto con el cliente.

En la primera etapa del proyecto, se pudo identificar la ausencia de estándares, no existía ningún tipo de metodología que soportara la operación de la empresa; la falta de procesos definidos en los empleados también era evidente, ya que cada quien seguía su propia lógica para el desarrollo de las actividades, estos son indiscutiblemente factores que afectan en gran medida la eficiencia y productividad de la empresa. Vale la pena resaltar que, no existía ningún tipo de documentación o estudio anterior que soportara el análisis, es por eso que fue necesario realizar antes de todo, investigación cualitativa para poder recolectar la información.

Todo lo anteriormente mencionado fue lo que llevo a pensar estrategias de mejora de los procesos de estas áreas, para luego poder estandarizarlos. Se realizaron entrevistas semi – estructuradas tanto a miembros de la empresa como a clientes, para poder conocer ambos puntos de vista. También se utilizó la técnica de la observación, que fue muy útil para conocer y experimentar las operaciones personalmente, lo que permitió identificar los problemas más rápidamente.

La redacción de este trabajo fue avalada por los directivos de la empresa, y todos los miembros de la misma, que desde un comienzo estuvieron predispuestos a responder consultas y ayudar con lo que fuera necesario para la concreción del mismo.



INTRODUCCION

La dinámica comercial, propia de un entorno globalizado hace que las organizaciones se enfrenten a una realidad cambiante que ejerce enormes presiones sobre ellas. Para ser exitosas necesitan reaccionar, redefinir sus posiciones competitivas y sus requerimientos de cambio. Estas empresas en la actualidad experimentan un giro constante en las estrategias operacionales y comerciales; en vez de crear demanda como en el pasado, están tratando de responder a una demanda más sofisticada y exigente.

Es así, como el presente estudio surge de la necesidad que tiene la empresa INFOMANAGER, de mejorar la eficiencia en sus procesos. Esto, se logra con el desarrollo de un método estándar del trabajo, documentando y dando a conocer la información a los empleados para manejar un lenguaje común, desarrollando programas que permitan mantener la mejora continua y así poder avanzar en el logro de los objetivos corporativos.

Esta empresa nació hace 20 años aproximadamente, en Tucumán. En sus comienzos buscaba satisfacer las necesidades de un sistema de gestión eficiente en las empresas agropecuarias. Esa herramienta que nació en la actividad agropecuaria, con el correr de los años fue creciendo y se enfocó en las empresas comerciales. Se descubrió una necesidad de responder a un mercado desatendido o insatisfecho, brindándoles un valor agregado que la competencia no tenía, el acompañamiento de profesionales que conozcan el funcionamiento de los negocios y los aconsejen en la creación de nuevas estrategias.

Este servicio extra, es una ventaja competitiva para la compañía, y esto es lo que nos lleva a analizar en este trabajo, a los equipos de trabajos encargados de brindar esta satisfacción a los clientes. Estos son los equipos comerciales y operativos, que están en constante contacto con los usuarios del sistema.

Es así como se considera importante hacer un aporte desde lo estudiado en la carrera, para ayudar a esta mediana empresa, a que pueda hacer un diagnóstico de la situación actual, se hallen los puntos con mayores deficiencias y a partir de allí se puedan generar alternativas de mejora, de modo tal, que los responsables de estas áreas puedan realizar su trabajo de la forma más eficiente y con un respaldo documentado de sus actividades.



MARCO TEORICO

El marco teórico responderá a las siguientes preguntas:

- **¿Que son procesos?**

“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. Los procesos utilizan los recursos de una organización para proporcionar resultados definitivos.” Harrington, H.J.

Los procesos son parte fundamental de la organización del trabajo, y llevan a definir la secuencia y el orden correctos de las funciones y responsabilidades. En un todo concebido como una organización, la estructura que esta adopta no puede ser completamente separada, analítica ni empíricamente, de sus procedimientos. Un proceso debe tener una misión claramente definible, fronteras delimitadas con entradas y salidas concretas, secuencias de etapas visiblemente integrables y la posibilidad de poder medirse en cantidad, calidad y coste.

La importancia de los procesos de negocios dentro de una organización radica en que éstas se apoyan en la composición de actividades para determinar problemas comunes relacionados con el manejo de la información, el establecimiento de puntos de control para las tareas, y la coexistencia de diferentes plataformas tecnológicas para soportarlos. Sirven también para centrarse en el cliente, predecir y controlar el cambio, incrementar la capacidad de competir, mejorando el uso de los recursos, suministrar los medios necesarios para las actividades, manejar las interrelaciones, entre otras.

- **¿Qué es un mapa de procesos de una empresa?**

Para comprender la parte operativa de la empresa, como paso inicial, se requiere realizar un mapa de procesos internos que desarrolla la empresa, en este quedan expuestos todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

Del mismo modo que un organigrama representa de forma visual la composición y jerarquía del capital humano de una empresa, el mapa de procesos permite plasmar gráficamente el funcionamiento integral de la organización.

Esta herramienta estratégica es de gran utilidad tanto para trabajadores como directivos ya que concreta cuáles son los procedimientos inherentes a la actividad empresarial, quiénes los deben llevar a cabo y cómo interactúan unos con otros.

Proporciona una perspectiva global-local de la empresa, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor, a su vez, condensa de forma visual todos los procesos y subprocesos de la empresa y la interrelación existente entre los mismos.

Ahora bien, se debe reflejar las entradas y salidas de cada proceso, “teniendo en cuenta que la entrada tiene unos objetivos marcados en relación al cliente y la salida de éste tiene que satisfacer las necesidades del cliente en relación a los objetivos marcados”.

Nivel de procesos a identificar:

- **Procesos estratégicos.** Son aquellos procesos determinados por la



Dirección –generalmente a largo plazo- respecto a cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente y la empresa, estableciendo las pautas generales, directrices y límites de actuación del resto de la actividad.

Hablamos de planificación estratégica, comunicación interna y externa.

- **Procesos operativos o clave.** En concordancia con los procesos estratégicos, el mapa de procesos también incluirá los procesos operativos, que son aquellos que están directamente vinculados directamente con la prestación del servicio al cliente, como puede ser la fabricación del producto.

- **Procesos de apoyo o soporte.** Son todos aquellos procesos que, si bien no están estrechamente ligados a satisfacer las necesidades del consumidor, complementan los procesos operativos y sin los cuales sería inviable una consecución de los objetivos. Se trata, por ejemplo, de la asistencia informática a todos los departamentos, la formación de los profesionales o el mantenimiento de las instalaciones.

- **¿Qué son los cursogramas?**

Representa una serie de operaciones, es una representación visual del proceso. Permite analizar procesos o procedimientos mediante el gráfico de las distintas operaciones que los componen. También llamados Circuitos, Flujogramas o Diagramas de Flujo.

Son normalmente utilizados para representar, mediante una simbología preestablecida que representa operaciones, registraciones y controles, una secuencia de actividades y para describir sus características, particularidades y componentes.

El objetivo de normalizar la simbología que se utiliza persigue el fin de que sea comprendida por todo aquel que vea el gráfico, permitiendo de esta manera su correcta difusión y revisión.

Se trata de un método práctico de análisis de procesos de una empresa, “herramienta” que se utiliza para comprender, analizar, verificar y controlar (y proponer su mejora) los procedimientos.

La simbología utilizada en este trabajo para realizar los cursogramas, es la aprendida en la cátedra de Organización Contable de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT.



SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN CURSOGRAMAS



	COMPROBANTE MANUAL O EXTERNO		COMPROBANTE o PLANILLA EMITIDO POR SISTEMA
	OPERACION MANUAL		C P U
	DECISION		TERMINAL
	ANEXION		DISCO (o archivo)
	CONECTOR Dentro de la misma Página		INICIO O REINICIO DE UNA OPERATORIA
	CONECTOR Página a Página o Cursograma a Cursograma		CARPETA / LEGAJO
	LÍNEA DE TRAYECTORIA		CURSO ALTERNATIVO / TOMA O ENTREGA DE INFORMACION
	ARCHIVO TRANSITORIO		SOPORTES MAGNETICOS
	ARCHIVO DEFINITIVO		
	F		N
	A		LECTOR OPTICO DE TARJETA
Cronológico	Numerico	Alfabético	
			TECLADO PARA INGRESO DE IDENTIFICACION PERSONAL (PIN)

Cátedra Organización Contable de Empresas - Período lectivo 2018

Simbología utilizada en Cursogramas. Fuente: *Catedra de Organización Contable de empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT*



LA EMPRESA

- *Historia y Planeación estratégica.*

“Infomanager” es una empresa que desarrolla e implementa herramientas integrales para la administración de empresas. Su actividad principal es el desarrollo de software de gestión, para facilitar la operatoria diaria de las empresas y generar conocimiento por medio del procesamiento de información.

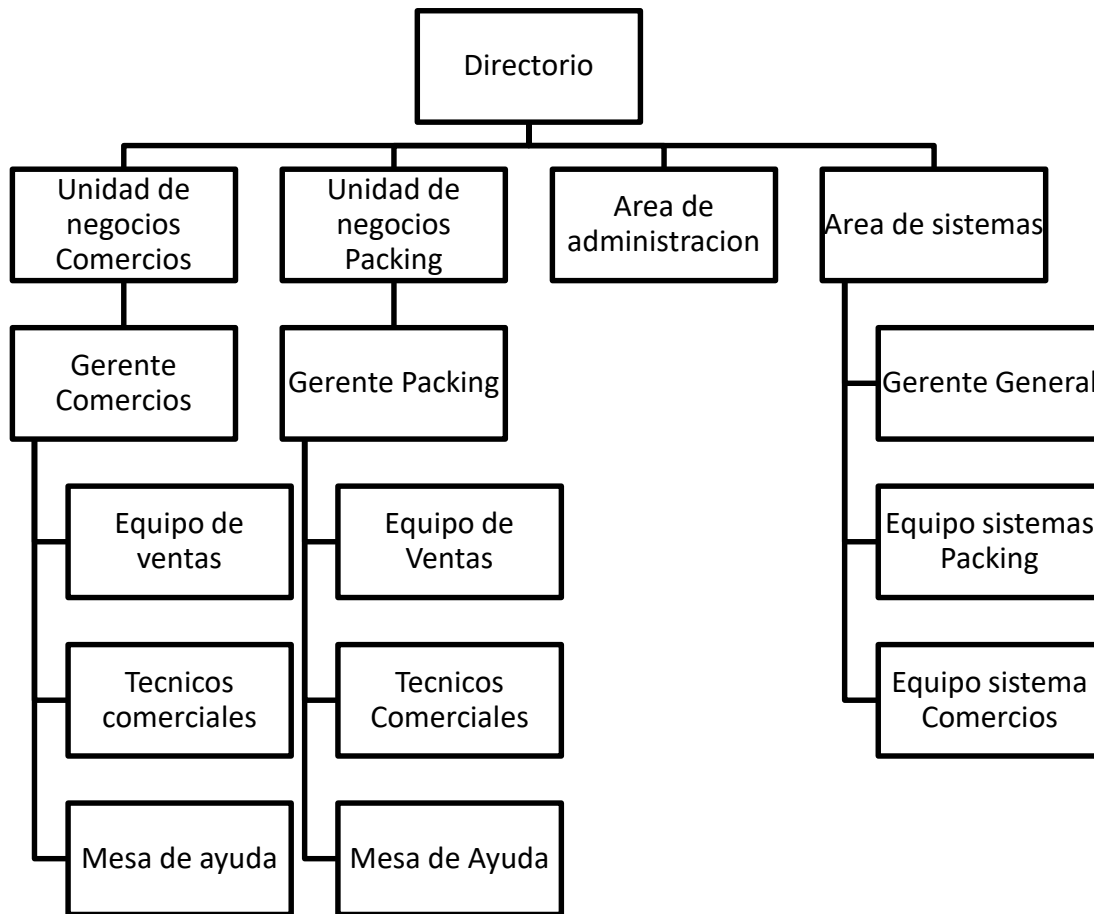
La empresa nació hace 20 años, en Tucumán. En sus comienzos buscaba satisfacer las necesidades de un sistema de gestión eficiente en las empresas agropecuarias, que convine el mundo del campo con el de los números para una optimización en la gestión de la información para la toma de decisiones en este sector. Esa herramienta que nació en la actividad agropecuaria, con el correr de los años fue creciendo y se enfocó en las empresas comerciales.

