



**Alumna: Pasek, Paola Gisella**  
**Tutor: Assaf, Diego Ezequiel**





## INDICE

### Contenido

1	RESUMEN .....	3
2	INTRODUCCIÓN .....	4
3	PROBLEMA .....	4
4	OBJETIVOS.....	5
4.1	Objetivo General .....	5
4.2	Objetivos Específicos .....	5
5	MARCO TEÓRICO .....	6
6	MARCO METODOLOGICO .....	13
7	DESARROLLO .....	13
7.1	Etapa de Relevamiento .....	13
7.1.1	Nube de palabras .....	14
7.1.2	Sistema organizativo .....	14
7.1.3	Sistema de Decisiones.....	15
7.1.4	Sistema de Información .....	16
7.1.5	Sistema de Procesos y Procedimientos .....	16
7.2	Etapa de Diagnostico .....	17
7.2.1	Diagrama de Ishikawa o espina de pescado.....	17
7.2.2	Sistema organizativo .....	18
7.2.3	Sistema de Decisiones.....	18
7.2.4	Sistema de Información .....	19
7.2.5	Sistema de Procesos y Procedimientos .....	19
7.3	Etapa de propuesta de mejoras .....	24
7.3.1	Sistema organizativo .....	24



7.3.2	Sistema de Decisiones.....	26
7.3.3	Sistema de procesos y procedimientos.....	27
7.3.4	Sistema de Información .....	28
8	RECOMENDACIONES .....	28
9	CONCLUSIONES .....	29
10	BIBLIOGRAFÍA.....	30
11	Apéndice 1: Relevamiento básico usado en las entrevistas .....	31
12	Apéndice 2 – fragmentación .....	33
13	Apéndice 3 Matrices Administrativas .....	33
14	Apéndice 4- manuales de funciones .....	33



## 1 RESUMEN

El presente trabajo de Práctica Profesional de la carrera de Licenciatura en Administración es realizado en una empresa ubicada en La Reducción. La misma se dedica a la elaboración y comercialización de subproductos húmedos, líquidos y secos aptos para nutrición animal. Atento a los requerimientos de clientes y al cumplimiento de sus objetivos, se encuentra en proceso de expansión, por lo que surge la necesidad de formalizar los procesos para brindar claridad y lograr su eficiencia.

A raíz de no contar con una estructura formal definida pueden ocurrir malos entendidos y problemas de comunicación por la falta de organización como por ejemplo dobles mandos, tiempos muertos, tareas duplicadas o sin realizar; los líderes no pueden delegar funciones por ende los colaboradores terminan haciendo otras cosas y no las que realmente deben hacer.

El objetivo del trabajo fue Proponer el diseño organizacional en la planta de producción SIERRA SA ubicado en la Reducción.

El trabajo fue abordado desde un enfoque cualitativo, contando con la participación del gerente y de los empleados. El diseño de investigación corresponde a Investigación-Acción ya que se buscó comprender un fenómeno bajo estudio, de esta forma se pudo realizar la triangulación de métodos para generar información confiable.

Se realizó un diagnóstico de la empresa donde se detectaron dificultades en la organización, como ser, pérdida de tiempo, falta de identificación de responsabilidades, falta de controles y unificación de criterio los cuales fueron representados en un diagrama de Ishikawa. Se establecieron los procesos de la empresa, sus características y componentes. Esto llevó al planteo de un organigrama formal del cual no contaba la empresa aplicando la herramienta trébol.

Del análisis de la información se optó por centrar el trabajo en el circuito de recepción de materia prima y circuito de fabricación de producción por pedido.

Por ultimo en la tercera etapa se realizaron las propuestas de mejora en los circuitos antes mencionados en donde se realizaron las matrices administrativas y un cuadro comparativo con la situación actual vs la situación ideal con la implementación de un sistema de información. Luego de transitar por las 3 etapas del trabajo se llegaron a las conclusiones y recomendaciones que fueron brindadas a la empresa bajo estudio.

**Palabras claves: PROCESOS – ESTRATEGIA – ESTRUCTURA**



## 2 INTRODUCCIÓN

En la actualidad es necesario que las empresas dispongan de departamentos que ayuden al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, supervisando y dando seguimiento a las normas técnicas y legales de la empresa.

El logro de las metas de la empresa depende del cumplimiento de los objetivos de cada departamento. Para cumplir estos últimos es necesario contar con una estructura definida y manuales que contribuyan con la organización en la ejecución de las labores asignadas al personal idóneo, y propicien la uniformidad en el trabajo.

Se ha visto necesario la elaboración de una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa, identificar las funciones de los cargos y establecer políticas organizacionales en SIERRA SA; debido a los principales problemas a los que la empresa se enfrenta. Dicha situación está relacionada con la delegación y control de actividades, el flujo de la información y de los recursos. En este contexto, existe duplicidad de tareas, los trabajadores no saben de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades, dando lugar a evasión de las mismas debido a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa.

Así también, no se cuenta con un Manual de Políticas Internas; lo que ha provocado descuidos en las actividades y falta de control, entre otras falencias. Siendo estas situaciones las que no permiten guiar y regular sus actividades a la consecución de sus metas es sumamente necesario mantener informados a los empleados sobre la estructura organizacional, funciones y políticas de la empresa.

## 3 PROBLEMA

En una organización que no cuenta con una estructura formalmente definida pueden ocurrir malos entendidos y problemas de comunicación por la falta de organización

Causas del problema

CAUSAS	CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"><li>No planificar las actividades en un orden jerárquico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Pérdida de recursos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>No existe claridad al momento de identificar la autoridad quien tiene el poder de decidir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>La toma de decisiones no se realiza de manera correcta</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Ausencia de recurso humano para la designación de las tareas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ocasiona baja productividad</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>La falta de desarrollo de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>La empresa aún no se ha</li></ul>



estrategias de marketing que permitan lanzar el producto comercializado al mercado	proyectado al mercado en forma adecuada
<ul style="list-style-type: none"><li>• no cuenta con un control adecuado en cada una de las actividades desempeñadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se producen ineficiencias y errores.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La falta de conocimiento respecto a la misión, visión, metas y rumbo de la empresa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los empleados no tienen metas definidas en relación a los objetivos de la empresa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La incorrecta distribución de los cargos y funciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afecta al rendimiento de la empresa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No especificar qué función debe desempeñar cada empleado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crea Conflictos entre los empleados</li></ul>

De acuerdo con lo comentado anteriormente se podría definir el problema como: La falta de formalización de la estructura, procesos y funciones en la planta de producción SIRRA SA ubicada en la Reducción

Esta situación se problematiza a través de las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué tipo de estructura organizacional está más alineada con la empresa SIERRA SA
- ¿Cómo deberían ser los procesos y procedimientos a llevar a cabo?
- ¿Cuáles son los puestos definidos en la organización? ¿Cuáles son sus funciones?

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 Objetivo General

Proponer el rediseño organizacional en la planta de producción SIERRA SA ubicado en la Reducción.

### 4.2 Objetivos Específicos

- Describir la estructura, funciones, y procesos actuales de la empresa.
- Definir el ciclo de procesos de producción y recepción de la materia prima.
- Promover una mejora organizacional a través de la elaboración de herramientas administrativas que sean convenientes como organigramas, manual de funciones.



## 5 MARCO TEÓRICO

### LA EMPRESA SIERRA SA

SIERRA SA es una planta de producción ubicada en La Reducción, la cual se dedica a la elaboración y comercialización de subproductos húmedos, líquidos y secos aptos para nutrición animal. Cuenta con 2 tipos de productos que son los bloques de melazas y la levadura en polvo.

Los bloques de melaza estándar, contemplan en su formulación cubrir el 100% de requerimientos de macro y micro minerales para aquel animal que consuma la dosis máxima estimada y se les ofrezca agua de bebida considerada blanda.

Para el caso de ganado bovino, el contenido de urea en el bloque de melaza estándar puede ser del 4% o el 8% dependiendo el requerimiento del cliente

El método de fabricación consiste en evaporar la humedad de sus materias primas, principalmente melaza. Tienen un contenido de fibra muy bajo, su pH es neutro y la humedad no supera el 5%, lo que permite vehiculizar distintos ingredientes sin desnaturalizarlos, además de ser poco higroscópico.



Fuente página de la empresa

### CAJA DE CARTON DE 30KILOS

La levadura en polvo es un Co-producto obtenido de la separación de la cerveza después de la fermentación de la malta. Una vez finalizada la fermentación, las levaduras son aisladas por centrifugación y secadas por atomización mediante el proceso "spray-dried". Las levaduras son consideradas un suplemento alimenticio concentrado proteico, de alto valor biológico por su adecuado perfil de aminoácidos esenciales por lo que constituyen una excelente fuente proteica como materia prima para balanceados de cerdos, aves, bovinos, peces y animales de compañía.