La misión de la empresa es: “desarrollar software para facilitar la operatoria diaria de las empresas y generar conocimiento para mejorar su toma de decisiones”, basándose en 4 pilares principales:

- 1) Sentir orgullo por los productos que ponemos en la calle.
- 2) Entender que esta empresa está construida por y para la gente que la conforma.
- 3) Potenciar las relaciones de largo plazo, tanto con los clientes como con los equipos de trabajo.
- 4) Respetar las diferencias y construir una realidad superadora a través de ellas.

- *Estructura.*

Dentro de su organigrama, se pueden encontrar dos unidades de negocios principales: Packing y Comercios, que fueron creadas en base a los dos productos principales que desarrolla la empresa “IMPacking” e “IMComercios”. Dentro de cada unidad de negocio podemos encontrar un gerente, un equipo de ventas, un equipo de técnicos comerciales y mesa de ayuda que brindan servicio post-venta. A su vez hay dos áreas extras, el área de administración y el área de sistemas, la cual está encabezada por el gerente general.



Organigrama de Infomanager. Fuente: *Elaboración Propia*

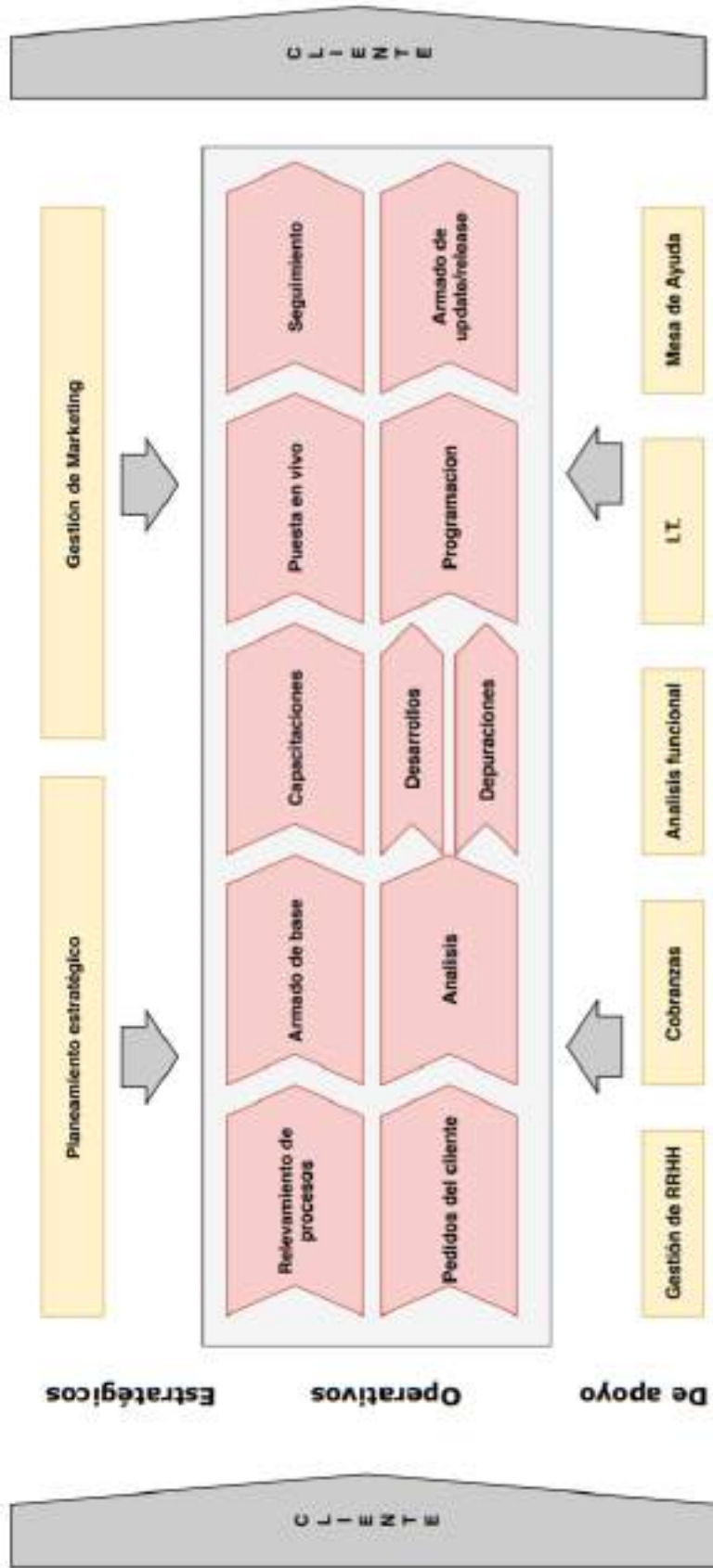
El gerente general es también el accionista mayoritario, y los gerentes de las dos unidades de negocios son accionistas minoritarios. En este trabajo nos vamos a basar en el área comercial, es decir, el equipo de ventas y de técnicos comerciales, aplicando todo el trabajo para ambas unidades de negocios, ya que los procesos en ambas son los mismos, la diferencia está en el producto que se vende y el mercado al cual se dirige cada uno de ellos.

La unidad de negocio “Comercios” desarrolla y vende software de gestión para empresas comerciales, por lo que su mercado objetivo son todas las empresas que se dediquen al comercio, sin importar su rubro. En cambio, la unidad de negocios “Packing”, se dedica a desarrollar software para empresas agroindustriales.



- *Mapa de procesos*

MAPA DE PROCESOS INFOMANAGER



Mapa de procesos Infomanager. Fuente: *Elaboración Propia*



PROBLEMA

Como se planteó previamente, el problema principal consiste en **la falta de planificación y diseño de los procesos comerciales - operativos en la empresa Infomanager**. En la empresa, se considera que estas áreas son las más importantes ya que son las que están en constante contacto con los clientes, y que al no tener definidas claramente cada una de las etapas de su trabajo, suelen tener problemas de eficiencia para manejar la cartera de clientes.

Sumado a esto, al no existir ningún manual de procedimientos ni mapa de procesos que guíe a los integrantes de esta área, genera una gran incertidumbre para las personas nuevas que ingresan en la empresa a ocupar estos puestos, toma mucho tiempo en que estos terminen de entender cuáles son sus responsabilidades.

Por otro lado, al profundizar en los procesos, se comenzaron a notar ciertas deficiencias, que consideramos como oportunidades de mejora y optimización con el resto de los integrantes del equipo comercial.

Para poder entender en profundidad el problema en cuestión, comenzaremos por identificar los procesos comerciales y operativos existentes en la actualidad, que, a pesar de no estar definidos formalmente, siguen cierto lineamiento.

OBJETIVOS

- *Objetivo General*

El objetivo general del trabajo es **formalizar y mejorar los procesos comerciales y operativos de la empresa**, los cuales deben ser estándar, y las distintas alternativas de comercialización deberán adaptarse a los mismos.

- *Objetivos Específicos*

Los objetivos específicos son:

- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa en cuanto a su estructura, procesos y puestos de trabajo,
- Identificar las principales actividades del área comercial – operativa.
- Redactar un manual de procedimiento que sirva de guía para los empleados, al atender a cada uno de sus clientes.
- Identificar los procesos que requieren una mejora y presentar una propuesta para estos.



PROCESOS ACTUALES

- *Identificación de etapas de proceso comercial y operativo*

Podemos definir el proceso comercial - operativo actual como un embudo y un embudo invertido unidos. El primer embudo corresponde al equipo de ventas, este comienza por la etapa de investigación en la que se buscan posibles Leads, continua con reuniones comerciales y los posibles Leads se convierten en calificados. Estos pasan a la etapa de seguimiento, en las que estos se transforman en prospectos y al final se da el cierre comercial, por la cual los prospectos se convierten en clientes.

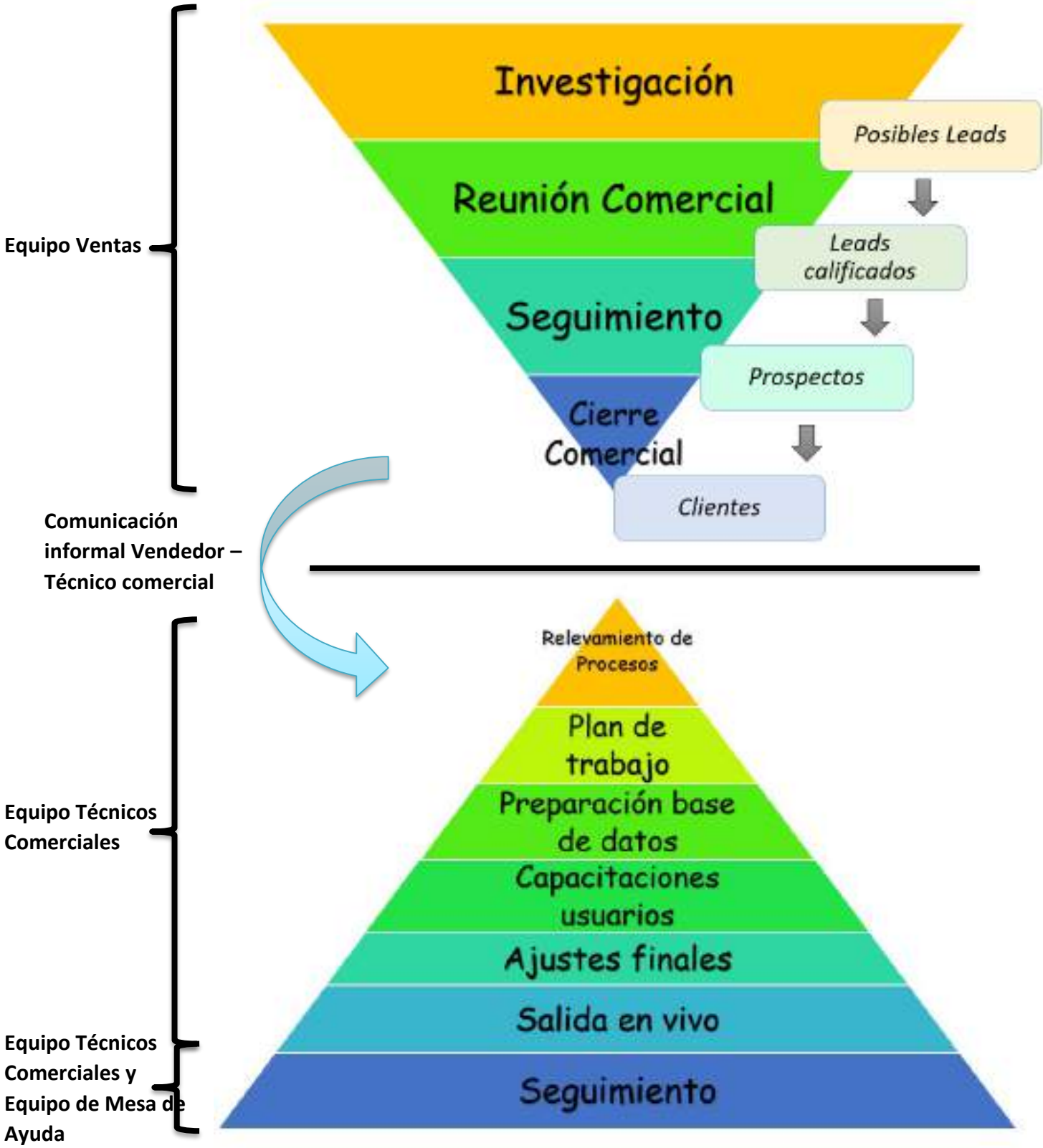
Al finalizar esta etapa, comienza lo que denominamos el “embudo invertido”. Hay un corte, en el que el encargado de Ventas transmite a los Técnicos Comerciales (Operaciones), por medio de una comunicación informal, la información del cliente que ingresa, para que estos puedan comenzar con el proceso de implementación.