Es una buena fuente de vitamina del grupo B, en especial Biotina y ácido fólico.



Elevado contenido de fósforo.

Producto de excelente palatabilidad y digestibilidad

Se considera a la levadura Materia prima para la elaboración de alimentos balanceados destinados a bovinos, aves, cerdos, peces y animales de compañía. Producto entregado en bolsas de 25kg o en bigbags de 500/1000kg.

La empresa actualmente cuenta con 17 empleados distribuidos en las áreas de producción, calidad, logística, almacén - recepción y administración. Además cuenta con servicios tercerizados de limpieza, seguridad.

Para el desarrollo de trabajo se tomará como base de referencia los siguientes enunciados:

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

Según la Real Academia de la Lengua Española define procesos con cuatro acepciones diferentes:

“Procedimiento, actuación por trámites judiciales o administrativos”

“Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”

“Transcurso del Tiempo”

“Acción de ir hacia adelante”

De estas definiciones podemos destacar ciertos elementos diferenciadores:

Temporalidad: Las definiciones anteriores 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.





Cátedra Sistema Administrativo y Control Interno - Período lectivo 2021

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

- **Procesos Estratégicos:**

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...

Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

- **Procesos Clave:**

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.



- **Procesos de Apoyo:**

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de Productos No conformes Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo Etc.

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

Para cumplir con la Misión se debe determinar una estructura organizacional que servirá como medio para poder llegar a los objetivos propuestos por cualquier empresa. La Estructura Organizacional puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas. (Henry Mintzberg - 2006).

Para poder realizar el proceso de departamentalización antes mencionado, contamos con dos herramientas: Organigrama y Manual de Funciones/Descriptivo de puestos. El organigrama es la representación gráfica de los elementos que componen la organización y del tipo de relaciones y dependencias que se establecen entre estas unidades para organizarse. Es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

#### Departamentalización por funciones

En la departamentalización por funciones, las actividades comunes u homogéneas se sitúan en una unidad organizativa común. Los departamentos se definen por la naturaleza del trabajo que realizan. La departamentalización por funciones es la forma más utilizada por ser fácil de entender. Es recomendada sobre todo para las organizaciones pequeñas y medianas.

Las ventajas de la departamentalización por funciones son

- Es una forma lógica de agrupar actividades.
- Facilita la especialización funcional.
- Se obtiene una mayor eficiencia por medio de la especialización.
- Retiene el control centralizado de las decisiones estratégicas.



-Facilita la capacitación de los especialistas.

-Ayuda a desarrollar competencias distintivas.

Las desventajas de esta forma de departamentalización son:

- Se dificulta la coordinación de las diversas unidades funcionales. Cada departamento está interesado en sus propios problemas y no considera los de la organización como un todo.

- La comunicación entre departamentos se vuelve difícil, ya que cada departamento tiene su propio idioma técnico.

- Puede conducir a conflictos y celos entre departamentos. Cada departamento se empieza a considerar como el más importante y quiere implantar sus puntos de vista sobre los demás departamentos.

- Una gran parte del tiempo del gerente general va a estar dedicada a resolver conflictos entre departamentos, a promover la cooperación entre departamentos, a abrir y mejorar líneas de comunicación entre los diversos departamentos en vez de estar dedicado a realizar su verdadera labor gerencial.

**El Manual de Funciones** se denomina también “manual de tareas” o “descripción de cargos”. Se asegura y desarrolla la continuidad del patrón de relaciones de la organización diseñado por el Organigrama. Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

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

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

Las ventajas del uso de manuales son las siguientes:

- Constituyen parte del proceso de comunicación.
- Son herramientas que sirven de enlace de las partes de la estructura formal.
- Son un inventario documentado de las prácticas reconocidas en la empresa.



- Normalizan o establecen un standard de trabajo.
- Vía de transmisión y conservación del legado de experiencia, habilidad y capacidad de los jefes.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales.
- Rigen normas que se mantienen en continuidad, es decir se preserva la homogeneidad.
- Sirven para dirimir conflictos derivados de superposición de funciones, responsabilidad y autoridad.
- Proveen un elemento de base para la revisión del sistema en forma ordenada y permanente.
- Ayudan a la dirección en la tarea de planificar, coordinar y controlar.
- Son herramientas de implementación del análisis de sistemas.

Existen tres tipos de manuales:

1. **Políticas:** Modo que tiene una entidad o una persona de llevar o dirigir sus asuntos. La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una organización.

2. **Funciones:** Hace referencia a una actividad o al conjunto de actividades genéricas, que desempeña uno o varios elementos de forma complementaria para conseguir un objetivo concreto y definido.

3. **Procedimientos:** Según la definición de la Real Academia Española, el significado de esta palabra refiere a “la acción y efecto de proceder”. Este concepto se define como un método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas. Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias. Es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización. Es la descripción de funciones y tareas que le son asignadas a cada jefatura. Indica qué debe hacerse y quién debe hacerlo. Están dirigidos a niveles jerárquicos de la organización.

Tiene como propósitos los siguientes:



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

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

**El concepto de puesto**, Chiavenato (2011) lo precisa como un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás.

En todas las organizaciones se producen casos conflictivos, situaciones de crisis, una buena combinación de organigrama y manual de funciones es útil para disminuir problemas, superposición de funciones, responsabilidades y autoridad. También ayudan a la planificación, coordinación y control de la organización.

(Rodríguez Antón, Rodríguez Pomedá, Morcillo y Casani, 2001) sobre la estructura **Trébol**: se diseña para conservar una serie de actividades, tareas y puestos de trabajo básicos, e irse desprendiendo de algunas que pueden ser realizadas por otras empresas, empleando a las personas solo cuando se las necesite y permitiendo y propiciando que los clientes realicen, en régimen de autoservicio, algunas tareas

La filosofía de la estructura en trébol se introduce en la capa Sistema de negocios intentando flexibilizar y agilizar la estructura organizativa básica de la empresa a través del empleo de las cuatro hojas y el tallo que definen la estructura en trébol. En este sentido, la empresa va a mantener en su plantilla fija un conjunto de personas esenciales e imprescindibles para el desarrollo de las actividades que generan valor y que definen su negocio. Por otro lado, van a contar con otra hoja, constituida por todas aquellas actividades que van a poder ser subcontratada. La tercera hoja va a estar integrada por todas aquellas personas que van a ser contratadas de forma temporal y que van a ser necesarias en momentos o en proyectos puntuales. La cuarta hoja, va a estar formada por el autoservicio que los propios clientes deseen efectuar. Por último, todas estas hojas van a estar dirigidas por un tallo corto pero fuerte (alta dirección) que



va a tener que realizar un esfuerzo especial por intentar retener a las personas, empresas y clientes que han constituido las hojas del trébol.

## 6 MARCO METODOLOGICO

El presente trabajo se abordará desde un enfoque cualitativo, ya que se busca comprender un fenómeno teniendo en cuenta las diferentes perspectivas de los participantes. El diseño que se utilizará es de investigación-acción con la finalidad de comprender una problemática determinada en el caso de estudio. Para la recolección de la información:

Se llevarán a cabo observaciones sobre lo que ocurre en la empresa respecto al personal, a las funciones y al gerente.

También se concretarán entrevistas con los empleados de la empresa para poder conocer su opinión y sugerencias acerca de contar con una estructura organizacional formalmente definida, debido a que los mismos son la principal fuente de información interna de cualquier compañía.

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

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

Se buscó la triangulación de métodos para generar información confiable.

## 7 DESARROLLO

El desarrollo del trabajo se lleva a cabo en tres etapas: etapa de relevamiento, etapa de diagnóstico y etapa de propuestas de mejora