En cuanto a la segunda etapa de este proceso, los técnicos comerciales son los encargados de continuar la relación con el cliente, mostrándole al cliente el sistema, capacitando a todos los que van a tener contacto con el sistema en sus operaciones habituales y resolviendo sus dudas y consultas.

Al armar el plan de trabajo con cliente se estima una fecha de fin del proceso de implementación, que se le llama “Puesta en vivo”, que es el día en el que la empresa de nuestros clientes comienza a facturar y a usar el sistema. Antes de ese día, la base debe estar parametrizada completamente y lista para comenzar, y los clientes deben conocer todos los circuitos a realizar.

A partir de este punto, comienza el seguimiento del cliente, tanto para el equipo de técnicos comerciales como para los de mesa de ayuda, ya que el cliente comienza a comunicarse telefónicamente con ellos para resolver las dudas que van surgiendo. Esto es clave en el proceso, ya que es lo que diferencia a esta empresa de su competencia.

A continuación, se puede ver gráficamente ambos embudos:



Embudos de procesos comerciales y operativos. Fuente: *Elaboración Propia*



- *Descripción de cada etapa*

Etapas del proceso:

- 1) **Investigación:** Se buscan posibles clientes que puedan estar interesados en el sistema e ingresan en el embudo, se utilizan distintas estrategias para atraerlos, marketing, llamadas, correo, contacto por conocidos, entre otros. Se crea un listado de potenciales clientes, en el que se ingresan todos los datos de las empresas a las que puede llegar a interesarles la propuesta.
- 2) **Reunión comercial:** Conocer al posible cliente, indagar en sus necesidades, analizar si se puede ofrecerles algo que les interese. Si al cliente no le interesa la propuesta, se lo envía a un embudo de basura y campaña de mailing. A veces, se necesitan más de una reunión. Al finalizar esta, se envía un presupuesto al cliente.
- 3) **Seguimiento:** Se mantiene el contacto con el cliente, con el objetivo de que este no pierda el interés. Se realizan la cantidad de reuniones que sean necesarias.
- 4) **Cierre comercial y alta del cliente:** Una vez realizada la venta, se firma el contrato y se da de alta el cliente y este pasa al equipo de técnicos comerciales para la implementación del sistema.

Al finalizar este proceso, el equipo de ventas continua con 3 estrategias a futuro con esos clientes:

- 1) **Reselling:** revenderle algo al cliente, cambiarlo de categoría, agregar sucursales, etc.
- 2) **Croselling:** venderle algo distinto al cliente, por ejemplo, otro software, como el de sueldos.
- 3) **Referidos:** conversar con el cliente para que te refiera con otros contactos.

En cuanto al embudo invertido, sus etapas son las siguientes:

- 1) **Relevamiento de procesos:** Se arma un documento de relevamiento con las actividades principales del cliente. Se releva circuito de compras, ventas, administración, logística, tesorería, contabilidad, impuestos, entre otros.
- 2) **Plan de trabajo:** Planificar los tiempos que llevara cada etapa del proceso, según el tamaño de la empresa y según las necesidades del cliente. Se pone una fecha estimativa para la salida en vivo.
- 3) **Preparación de la base de datos:** Creación de la base y parametrizaciones iniciales. Carga de tablas maestras (clientes, proveedores, artículos, rubros y subrubros).
- 4) **Capacitaciones a usuarios:** Se comienza capacitando al usuario Admin (el responsable de la implementación del sistema en la empresa) y luego se continua con el resto de los usuarios. Según el área en la que trabajen, se explica a cada uno aquellos circuitos que mejor se adecuen a sus necesidades.
- 5) **Ajustes finales:** Se realizan todas las preparaciones finales previas a la salida en vivo. Cargas de stock y saldos iniciales de clientes, proveedores, cajas y bancos.



- 6) Salida en vivo: Comienzan a facturar con el sistema. Se continua por un tiempo acompañando intensivamente al cliente hasta que este se encuentra listo para seguir solo.
- 7) Seguimiento: La etapa de seguimiento comienza después de que el cliente ya sabe manejar completamente el sistema. Nunca se pierde el contacto con el cliente, ya que pueden surgir nuevas dudas o presentarse otros problemas. En esta etapa participan tanto el equipo de Operaciones como el de Mesa de ayuda.

- *CRM utilizados*

Para gestionar el primer embudo se utiliza un CRM, llamado Hubspot, este permite gestionar contactos, empresas y negocios. Con este se puede ver el avance del cliente por el embudo, conociendo así en que paso del proceso se encuentra cada uno de ellos. Los califica según prospecto, lead, reunión comercial agendada, contrato enviado, cliente, no interesado, perdido. Tiene integración e inteligencia emocional, sincronizado con el celular y la computadora.

En cuanto al segundo embudo, el software utilizado es Redmine, es una herramienta para la gestión de proyectos, que con sus diversas funcionalidades permite a los usuarios de diferentes proyectos realizar el seguimiento y organización de los mismos. Con esta herramienta, es posible llevar el seguimiento de cada etapa realizada para los clientes, y poder sacar un costo del tiempo dedicado a cada uno de ellos. Además, es posible optimizar su funcionamiento agregando funcionalidades. Incluye un sistema de seguimiento de incidentes con seguimiento de errores. Otras herramientas que incluye son calendario de actividades, diagramas de Gantt para la representación visual de la línea del tiempo de los proyectos, wiki, foro, visor del repositorio de control de versiones, RSS, control de flujo de trabajo basado en roles, integración con correo electrónico, entre otras opciones.

- *Documentación existente*

Es necesario que a medida que se avanza en cada etapa del proceso, se vayan creando diferentes documentos, algunos de los cuales ya existen y otros que consideramos que deberían agregarse, para formalizar y optimizar cada fase.



Etapa del proceso	Documentación existente	Responsables
Investigación	Listado de potenciales clientes.	Equipo de ventas
Reunión Comercial	Folleto de empresa.	Equipo de ventas
Seguimiento	Minuta de reunión Presupuesto	Equipo de ventas
Cierre comercial	Documento de alta de cliente. Contrato.	Equipo de ventas
Relevamiento de procesos	Documento de relevamiento Tablas maestras	Equipo de técnicos comerciales
Plan de trabajo	Plan de trabajo	Equipo de técnicos comerciales
Preparación base de datos	Tablas maestras	Equipo de técnicos comerciales
Capacitación usuarios	Minuta de reunión	Equipo de técnicos comerciales.
Ajustes finales	Tabla de stock, saldos iniciales.	Equipo de técnicos comerciales
Salida en vivo		Equipo de técnicos comerciales
Seguimiento		Equipo de técnicos comerciales. Equipo de Mesa de ayuda

Tabla de documentación de cada etapa del proceso. Fuente: *Elaboración Propia*



FALLAS EN EL PROCESO Y PROPUESTA DE MEJORA

- *Corte entre los embudos*

Luego de recolectar toda la información necesaria para poder comprender mejor las funciones de cada puesto y de documentar todos los procesos existentes en la actualidad, comenzamos a analizar cuáles eran las principales deficiencias en el proceso, y que oportunidades de mejoras podíamos proponer.

A partir de la experiencia adquirida en múltiples situaciones con distintos clientes, se llegó a la conclusión que había un problema en el corte entre los embudos, en el cual pasan los clientes del equipo de ventas al equipo de técnicos comerciales, para la implementación del sistema.

En este paso, el vendedor, solo envía el contacto del cliente a los técnicos para que estos establezcan la comunicación, y le cuenta informalmente un poco a cerca de la empresa, su actividad principal y las personas que la manejan. Pero el técnico no está al tanto de lo que habían acordado en sus reuniones con el vendedor, ni cuál era el interés del cliente por el sistema. Esto muchas veces provoca problemas con el cliente, ya que las capacitaciones no se enfocan en los puntos de interés de estos, o no se define el proceso en base a lo que ellos habían acordado en sus reuniones comerciales con el vendedor, por lo que en algunos casos los clientes deciden no continuar con la implementación.

Por esta razón, la propuesta se basa principalmente en que ese corte entre los dos embudos, no sea un corte sino un conjunto de pasos entre ambos equipos. La idea de estos pasos es hacer un relevamiento de los procesos entre ambos equipos y realizar una propuesta de trabajo, antes que firmen el contrato, para que el cliente cierre el contrato conociendo completamente el servicio que va a recibir y estando conforme con lo que el sistema tiene para ofrecerle.

Estos procesos serían los siguientes:

- **Relevamiento conjunto:** reemplazaría al documento de relevamiento que realizaban solamente los técnicos comerciales. Se organiza una reunión entre el encargado de ventas, el cliente y el técnico comercial, en la que todos pueden aportar datos importantes para relevar los procesos de la empresa. Es importante que se tenga en cuenta, no solo los procesos, sino también la estructura de la empresa y las prioridades que busca en el sistema la persona que está por comprar el servicio, para así poder analizar que se le puede ofrecer que cumpla con sus expectativas.
- **Propuesta de uso:** Un paso completamente nuevo, consiste en un documento que proponga el proceso que se realizara en el sistema, realizado por los técnicos comerciales en conjunto con los de ventas, que sea entendible para el cliente, que es quien debe saber lo que comprará. Se presenta el paso a paso de todos sus procesos, basados en el relevamiento realizado previamente.
- **Protocolo de entrega:** Una vez aceptada la propuesta de uso por el cliente, se procede a conformar el protocolo de entrega, en el que se presentan las fechas en las que se van a entregar los desarrollos requeridos por el cliente en



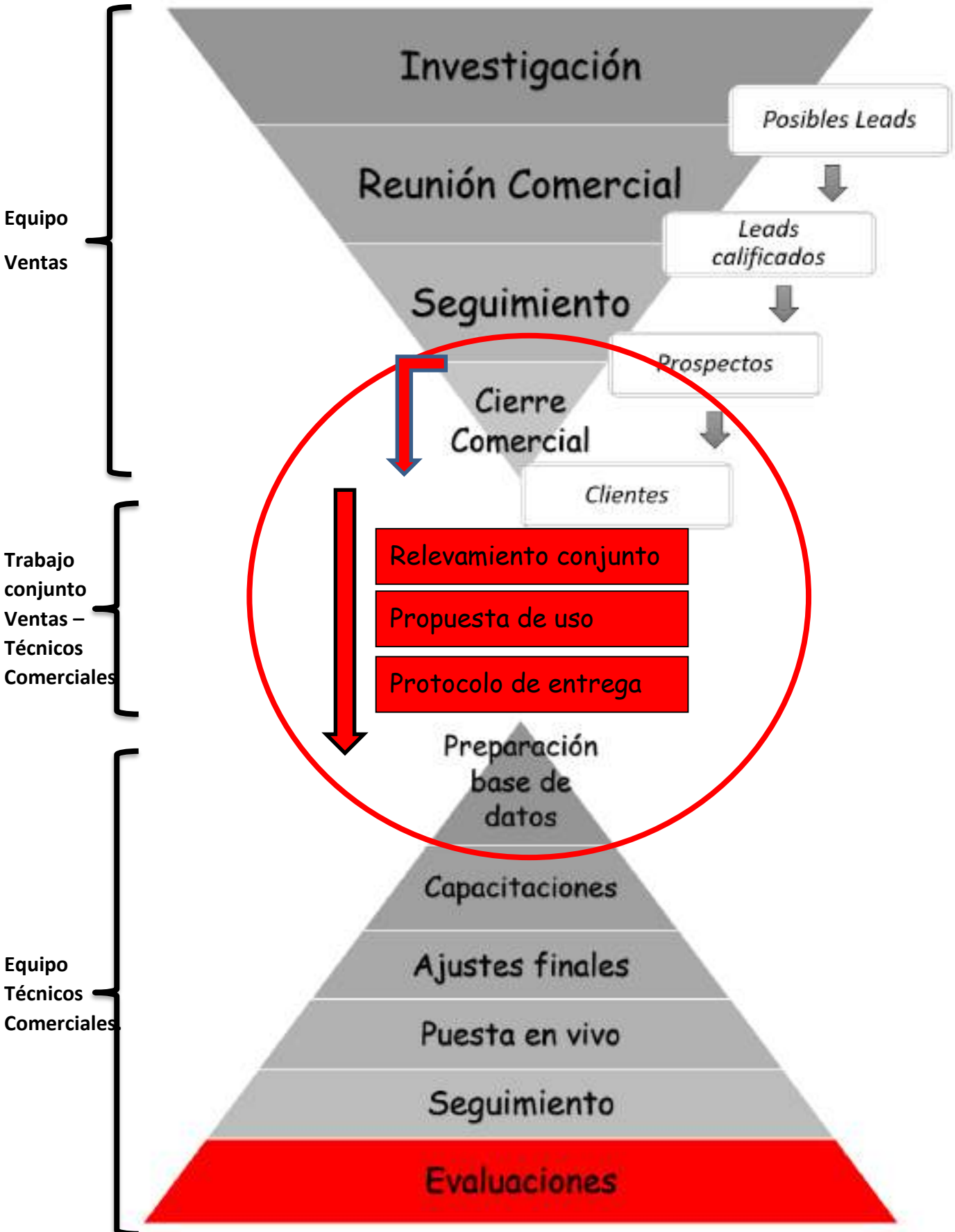
el sistema. Este último paso se aplica principalmente en la unidad de negocios IM Packing, ya que, al trabajar con Agroindustria, en la que cada una de los empaques tiene procesos y necesidades muy distintas, es necesario realizar grandes desarrollos para que se adapte a cada una de los requerimientos.