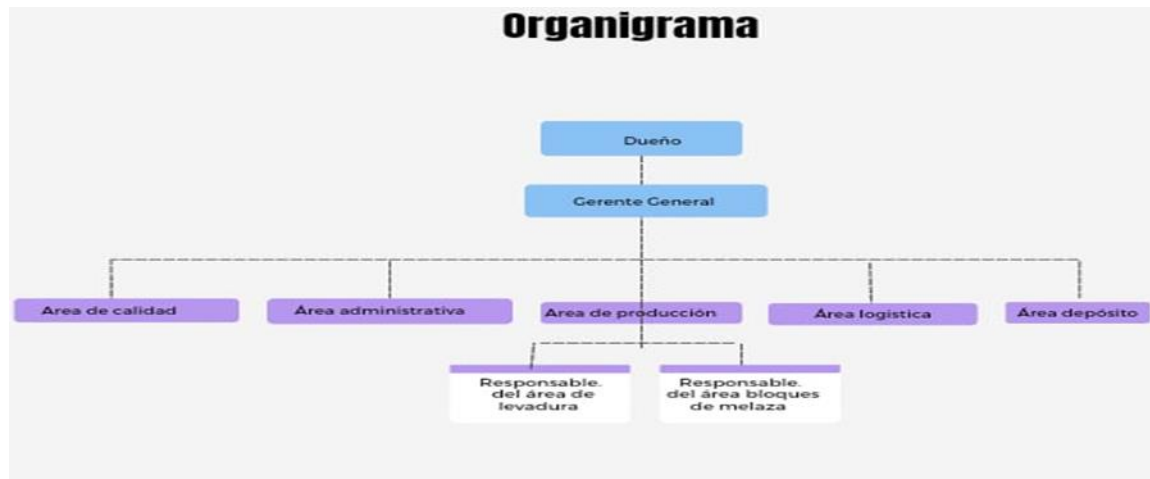
### 7.1 Etapa de Relevamiento

Esta etapa se inició con visitas a la Empresa bajo estudio, donde se realizó observación directa, revisión documental y entrevistas abierta a los colaboradores, con el objetivo de recabar información acerca de las tareas realizadas. Se efectuaron entrevistas a:





Figura 2 Organigrama observado



Fuente elaboración propia

La planta con respecto al área de producción: se divide en 2 sectores -sector planta de elaboración de levadura en polvo y sector planta de elaboración de bloques de melaza.

El área de calidad es la encargada de hacer los controles de las materias primas y de los productos elaborados.

**El Gerente General se encarga de realizar las compras de insumos, El Área Administrativa de los cobros de las ventas por pedido. Revisión de los recibos de sueldos.**

El área de logística es la que se encarga de planificar los viajes para traer las materias primas a la planta y además los viajes que otras empresas solicitan ya que se realizan viajes con camiones propios de la firma.

El área de depósito donde se almacena el producto terminado

### 7.1.3 Sistema de Decisiones

Las decisiones se encuentran concentradas en el Gerente General. Y cada vez que el dueño va a la empresa toma decisiones conforme ve la situación de la organización. Con respecto a los responsables de cada área pueden tomar alguna decisión que compete a su área pero la decisión final la toma el Gerente General.





#### 7.1.4 Sistema de Información

No existen sistemas de información que permitan gestionar los pedidos, controlar el stock, cantidad de producción diaria en el área de levadura en polvo, para compartir información entre los distintos integrantes de la organización.

Generalmente se utiliza Excel para el área de logística donde se registra el recorrido de los camiones, almacén donde se describe los productos que se encuentran almacenados, el área de calidad donde deja registrado las muestras tomadas de materia prima y producto final . Las demás áreas usan una planilla impresa

El Gerente General actualmente usa el google drive donde pide a los encargados que suban la planilla de Excel para verlo de forma diaria

#### 7.1.5 Sistema de Procesos y Procedimientos

El ciclo operativo de esta Empresa inicia con las compras de materias primas -tanto para la elaboración del subproducto y del producto final -las cuales se retiran de las plantas que las provee en los camiones propios de la firma. Continúa con la producción de levadura en polvo y si hay pedidos de bloques de melaza se los realiza. Luego almacena su producto terminado

Continua con la venta y Con posterioridad el envío de la producción a los clientes que compraron y los que realizaron el pedido con anterioridad de los bloques de melaza. El cobro a los clientes y por último el pago a proveedores.

Figura 3 Ciclo operativo de la empresa SIERRA SA.



Fuente elaboración propia

Observaciones generales



En la etapa de observación directa, se destacó, entre otros aspectos, que la empresa cuenta con una misión, visión, valores organigrama solo de forma informal. Los colaboradores conocen a quien se debe reportar información y si tienen algún problema. Se puede observar una cultura en desarrollo. Se pudo percibir predisposición

del personal, en general, a aceptar propuestas de cambios y deseos de participación en el crecimiento de la empresa, sus palabras fueron si la empresa crece yo también voy a crecer. Se trata de un grupo de personas de diferentes edades con muchas ideas de crecimiento y de realizar sus actividades en forma organizada, delimitada, y profesional ya que creen que de esta manera se sentarán las bases para el crecimiento. Se puede observar que es necesario contratar algún sistema para dejar de lado el uso de planillas manuales.