- *Falta de evaluaciones de uso*

Por otro lado, también se analizó la necesidad de implementar evaluaciones a los usuarios del sistema, posterior a la etapa de la puesta en vivo. Esta necesidad surge de la experiencia con una gran cantidad de empresas, que después de cierto tiempo de haber arrancado a utilizar el sistema, comienzan a darse cuenta que no conocen circuitos que deberían saber, los dueños empiezan a pedir información y los empleados no saben de dónde se puede exportar, entre otras situaciones.

Todo esto llevo a plantear la necesidad de implementación de una etapa en la que se evalúen a los usuarios del sistema en su operatoria diaria (llevada a cabo por los empleados de Infomanager) y en la que ellos puedan responder cuestionarios dando su opinión o solicitando aprender algo más. A partir de estas evaluaciones, se determinarían los puntos críticos de revisión y se procedería a programar recapitaciones en los temas que sean necesarios, o implementar funciones extras que no estén utilizando aún.

En el siguiente grafico podemos ver cómo quedaría el nuevo embudo con la propuesta de mejora.





- *Falta de documentación estandarizada*

En cuanto a la documentación, se considera necesario tener los modelos de documentos estandarizados a utilizar, para que sirvan de guía para todos los integrantes de los equipos. Además, se agregarán algunos que se consideran necesarios, tanto para las etapas nuevas como para algunas ya existentes.

La documentación final para todo el proceso sería la siguiente, (los que se encuentran en rojo son los propuestos).

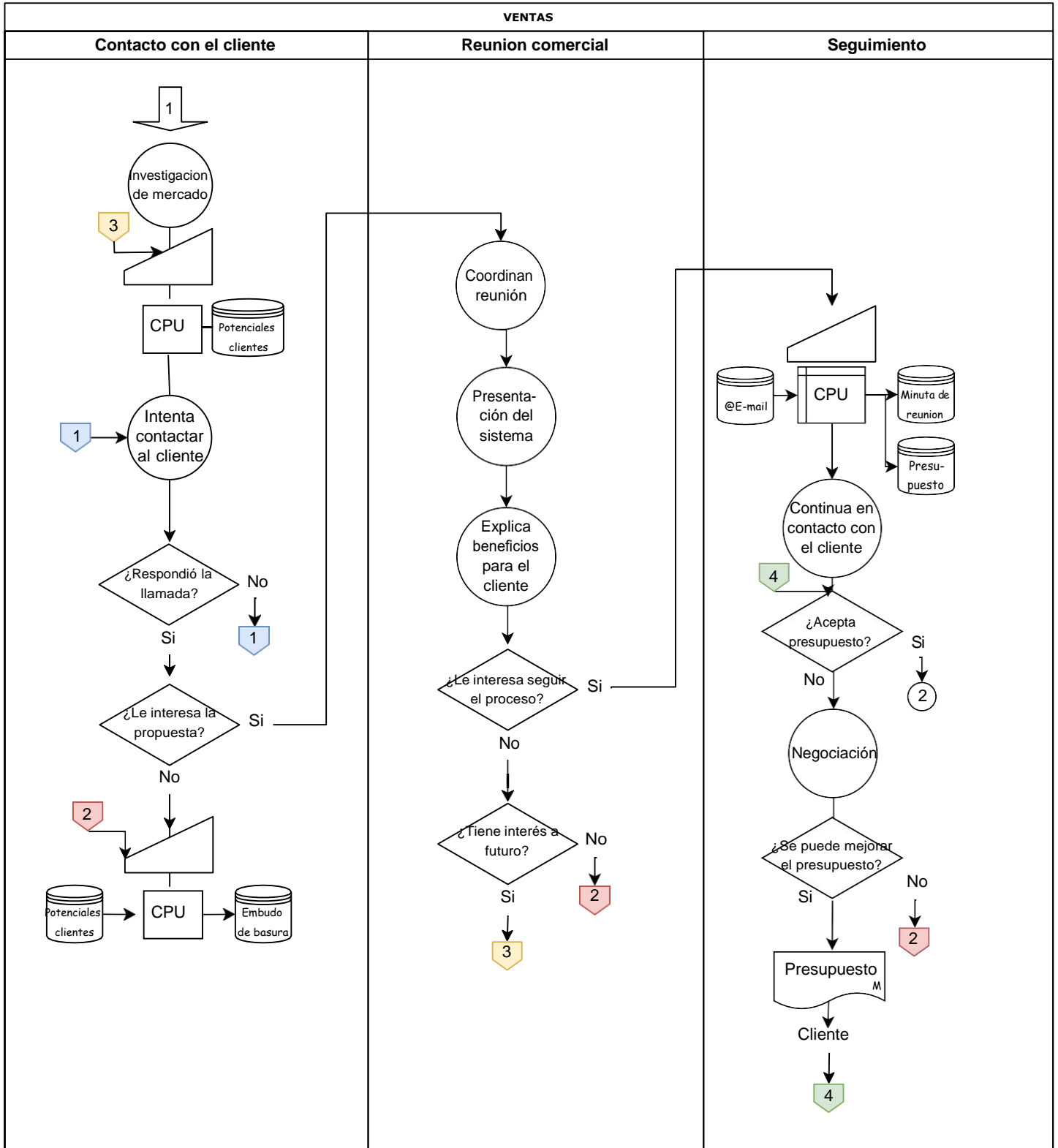
Etapa del proceso	Documentación existente	Responsables
Investigación	Listado de potenciales clientes.	Equipo de ventas
Reunión Comercial	Folleto de empresa.	Equipo de ventas
Seguimiento	Minuta de reunión Presupuesto	Equipo de ventas
Relevamiento conjunto	Relevamiento de procesos	Equipo de ventas y de técnicos comerciales
Propuesta de uso	Propuesta de uso	Equipo de ventas y de técnicos comerciales
Protocolo de entrega	Protocolo de entrega	Equipo de ventas y de técnicos comerciales
Cierre comercial	Documento de alta de cliente Contrato comercial	Equipo de ventas
Preparación base de datos	Tablas maestras	Equipo de técnicos comerciales
Capacitación usuarios	Minuta de reunión Documento de temas a capacitar	Equipo de técnicos comerciales.
Ajustes finales	Tabla de stock Saldos iniciales.	Equipo de técnicos comerciales
Puesta en vivo		Equipo de técnicos comerciales
Evaluaciones	Encuestas a usuarios Evaluaciones de uso	Equipo de técnicos comerciales
Seguimiento	Ficha de cliente	Equipo de técnicos comerciales. Equipo de Mesa de ayuda

Tabla de documentación propuesta para el nuevo proceso. Fuente: *Elaboración Propia.*



ESTANDARIZACION

• Cursogramas

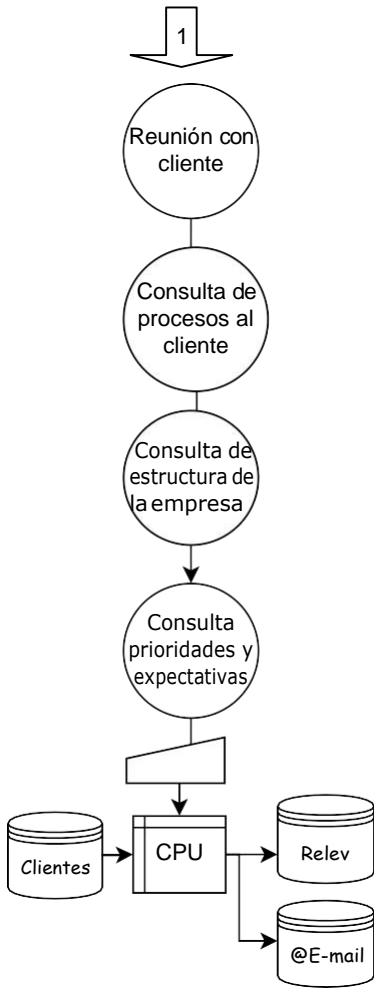


Cursograma del proceso de ventas. Fuente: *Elaboración Propia*

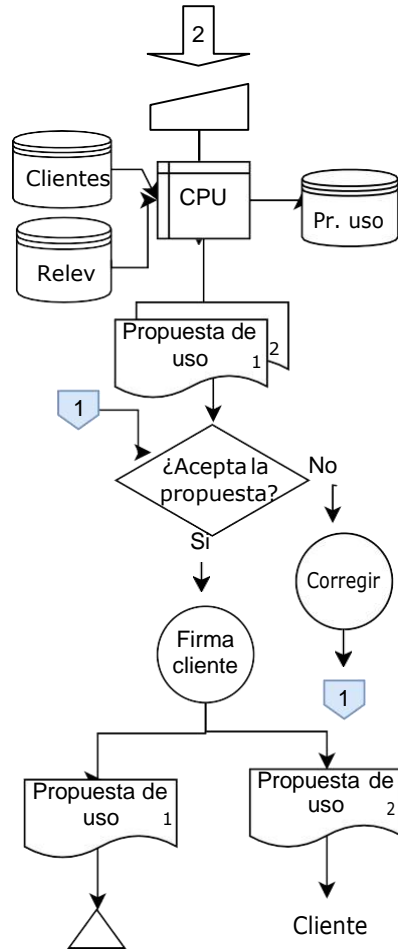


VENTAS Y TECNICOS COMERCIALES

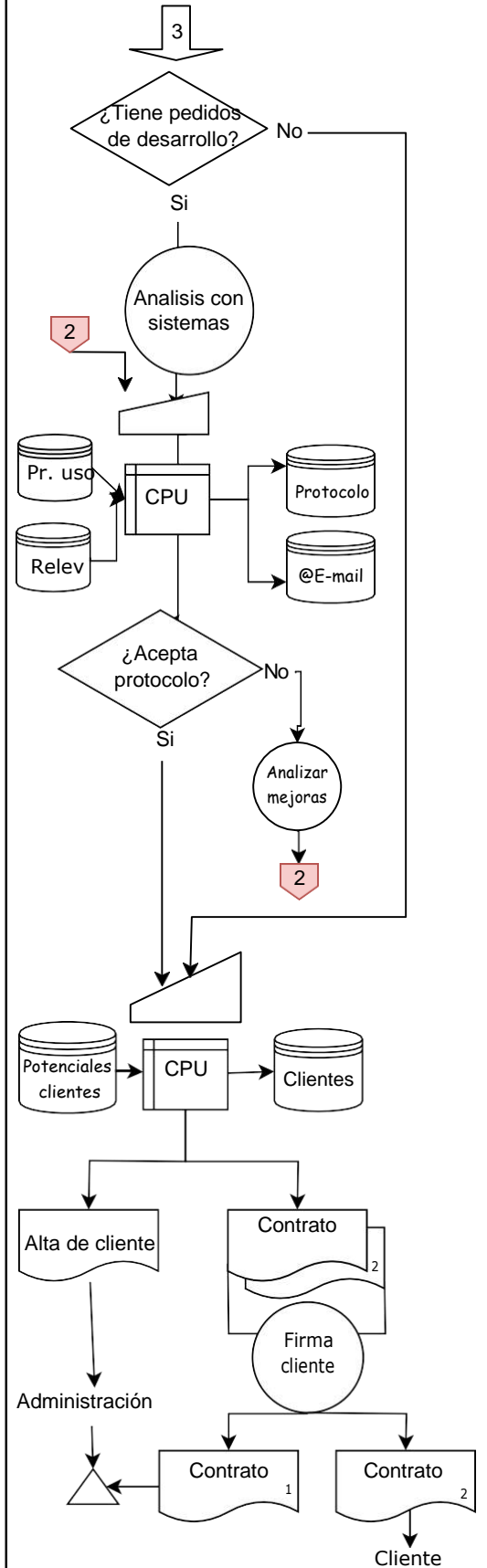
Relevamiento de procesos



Propuesta de uso

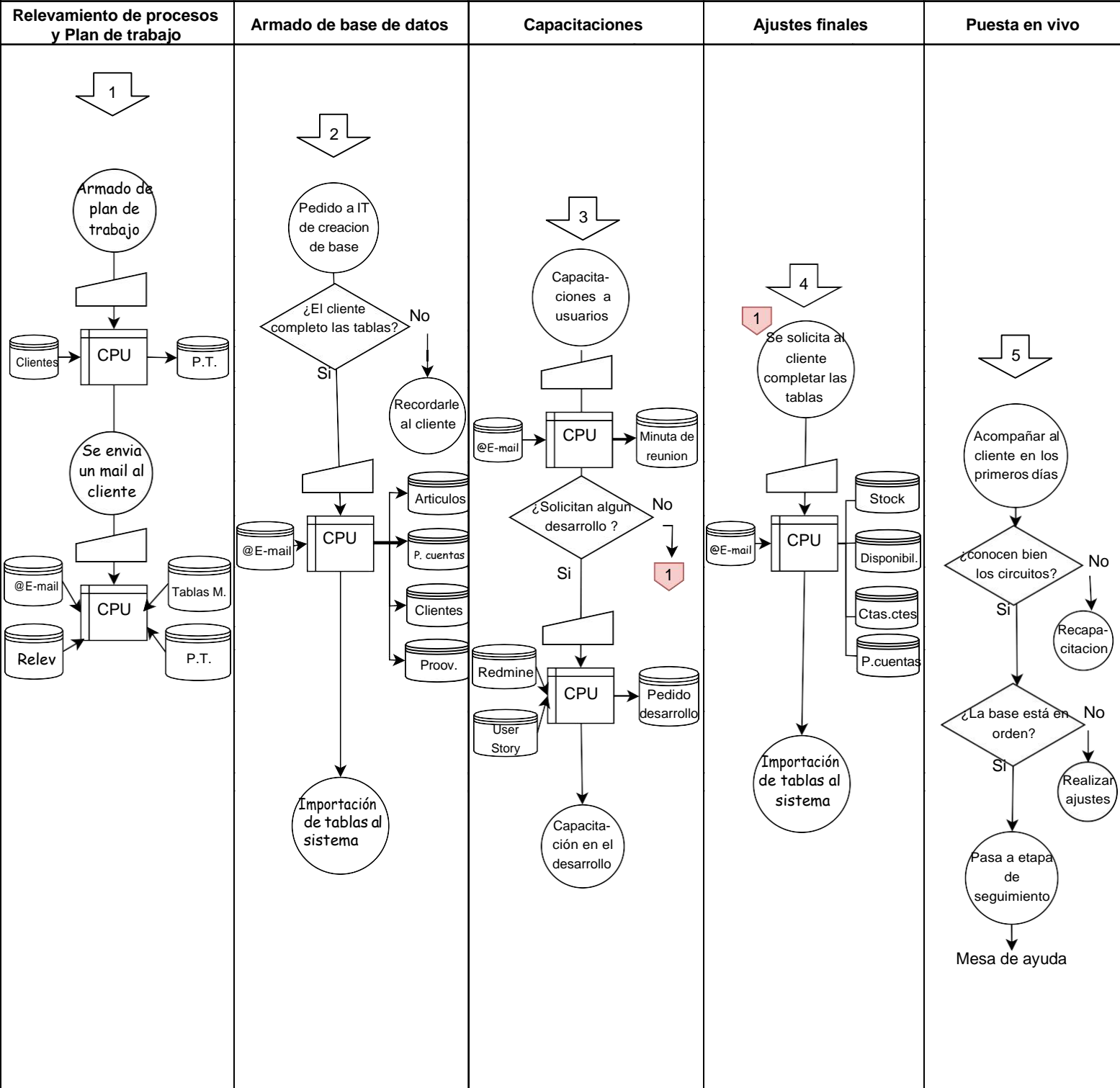


Protocolo de entrega





Equipo de técnicos comerciales



Cursograma del proceso de Implementación. Fuente: *Elaboración Propia*



- *Manuales de procedimientos.*

01- Ventas

VENEDORES

1. Por medio de la investigación de mercado, de contactos o de marketing, el encargado de ventas crea una lista de potenciales clientes, en base a los datos recabados sobre el posible cliente y sus necesidades de un sistema de gestión. El listado debe contener:
 - Nombre de la empresa
 - Nombre del dueño, gerente o encargado
 - Contacto (número de teléfono, de celular, e-mail.)
 - Dirección
 - Rubro de la empresa
 - Razón por la cual le puede interesar
2. A partir de este listado, el vendedor procede a comunicarse con ellos. Debe intentar comunicarse hasta lograr ser escuchado. Probablemente no sea en la primera vez que lo intente, pero deberá hablar con todos los que sea necesario hasta que la persona encargada de la toma de decisiones lo escuche.
3. Una vez generado el contacto, pueden suceder 3 cosas principalmente:
 - Le interesa la propuesta, por lo que se coordina una reunión para poder mostrarle el servicio que se ofrece.
 - No le interesa la propuesta por el momento, pero probablemente en un futuro lo necesite, por lo que continua en el listado de potenciales clientes.
 - No le interesa en absoluto la propuesta, no necesita cambiar de sistema. En este caso se los manda al embudo de basura en Hubspot y a la campaña de mailing.
4. Siguiendo el caso que le interesa la propuesta, se coordina una reunión comercial. Antes de esta, el encargado de ventas deberá averiguar lo suficiente sobre la empresa y el sistema que utiliza, y porque razón podrían poder cambiarlo.
5. En la reunión, primero deberá escuchar para comprender las necesidades y determinar el alcance para luego hacer una propuesta de valor, enseñándole al potencial cliente que beneficios va obtener al contratar Infomanager.
6. A partir de esta reunión, puede que le interese analizarlo o que no esté interesado en absoluto. Si no le interesa continuar con el proceso, entonces se lo envía al embudo de basura en Hubspot.
7. Si le interesara, se consensua con el potencial cliente la próxima acción, se agenda un próximo contacto. Probablemente se deban realizar múltiples reuniones, enseñando a las diferentes personas interesadas, la propuesta de valor, que será diferente para cada uno de ellos dependiendo que sector de la empresa tengan a su cargo. Por ejemplo, al encargado del sector de ventas se le mostraran los beneficios del sistema en su respectiva área.
8. Cuando el comercial entiende que es momento, debe enviar el presupuesto con los diferentes precios y las opciones de financiación (los precios no se entregan desde un primer momento, recién cuando el potencial cliente se muestra realmente interesado). El presupuesto se crea en base a la categoría en la que ingresaría el cliente, que puede ser Premium o Pro.



9. Etapa de defensa: se indaga sobre la devolución del cliente, si no acepta el presupuesto averiguar cuál es la razón, que se puede hacer para mejorar, si el problema es el precio, funcionalidades, tiempos, o alguna otra razón. Si se puede se negocia y mejora el presupuesto, con la aprobación de gerencia.
10. Aceptado el presupuesto, se procede a comunicarse con los encargados de operaciones (técnicos comerciales) para realizar el relevamiento conjunto, propuesta de servicio y protocolo de entrega (Este proceso se encuentra en el próximo manual)
11. Una vez finalizado el relevamiento conjunto, la propuesta de uso y el protocolo de entrega, el vendedor será quien realice el cierre comercial.
12. Debe conformar el contrato que deberá ser firmado por ambas partes, tanto el original como el duplicado. Una copia quedara archivada en administración y la otra se la queda el cliente.
13. También, deberá crear el Alta del cliente, para informar a el área de administración y cobranzas el ingreso del cliente a la empresa, los cuales se comunicarán con el mismo para darle la bienvenida a la empresa.
14. Una vez finalizado este proceso, se procede a comunicarse con el área de técnicos comerciales para que estos puedan comenzar con su trabajo de implementación.
15. El encargado comercial no deberá perder el seguimiento sobre los clientes, consultando siempre sobre el estado en el que se encuentran al área de operaciones, como van siguiendo el plan de trabajo y el cumplimiento de los objetivos propuestos. También deberá comunicarse con el cliente para escuchar su percepción y evaluar sus expectativas.



TECNICOS COMERCIALES Y VENDEDORES

1. Se programa reunión con el cliente, el equipo de ventas y el de técnicos comerciales.
2. La idea de la reunión es relevar toda la información importante de la empresa que pueda servir para el sistema y para las capacitaciones. Se debe consultar a cerca de:
 - Procesos. Operatorias diarias y circuitos especiales.
 - Estructura. Responsables de cada uno de los procesos.
 - Operatorias realizadas por asesores externos. (por ejemplo, la contabilidad o los impuestos)
 - Razón por la cual decidieron cambiar de sistema (para hacer hincapié en esos temas en las capacitaciones)
 - Expectativas y necesidades exigidas en el sistema
3. Una vez que conformado el documento de relevamiento, ambos equipos procederán a trabajar en conjunto para armar la propuesta del servicio. Esta propuesta incluirá el paso a paso de los procesos que realizará en su operatoria el cliente, según lo relevado previamente. En esta propuesta se deben incluir los desarrollos a realizar pedidos por el cliente, e informar también de aquellos que no se puedan desarrollar por alguna razón.
4. La propuesta de servicio deberá entregarse al cliente y deberá ser firmada por todos los responsables de la decisión.
5. Una vez aceptada la propuesta y firmada, se analiza cada uno de los desarrollos con el área de sistemas, para ver en cuanto tiempo podrán estar listos, conformando el protocolo de entrega con las fechas en las que se entregarán los desarrollos.
6. Se envía el protocolo de entrega y cuando el cliente lo acepta, se procede al cierre comercial (realizado en el proceso de ventas)



03- Implementación del sistema

TECNICOS COMERCIALES

1. Se comunica con el cliente para coordinar una reunión.
2. En la reunión se arma un plan de trabajo, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, la cantidad de gente a capacitar y las preferencias del cliente. Se debe poner una fecha estimativa de la puesta en vivo, y explicarle al cliente que esta fecha puede variar. Se utiliza el formato del documento de Plan de trabajo.
3. Mostrar al cliente las tablas maestras (Artículos, clientes, proveedores, plan de cuentas, rubros y subrubros). Explicarle como llenarlas y pedirle que las completen lo antes posibles para poder comenzar las capacitaciones.
4. Al finalizar la primera reunión, enviarle al cliente un mail con las tablas maestras, el plan de trabajo y con una minuta de reunión, sintetizando lo que se vio y las tareas que quedan pendientes de ambos lados.
5. Cargar en Redmine la ficha del cliente, con su plan de trabajo y relevamiento para ir poder llevar un seguimiento del cliente.
6. Pedir al equipo de IT que creen una nueva base y que se comunique con el cliente para instalarle el sistema en todas sus computadoras.
7. Una vez recibidas las tablas del cliente, se procede a la importación de estas a la base.
8. Comienzan las capacitaciones, coordinando una o dos veces por semana para reunirse con el cliente. A cada capacitación deben asistir los usuarios responsables del proceso en el que se está por capacitar. Se deberá seguir el documento de plan de capacitaciones. Normalmente las capacitaciones se ordenan de la siguiente forma:
 - Parametrizaciones iniciales del sistema.
 - Circuito ventas
 - Circuito compras
 - Circuito contable e impositivo
 - Informes
 - Circuitos especiales
9. Si en las jornadas de capacitaciones el cliente se diera cuenta que necesita algún desarrollo especial para sus circuitos, deberá consultarse con el equipo de análisis, y de ser aprobado, deberá ser cargado en Redmine como desarrollo.
10. Una vez finalizadas las capacitaciones, se realizan los ajustes finales en el sistema, en estos se incluye:
 - Borrado de movimientos de prueba
 - Carga de stock de artículos
 - Actualización de precios de compras y ventas
 - Actualización de listas de precios
 - Carga de saldos de cuentas de disponibilidades
 - Carga de saldos de cuentas corrientes de clientes y proveedores
11. La puesta en vivo se realiza cuando la base esta lista. El técnico comercial deberá asistir a la empresa para ayudar a resolver las dudas y problemas que tengan los usuarios.