## 7.2 Etapa de Diagnostico

### 7.2.1 Diagrama de Ishikawa o espina de pescado

El uso de esta herramienta es para poder observar con mayor claridad la etapa de diagnóstico analizando los factores que se encuentran involucrados

Figura 4 Espina de pescado





Otras herramientas usadas en esta etapa fueron a través de fragmentación, matrices y cursogramas. Los cuales permitieron observar y verificar las funciones, procesos y Procedimientos de la empresa.

Los colaboradores resuelven sus problemas cotidianos desempeñando una serie de funciones que deben ser realizadas con eficiencia, eficacia y efectividad pero estas funciones no se encuentran registradas en un manual de funciones, sus procesos y procedimientos tampoco se encuentran documentados por lo tanto no conocen de las funciones que deben desempeñar, esto demuestra las fallas que existen desde el inicio, desde el proceso de contratación del personal, el cual sí estuviese estandarizado implicaría el conocimiento y seguimiento al pie de la letra de las funciones a desarrollar.

A continuación se procede a exponer las debilidades o falencias encontradas durante la etapa del relevamiento

### 7.2.2 Sistema organizativo

- Las actividades de compras, pagos al personal, cobranzas están a cargo de una sola persona, la cual provoca una sobrecarga de actividades.
- El gerente general se encarga de supervisar las tareas de todo el personal y eso provoca que se desenfoque de su tarea principal
- Ausencia de un encargado de compras de manera que se permita hacer una gestión adecuada de la compra de materia prima y relación con proveedores.
- La comunicación de información se realiza de manera informal o por grupo de whatsapp.
- La capacitación inicial existe, es la misma para todos los cargos, si bien es necesaria, no es suficiente para los cargos. Se realiza por única vez, en forma de inducción la cual está a cargo de una empresa terciarizada.
- Los empleados conocen sus responsabilidades y funciones a medida que realizan sus tareas hasta el momento ninguno sabe desde donde inicia y termina su responsabilidad.
- Carecen de información formal- organigrama y manual de funciones -

### 7.2.3 Sistema de Decisiones

- Los empleados de la empresa ante cualquier inconveniente recurren al gerente general y el área de producción que tiene personal a cargo también hablan con el gerente en lugar de hacerlo primero con el encargado del área. Esto provoca la dualidad de mando ya que el empleado debe cumplir con las órdenes de dos superiores.
- El encargado del área administrativa cuando el dueño está en la planta recibe órdenes de este dejando sin autoridad al gerente.



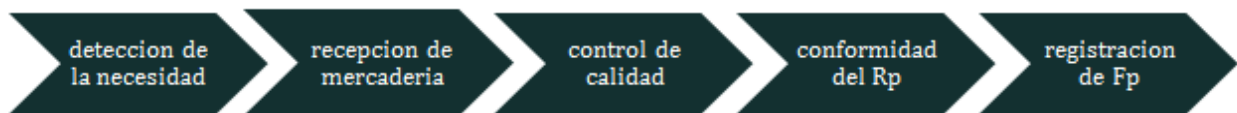
#### 7.2.4 Sistema de Información

Al no contar con un sistema de gestión para ninguno de los procesos, los datos se transcriben de manera manual en planillas y luego cargados a un Excel, ocasionando mucha demora al momento de hacer una consulta sobre los datos.

#### 7.2.5 Sistema de Procesos y Procedimientos

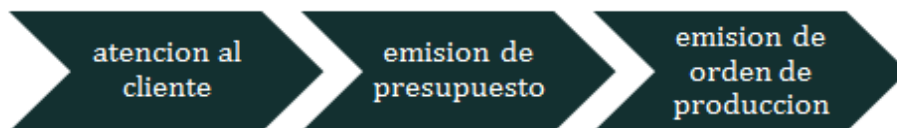
Para realizar el diagnostico de este sistema, se elaboraron fragmentaciones cursogramas y matrices de los procesos de la empresa pero nos centramos en los procesos de compras, recepción de materia prima, producción por pedido - bloques de melaza- con el fin de tener una mayor claridad para detectar sus deficiencias.