12. Se continúa yendo a la empresa por un tiempo intensivamente, hasta que conozcan mejor su operatoria diaria.
13. Luego de un tiempo de implementado el sistema, se procederá a realizar las evaluaciones y encuestas de uso. Se enviarán por internet las encuestas a cada uno de los usuarios, con preguntas respecto a su operatoria, a su opinión del sistema y a sus dudas o temas a reforzar. Por otro lado, los técnicos comerciales deberán asistir a la empresa a evaluar los tiempos que tardan en cada uno de los circuitos, la forma en que lo hacen y a identificar aquellos procesos que necesiten revisión.
14. A partir de lo evaluado, se procede a programar recapitaciones para los que la necesiten.
15. Una vez que la empresa se encuentra trabajando establemente con el sistema, pasan a la etapa de seguimiento, en la que pueden realizar consultas tanto al equipo de mesa de ayuda como el de técnicos comerciales.
16. Observaciones: Se recomienda llevar actualizada la ficha del cliente en Redmine, para que cualquier equipo de la empresa que necesite saber a cerca del cliente pueda consultarlo en la misma. Esto ayudará a llevar un seguimiento más fácil para el equipo de mesa de ayuda y de técnicos comerciales.



CONCLUSIONES

A partir de las propuestas diseñadas y teniendo en cuenta las modificaciones en los procesos por la implementación de estas, se puede decir que se lograron cambios significativos en el desarrollo de los procesos comerciales y operativos de la empresa, evidenciando mejoras que finalmente serán traducidas en beneficios económicos y en un mejor servicio al cliente.

Como primera medida es importante mencionar la utilidad de haber realizado entrevistas con las personas que trabajan a diario con estos procesos, para poder comprender el punto de vista de cada uno de ellos y poder conocer sus expectativas de los procesos de la empresa, basados en su experiencia. Por otro lado, la experiencia propia trabajando en la empresa y la observación fueron de gran utilidad para ayudar a comprender e identificar los procesos y sus necesidades de mejora.

Otro aspecto a resaltar, es que la documentación de los procesos representa un marco de referencia para los empleados, en el que pueden consultar en el caso de que haya algún tipo de duda sobre los pasos a seguir. Esto, es muy útil también para la introducción de los empleados nuevos en el área, para que puedan visualizar sus responsabilidades en un solo documento.

Los cursogramas, fueron de gran utilidad para poder dar un solo vistazo a todo un procedimiento o parte de él, y poder crear los manuales de funciones en base a ellos, sin saltar ningún paso. Permiten describir el proceso en forma clara, lógica y concisa y facilitan la impresión visual del movimiento o flujo de la información desde su origen hasta su destino.

Es muy importante destacar también, que el proyecto contribuyó de manera positiva en la motivación del staff del sector ya que cada empleado formó parte del proceso siendo escuchado sobre las mejores que planteaba y viendo materializados sus aportes en un documento oficial de la compañía. De tal forma, se espera que en el futuro los empleados sigan aportando a la mejora continua de los mismos.



ANEXOS

- *Documentación estandarizada:*

- *Minuta de reunión:*

	INFOMANAGER	Misión Desarrollamos software para facilitar la operatoria diaria de las empresas y generar conocimiento para mejorar la toma de decisiones. Página: 1 de 1
	Minuta de reunión	
Empresa		Fecha
Participantes		11-11-1803/11/1903/11/19
Temas tratados	Descripción	Acciones para este punto
Capacitación	Usuario: Tema:	
Definiciones por parte de la empresa		
Propuestas de IM		
Temas pendientes Empresa		
Temas pendientes IM		

Fuente: *Infomanager.*



o Relevamiento:



Fuente: Infomanager.



o Plan de trabajo:

InfoManager Comercial

Empresa:

Implementador Infomanager: Josefina Hastun

Dirección Empresa:

Responsable del proyecto:

Fecha Inicio:

Grado de avance:

Actualizado por:

Fecha Actualización:



www.infomanager.com.ar

<http://capacitacion.dnsalias.com/>

Etapas - Acción	Fecha Desde	Fecha Hasta	Duración (en días)	Planificación	Notas
1ª Etapa - Inicio de proyecto					
Definición de alcance y aprobación del proyecto	lunes, 26 de agosto de 2019	lunes, 26 de agosto de 2019	1	Explicación de tablas, ideas básica del sistema, aprobación Plan de Trabajo	Area IT, Base de datos nueva + Hosting en Server - Datos empresa
Definición del equipo de proyecto	lunes, 26 de agosto de 2019	lunes, 26 de agosto de 2019	1		Presentación de Tar. Propuesta de implementación y equipo de personas clave
Definición de mapas de procesos	lunes, 26 de agosto de 2019	viernes, 30 de agosto de 2019	5		Definición de procesos a definir para relevamiento e implementación
2ª Etapa - Relevamiento					
Círculo compra	lunes, 26 de agosto de 2019	lunes, 26 de agosto de 2019	1		N.P. - G.C. - Re - Fac - O.P. - Cla. Cla. Proveedores - controles e informes que realiza
Círculo ventas	lunes, 26 de agosto de 2019	lunes, 26 de agosto de 2019	1		Presup - Re - Fac - Re.C. - Cta. Cla Cliente - Controles e informes que realiza
Círculo logística	lunes, 26 de agosto de 2019	lunes, 26 de agosto de 2019	1		Recepción - envío - Depósitos - Controles
Círculo administración	lunes, 26 de agosto de 2019	lunes, 26 de agosto de 2019	1		Impuestos - Pagos - Cobros - Ajustes - Valores - Contabilidad
Documentos finales de relevamiento y análisis de implementación	lunes, 26 de agosto de 2019	viernes, 30 de agosto de 2019	4		
3ª Etapa - Capacitación (Primer contacto con el sistema):					
Diseño				Revisión Plan de cuentas genérico	Estructura - Configuración de grupos - Cuentas de IVA.
Preparación de Datos Cargas Iniciales			1		Artículos, Proveedores, Clientes, Rubro y Subrubros
Plan de Cuentas					Importación de tablas ABM
Configuraciones Generales Del Sistema					Entregar ABM Maestros - Agencias de Retención y/o Recepción - Plan de cuentas
ABM Maestros					
Importación de tablas					
4ª Etapa - Capacitación (Parametrización del sistema)					
Configuraciones Generales Del Sistema					Empresa, Unidades de Negocio y plan de cuentas - Punto de venta
Parametrización de Tablas Maestras en "Archivo"					Cruzada - Permisos y accesos - Panel de control - Búsquedas
Desarrollo					Salidas Operativas (Clientes, Proveedores, Caja, Bancos, Cheques de terceros)
Contabilidad - Saldo Operativos					Importante tener parametrizaciones correctas e importaciones correctas
5ª Etapa - Capacitación (Circuitos Operativos)					
Círculo Ventas	jueves, 15 de agosto de 2019	jueves, 15 de agosto de 2019	1	Revisión Circuitos en detalle	Presupuesto, Remito vía, Factura contado, Factura iba cba, Nota Crédito/Debito, Recibo, Caja.
Círculo Compra	jueves, 8 de agosto de 2019	jueves, 8 de agosto de 2019	1	en el relevamiento	Nota de pedido, Orden de compra, Remito, Factura de compra, Orden de pago
Logística	jueves, 22 de agosto de 2019	jueves, 22 de agosto de 2019	1		Orden de pago múltiple
Administración	jueves, 29 de agosto de 2019	jueves, 29 de agosto de 2019	1		Movimiento de mercancías entre sucursales y depósitos, Movimiento de valores sucursales, Pagos cruzados de cuentas corrientes
Contabilidad - Saldo Operativos	jueves, 29 de agosto de 2019	jueves, 29 de agosto de 2019	1		Listas de Precios, Provisiones, Parametrización de impuestos, Informes contables
Informes	A medida que se capacita en cada circuito				Exportaciones TET, Usuarios y Permisos, Formatos de impresión, Contabilidad Asientos contables manuales. Importar asientos.
6ª Etapa - Consultas y Ajustes					
GC to Live	lunes, 2 de septiembre de 2019	*****			Proveedores, Clientes, Ventas/ventas, Disponibilidades, Stock, Estadísticas, Fines Tesorería.
Jornada de Consultas	lunes, 2 de septiembre de 2019	lunes, 7 de octubre de 2019			Importante haber realizado prácticas para depurar dudas y consultas. La empresa debe estar preparada para Inicio Facturación
Ajuste de saldos operativos					Consultas realizadas por la empresa
Seguimiento Post Implementación					Movimientos contables
					Semanal - Quincenal - Mensual - Bimestral

Fuente: Infomanager.



o Documento de temas a capacitar

PRIMER JORNADA: Configuraciones Grales	Visto	✗	No se vio
ABM de Bancos		⏸	Ver de nuevo
ABM empresas		✓	Visto
ABM provincias y localidades			
Centros de Costos			
Configuracion de disponibilidades			
Configuracion de Grupo			
Creación de usuarios - Asignacion de permisos y tareas			
Depositos de Articulos			
Personal			
Plan de cuentas			
Presentación de tablas (articulos, clientes, proveedores, saldos)			
Rubros y Subrubros			
Unidades de negocio			
Vendedores			
SEGUNDA JORNADA: Circuito Ventas			
ABM Articulos			
ABM clientes			
ABM puntos de venta: FA - RE - NC - ND			
Configuración de depositos y puntos de ventas por usuarios			
Facturas de ventas			
Informes Vs: Cta cte de clientes - Comprobantes pendientes - Anticipos emitidos vs Cancelados			
NC y ND en ventas			
Recibos de Ventas (Cta cble - anticipos - cobros)			
Remitos de venta y recepción por devolución			
Análisis de compra y venta			
Informes de existencias de stock			
TERCERA JORNADA: Circuito compras			
ABM proveedores			
Factura de compra			
Informes Vs: Cta cte de proveedores - Comprobantes pendientes - Anticipos emitidos vs Cancelados			
ND y NC en compras			
Nota de pedido			
Orden de compra			
Ordenes de Pago (cta cble - anticipos - pagos)			
Ordenes de Pago Multiple			
Pedido interno			
Remito de Compra			
Solicitud de precio			
Ticket comprobantes			
CUARTA JORNADA: Circuito Contable			
Ajuste por Inflación: Configuración de índices - Papel de trabajo			
Asientos: Convencionales, Gastos Bancarios, Gastos de IVA, Proveedor/Cliente			
Balance de Sumas y Saldos			
Balance Gral.			
Cuentas de disponibilidades			
Estado de Resultado			
Exportacion TXT Varios - Aplicativos Impositivos			
Libro Diario.			
Libro IVA Compras y Ventas			
Libro Mayor			
Rubros de IVA			
Circuitos especiales			
Acuerdo de credito			
Cierre de Caja (Habilitar circuito - ABM dinero - Configuración de usuarios)			
Circuito Cheques (Valores a depositar - Listado de Cheques en cartera - Listados vs cheques propios)			
Circuito Dólar (Tabla de cotización - Listas de precios - ABM articulos - Ctas ctes - Carga y cancelacion de comprobantes)			
Comisiones por vendedor			
Conciliación Bancaria			
Conciliación de Tarjetas de Credito			
Corredores			
Depositos Bancarios			
Gestión de precios			
Identificadores			
Impuestos: Generador de formulas, configuración de impuestos, volcado de alicuotas			
Pedido de Venta			
Planes de TC			
Presupuestos - Cash Flow			



- o *Propuesta de servicio:*



Yerba Buena, Tucumán, Argentina

___/___/___

Sr. Cliente.

DOCUMENTO DE RELEVAMIENTO Y ESPECIFICACIONES DE REQUERIMIENTOS INFOMANAGER PACKING

El siguiente documento tiene como objetivo, establecer en concreto, las necesidades del empaque en cada etapa, para la eficiente gestión de la operatoria del mismo.

También se expone, luego de ser completado el relevamiento, una propuesta de uso del sistema y/o especificaciones de requerimientos para desarrollo.

Información del Proyecto

Empresa / Organización	INFOMANAGER
Proyecto	
Fecha de preparación	
Cliente	
Gerente / Líder de Proyecto	
Gerente / Líder de Análisis de negocio y requerimientos	

Aprobaciones

Nombre y Apellido	Cargo	Departamento u Organización	Fecha	Firma

Fuente: *Elaboración Propia*



○ *Protocolo de entrega:*

Protocolo de entrega		Proyecto: Empresa:	IM PACKING	packing
Check	TEMA	FUNCIONAMIENTO		FECHA DE ENTREGA
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

Fuente: *Elaboración Propia*



- **Tablas Maestras:**
 - **CLIENTES**

Campos Obligatorios		Campos que pueden ir vacíos pero se recomienda completar		Campos que pueden o no estar		Categoría de IVA		Atributos		
CODIGO	NOMBRE	Nombre de Fantasia	DOMICILIO	Telefonos	Categoría de IVA	CUIT	DNI	Localidad	Ext. de Ciudad	Código Postal
20	30									

- **PROVEEDORES:**

Campos Obligatorios		Campos que pueden ir vacíos pero se recomienda completar		Campos que pueden o no estar		Categoría de IVA		Atributos		
ID	NOMBRE - RAZON SOCIAL	DOMICILIO	Telefonos	Categoría de IVA	CUIT	DNI	Localidad	Ext. de Ciudad	Código Postal	Mail
20	30									

- **ARTICULOS:**

Campos Obligatorios		Campos que pueden ir vacíos pero se recomienda completar		Campos que pueden o no estar		Categoría de IVA		Atributos					
CODIGO	DESCRIPCION	unidad medic	Moneda	precio compra	precio venta	iva fabricante	iva cliente	iva subtotale	IVA	Artículo de Compra	Artículo de Venta	Grupo	IVA
20	30												

Fuente: Infomanager.



○ Plan de cuentas:

Nro de cuenta	Cuenta madre	Descripción	Imputable
1000000	0	ACTIVO	N
1100000	1000000	ACTIVO CORRIENTE	N
1110000	1100000	DISPONIBILIDADES	N
1111000	1110000	CAJA	N
1111010	1111000	Caja Raul	S
1111020	1111000	Caja Sofia	S
1111030	1111000	Caja Rodrigo	S
1112000	1110000	BANCOS	N
1112010	1112000	Francoés Cta. Cte.	S
1112020	1112000	Santander Río Cta. Cte.	S
1113000	1110000	CHEQUES EN CARTERA	N
1113010	1113000	Valores a Depositar	S
1113020	1113000	Valores en Tránsito	S
1120000	1100000	INVERSIONES TRANSITORIAS	N
1120010	1120000	Plazo Fijo	S
1120020	1120000	Bonos	S
1120030	1120000	Colocaciones Financieras	S
1130000	1100000	CREDITOS	N
1131000	1130000	DEUDORES POR VENTAS	N
1131010	1131000	Clientes Vs	S
1131020	1131000	Documentos a Cobrar	S
1131030	1131000	Deudores Morosos	S
1131040	1131000	Valores Pendientes de Cobro	S
1131050	1131000	Tarjeta de Credito Visa a Cobrar	S
1131090	1131000	Tarjeta de Credito Master a Cobrar	S
1132000	1130000	CREDITOS FISCALES	N
1132010	1132000	IVA crédito fiscal	S
1132020	1132000	Percepción IVA sufrida	S
1132030	1132000	Retención IVA sufrida	S
1132040	1132000	IVA saldo a favor	S
1132050	1132000	IVA saldo de libre disponibilidad	S
1132060	1132000	IVA saldo técnico	S
1132070	1132000	Retención Impuesto a las ganancias sufrida	S
1132080	1132000	Percepción TEM y PP sufrida	S
1132090	1132000	Imp a los créd. y déb. pago a cta gctes.	S
1132100	1132000	Percepción IIBB Tucumán sufrida	S
1132110	1132000	Retención IIBB Tucumán sufrida	S
1132120	1132000	IIBB saldo a favor Tucumán	S
1132130	1132000	Recaudación Bancaria IIBB Tucumán	S
1132140	1132000	Percepción IIBB Salta sufrida	S
1132150	1132000	Retención IIBB Salta sufrida	S
1132160	1132000	IIBB saldo a favor Salta	S

Fuente: Infomanager.



o **Contrato:**

CONTRATO DE ALQUILER DE USO DE SOFTWARE

Atento la solicitud de la empresa _____ referente al deseo de adquirir los servicios que SISTEC SRL presta, se disponen las partes abajo firmantes a perfeccionar el presente contrato de alquiler de software el cual establece las pautas y cláusulas por las cuales se erigen las obligaciones y derechos que detentaran las mismas, asumiendo el compromiso desde el día de la efectiva firma (art. 957 CCyC y CCDS) obligándose a su efectivo y pleno cumplimiento. Estableciendo de común acuerdo lo siguiente.

Entre los suscritos a saber: SANTIAGO RUIZ NICOLINI DNI 27.661.224, con domicilio en Nuevo Country del Golf, Verba Buena, Tucumán en su carácter de SOCIO GERENTE de SISTEC SRL CUIT 30-71449544-1, quien en adelante se denominará LA EMPRESA, de una parte, y por la otra parte la empresa _____ CUIT N°: _____, con Domicilio en _____ piso _____, San Miguel de Tucumán, Tucumán. El Sr. _____ identificado con DNI: _____, con domicilio en _____, quien para efectos del presente contrato se denominará el ARRENDATARIO, celebran el presente contrato de licencia de uso del software Infomanager comercios, el cual se registrá por las siguientes.

CLAUSULAS:

PRIMERA: OBJETO. LA EMPRESA se compromete a conceder al ARRENDATARIO el alquiler NO EXCLUSIVO, del software denominado "Infomanager Comercios", en los términos y extensión detallados en el ANEXO I Presupuesto y Propuesta de Servicios del presente contrato, también suscripto por las partes y en la LICENCIA que debe ser aceptada previa al uso del programa de manera excluyente para la activación del mismo.

SEGUNDA: CARACTERÍSTICAS DEL SOFTWARE. El programa que es objeto del presente arrendamiento cuenta con las características detalladas en el ANEXO I. El ARRENDATARIO declara conocer y aceptar los contenidos y funciones del software descrito, declarando que ha realizado el relevamiento correspondiente respecto de las necesidades y recaudos ineludibles para el efectivo y pleno funcionamiento del mismo respecto de su empresa/emprendimiento y que el SOFTWARE rentado, en su configuración actual, contempla las soluciones necesarias a las mismas. Queda a criterio exclusivo y excluyente de LA EMPRESA los desarrollos específicos, actualizaciones e incorporaciones que se le realicen al programa objeto del presente, pudiendo el ARRENDATARIO solicitar o sugerir alguna modificación o actualización, los cuales son analizados y autorizados por LA EMPRESA. Bajo ningún concepto el presente contrato obliga a la misma a realizarlos o contemplarlos en las actualizaciones a ejecutar. En caso de aceptar el desarrollo propuesto por el ARRENDATARIO y previa cotización y aceptación de la misma se realizará el correspondiente desarrollo. LA EMPRESA asume el compromiso de que serán agregadas características que considere de utilidad para todos los clientes.


TERCERA: COSTOS, FORMA DE PAGO, EXTENSIÓN DEL SERVICIO Y MORA: Respecto del valor, la forma de pago como asimismo su renovación y extensión y características del servicio contratado, se aplicará lo estipulado en el ANEXO I.

El servicio deberá ser abonado en el mes calendario de la fecha de emisión de la factura. La mora del deudor se produce por el sólo transcurso del tiempo fijado para

Fuente: Infomanager.



o Alta de cliente:

		Alta de cliente				Fecha			
						01/11/19			
Empresa									
CUIT						Zona	Tucumán Comercial		
Fecha cierre contrato				Gerente	Nombre				
Comercial					Mail				
					Teléfono				
Contacto Administración	Nombre					Aperturista	Nombre		
	Mail						Mail		
	Teléfono						Teléfono		
Cierre de contrato	Modalidad		Alquiler			Mes de facturación			
	Tipo de artículo		Cuotas	Web	\$	US\$	Descuentos	Monto	-
	Campo							Motivo	-
	Contabilidad						Observaciones	CC1 + abono premium	
	Sueldos								
	Packing								
	Infomanager								
	Servimanager								
	Capacitación								
	Otro								
Total				0	0				

Fuente: Infomanager.



o *Presupuesto:*



Yerba Buena
17 de Octubre de 2019

Sr.

Me dirijo a usted con el fin de hacerle llegar nuestro presupuesto del servicio de alquiler de InfoManager Comercios Premium.

■ IMPORTE Y FORMA DE PAGO DEL PROYECTO

La propuesta de trabajo contempla una primera etapa de instalación del sistema y capacitación inicial intensiva a abonarse desde el momento de la contratación.

El valor vigente de la cuota mensual de esta etapa es \$ _____

PRO	PREMIUM
\$ [REDACTED] *	\$ [REDACTED] *
(precio por sucursal)	(precio por sucursal)
Mesa de ayuda.	Mesa de ayuda.
Alojamiento y administración de la base de datos.	Alojamiento y administración de la base de datos.
Plataforma de capacitación web.	Plataforma de capacitación web.
2 locaciones físicas.	Más de 2 locaciones físicas.
4 meses de capacitación inicial estimado.	6 o más meses de capacitación inicial estimado.
Circuitos comerciales.	Circuitos comerciales.
Módulo contable.	Módulo contable.
Circuitos Administrativos.	Módulo offline.
	Módulo mobile.
	Posibilidad de integración con otra plataforma.

Para las versiones Pro y Premium, el costo adicional por sucursal es el 50% del costo de la primera.

Notas:

Los valores no incluyen IVA.

Los montos son los vigentes a la fecha y se actualizan en función al IPC acumulado desde la última actualización (se toma como parametro los ultimos tres meses)

Fuente: Infomanager.



SERVICIOS INCLUIDOS EN EL ALQUILER

- Actualizaciones automáticas, por correcciones y desarrollos comunes a todos nuestros clientes.
- Mesa de ayuda de lunes a viernes de 9 a 18 hs. Los datos de contacto son:
 1. Móvil (0381) 155861532 – 156359330
 2. Teléfono (0381) 4-8580-88 / 9
 3. Skype: sistec.synagro
 4. E-mail: ayuda@infomanager.com.ar
- Técnico Comercial a disposición para analizar nuevas funcionalidades y/o capacitaciones:
 1. C.P.N.: María José Salomón
Móvil: 3814127235
Mail: mj.salomon@infomanager.com.ar
 2. Lic.: Ezequiel Calvo
Móvil: 3814032266
E-Mail: ezequiel.calvo@infomanager.com.ar
 3. Lic.: Valle Jantus
Móvil: 3815686385
E-Mail: valle.jantus@infomanager.com.ar
 4. Lic.: Milagro Castro Ale
Móvil: 3816381845
E-Mail: milagro.catro@infomanager.com.ar
- Alojamiento y administración de la base de datos.
- Plataforma de capacitación web.





SERVICIOS DE CONTRATACIÓN OPCIONAL

- Servicios de guardia de Lunes a Viernes desde 18 a 21 hs. y Sábados desde 9 a 13 hs. El costo mensual vigentes es de \$2.500.- por mes para la primera locación física y \$750.- por cada sucursal extra por mes.
- Servidor dedicado en Amazon administrado por InfoManager. Se recomendará la contratación de un servidor dedicado cuando exista más de 15 conexiones concurrentes o cuando el volumen de datos manejado por la empresa lo amerite, se puede recomendar para mejorar la performance del sistema contratar un servidor dedicado en la nube. La administración sigue a cargo del equipo de IT de InfoManager y todos los recursos de ese servidor serán usados por el cliente. Infomanger traslada el costo que hoy cobra Amazon.

CONSIDERACIONES ESPECIALES

REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

- PC con no más de tres años de antigüedad.
- Igual antigüedad para las impresoras. De marcas reconocidas, que usan protocolos internacionales para su configuración.
- Impresoras fiscales de marca Hassar o Epson (ver modelos homologados por InfoManager).
- Windows 7, 8 y 10 como sistema operativo.
- Banda ancha con un piso de 512 kb/seg. en el caso de funcionar sobre WEB.
- La empresa deberá contar con un técnico informático, el cual tendrá la responsabilidad del mantenimiento de la red informática de la empresa. A su vez InfoManager entregará instaladores y protocolos de configuración del sistema, para que dicho técnico pueda reinstalar el software en las estaciones de trabajo cada vez que sea necesario y su configuración para que funcione en red.

Todos nuestros clientes se nutren de los desarrollos realizados en el sistema. Los desarrollos propuestos son analizados y autorizados por InfoManager para ser implementados en InfoManager Comercios.

Solamente agregaremos las características que consideremos sean de utilidad para todos nuestros clientes y que representen una mejora para el sistema.

En caso de aceptar el desarrollo, cotizaremos a la empresa que lo pide. Con el presupuesto aceptado iniciaremos el desarrollo.



○ *Encuestas a usuarios:*

1. ¿Cómo calificarías la implementación del nuevo sistema?

- Excelente, el cambio me ayuda a mi trabajo diario
- Bien, se va adaptando a nuestras necesidades
- Malo, preferible volver a lo anterior
- Otro (especifique)

2. En general el uso de la app ¿ como te resulta trabajar con ella?

- Extremadamente fácil
- Muy fácil
- Moderadamente fácil
- Poco fácil
- Nada fácil

3. En un día típico aproximadamente ¿cuántas veces lee el código de barra de los artículos ?

- 0-5
- 5-10
- 10-15
- 15-20
- Más de 20
- Otro (especifique)

Fuente: *Elaboración Propia.*



5. ¿La actualización de los precios se realiza de manera ágil?

- Muy bien
- Bien
- No tan bien
- Malo
- Que recomendarías?

6. ¿Cuál de los siguientes puntos fue el mayor problema durante su experiencia con la implementación con la app?

- Experimenté fallas
- La aplicación carecía de las características que yo necesitaba
- La aplicación era difícil de manejar
- La aplicación era poco atractiva
- La aplicación dejó de responder
- Otro (por favor, especifique)

7. En general, ¿cómo calificaría la experiencia del cliente con la aplicación?

- Muy positiva
- Positiva
- Neutral
- Negativa
- Muy negativa

8. Con sus propias palabras, ¿qué le gustaría mejorar en esta nueva aplicación?

Fuente: *Elaboración Propia*



- *Documentación Respaldatoria*

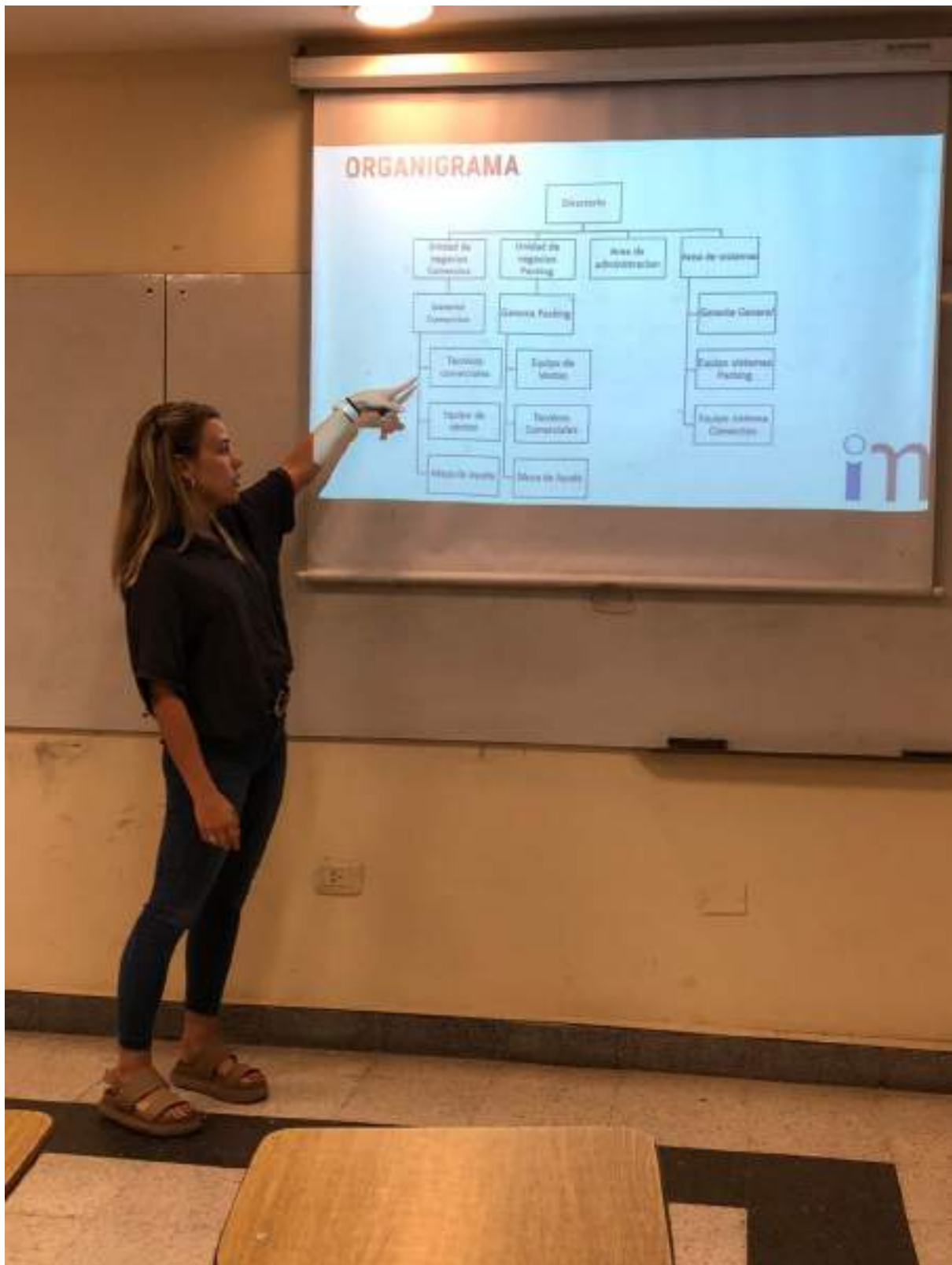


Foto de la presentación en reunión de avance. Fuente: *Elaboración Propia*



Estandarización y mejora de los procesos comerciales en "Infomanager"



Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Ciencias Económicas
 Profesor Profesional LA - Autor: Josefina Nájera Portales - Contacto: jnajerap@conae.com - Tutor: LAC Diego Assaf

INTRODUCCION

La dinámica comercial propia de un entorno globalizado hace que las organizaciones se enfrenten a una realidad cambiante que ejerce enormes presiones sobre ellas. Para ser exitosas necesitan reconocer, redefinir sus posiciones competitivas y sus requerimientos de servicio.

Es así, como el presente estudio surge de la necesidad que tiene la empresa INFOMANAGER, de mejorar la eficiencia en sus procesos. Esto, se logra con el desarrollo de un método estándar de trabajo, documentando y dando a conocer la información a los empleados para manejar un lenguaje común, estandarizando programas que permitan mantener la mejora continua y así poder avanzar en el logro de los objetivos corporativos.

LA EMPRESA

"Infomanager" es una empresa que desarrolla e implementa herramientas integrales para la administración de empresas. Su actividad principal es el desarrollo de software de gestión, para facilitar la operación diaria de las empresas y generar conocimiento por medio del procesamiento de información.

Dentro de su organigrama, se pueden encontrar dos unidades de negocios principales: Packing y Comercio.



PROBLEMA

El problema principal consiste en: "La falta de planificación y diseño de los procesos comerciales - operativos en la empresa Infomanager".

En la empresa, se considera que estas áreas son las más importantes ya que son las que están en constante contacto con los clientes, y que al no tener definidas claramente cada una de las etapas de su trabajo, suelen tener problemas de eficiencia para manejar la cartera de clientes.

Por otro lado, al profundizar en los procesos, se comenzaron a notar ciertas deficiencias, que fueron consideradas como oportunidades de mejora en el presente trabajo.

EMBUDOS COMERCIALES



OBJETIVOS

- OBJETIVO GENERAL:**
 Formalizar y mejorar los procesos comerciales y operativos de la empresa.
- OBJETIVOS ESPECIFICOS:**
- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa en cuanto a su estructura, procesos y puestos de trabajo.
 - Identificar las principales actividades del área comercial - operativa.
 - Redactar un manual de procedimiento que sirva de guía para los empleados, al atender a cada uno de sus clientes.
 - Identificar los procesos que requieren una mejora y presentar una propuesta para estos.

METODOLOGÍA

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo, utilizando la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación y resolver las interrogantes en el proceso de interpretación.

El diseño metodológico es fenomenológico.

Para la recolección de datos para el estudio, los métodos utilizados son tanto generales como específicos. Se fueron a cabo diálogos técnicos de observación, dentro de la empresa y en reuniones con clientes. También se realizan entrevistas semi-estructuradas con encargados y empleados de la empresa, como también con clientes que ya implementaron el sistema y pueden aportar su experiencia con el servicio brindado.

RESULTADOS



Manuales de procedimientos

Este apartado muestra fragmentos de los manuales de procedimientos redactados para estandarizar los procesos comerciales y operativos de la empresa.

CONCLUSION

- A partir de los técnicas de investigación cualitativa, se pudieron identificar los procesos comerciales y las deficiencias y necesidades de mejora existentes.
- A través de la documentación de los procesos, se estableció un marco de referencia en el que los empleados se pueden apoyar en caso de que no tengan certezas sobre cómo desarrollar sus tareas.
- Los cursogramas facilitan la interpretación visual del flujo de información desde su origen hasta su destino y permiten describir el proceso en forma clara, concisa y lógica, para una mejor comprensión por parte de los involucrados.
- Concretación en la forma de trabajar del empleado, dejando de lado al aspecto informal en que realiza sus tareas, para enfocarse en una forma de trabajo estructurada mediante procesos definidos, proporcionando al cliente un mejor servicio.

Poster presentado en Muestra Académica. Fuente: *Elaboración Propia.*



BIBLIOGRAFIA

- *“Cursogramas y tecnologías disruptivas – Procedimiento y control interno en la era digital”* – Jorge Rubén Vázquez (Catedra de Organización Contable de Empresas– Facultad Ciencias Económicas U.N.T.)
- *“Cursogramas - Técnicas y Casos “*- Miguel Jorge Klein. (Catedra de Organización Contable de Empresas– Facultad Ciencias Económicas U.N.T)
- Bibliografía utilizada en “Dirección Estratégica” – Instituto de Administración - Facultad Ciencias Económicas U.N.T.
- Bibliografía utilizada en “Taller de Metodología de Investigación en administración” – Instituto de Administración – Facultad Ciencias Económicas U.N.T.
- “Mejoramiento de los procesos de la empresa” de H. James Harrigton.
- “Diseño organizativo” de Juan José Gilli.