#### Fragmentación Operatoria compras y recepción de Materia Prima



Fuente elaboración propia

#### Fragmentación Operatoria producción por pedido



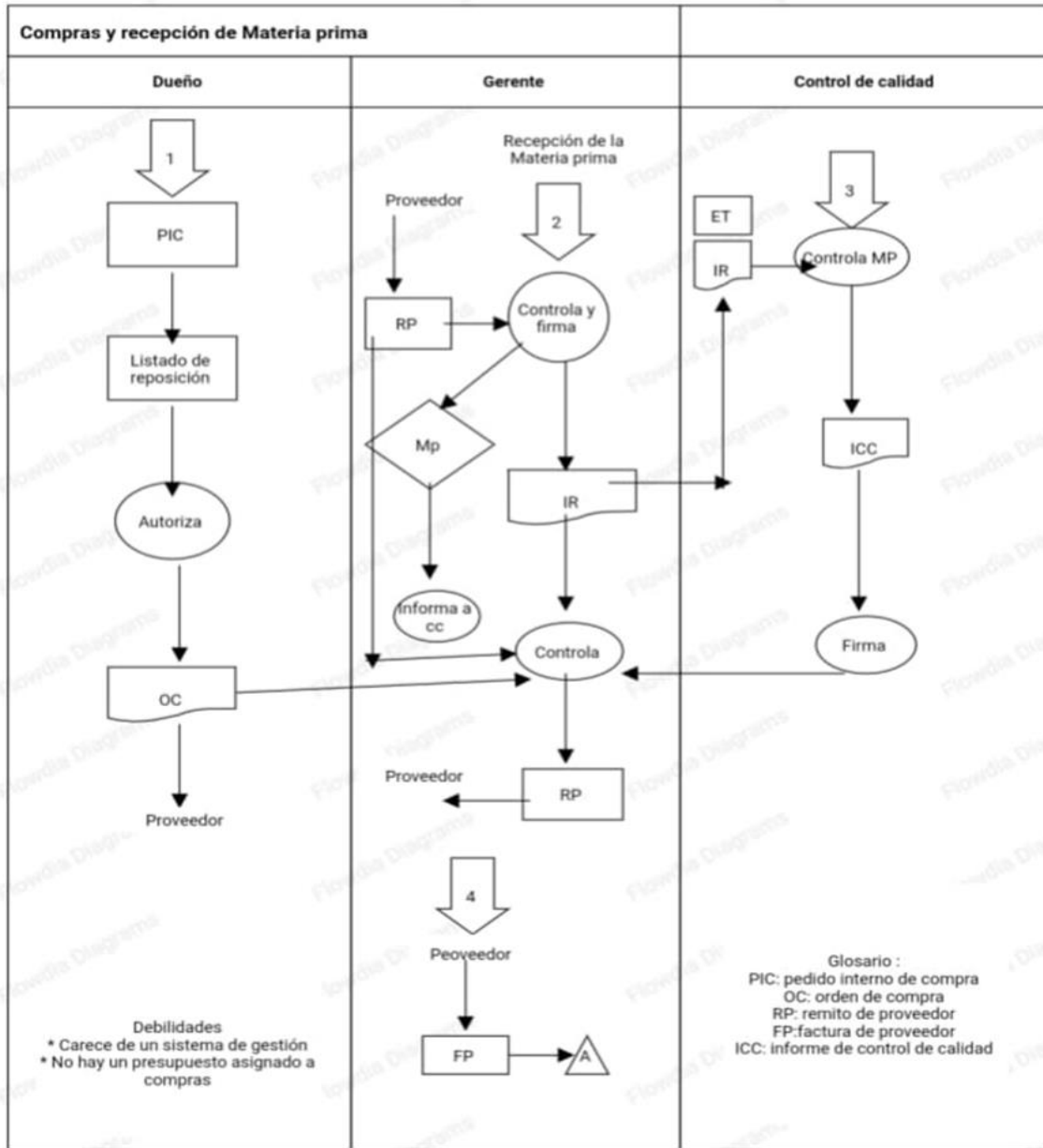
Fuente elaboración propia



Sistema de compras



### 7.2.5.1 Cursograma 1 circuito de emisión de orden de compra y recepción de Materia Prima

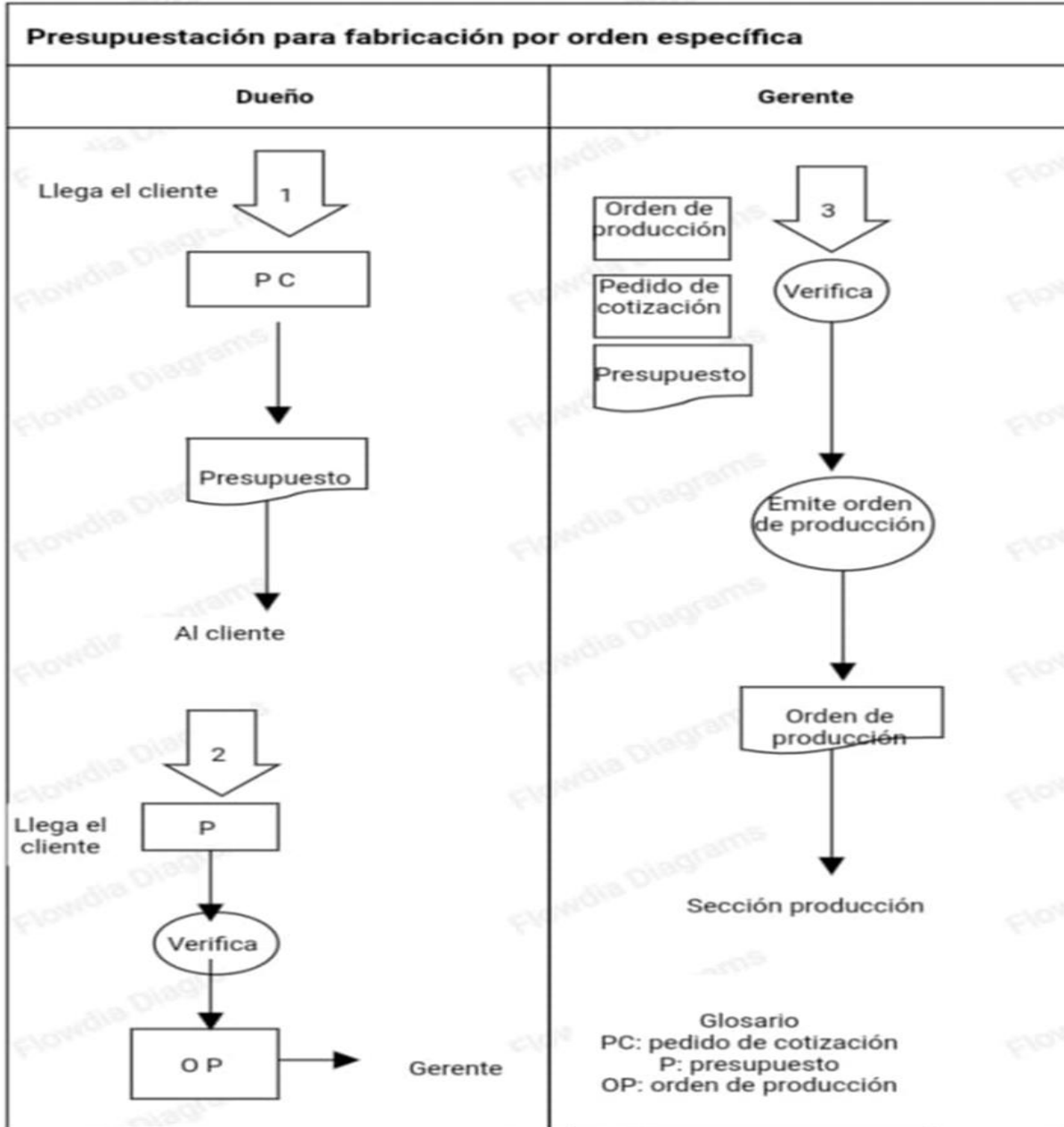


Fuente elaboración propia

Sistema de producción



### 7.2.5.2 Cursograma 2 presupuestación para fabricación por orden específica por orden específica



Fuente elaboración propia



### 7.2.5.3 MATRIZ ADMINISTRATIVA COMPRAS DE MP

PROCESO	SUB PROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOCUMENTO	ARCHIVO		DOCUMENTO	ARCHIVO
COMPRAS	DETECCION DE LA NECESIDAD	DUEÑO			ELABORAR EL PIC AUTORIZAR OC ENVIAR OC AL PROVEEDOR	LR OC	
	RECEPCION DE MERCADERIA	GERENTE	RP OC LR		CONTROLAR Y FIRMAR RP EMITIR IR INFORMAR A CC	IR	
	CONTROL DE CALIDAD	JEFE DE CALIDAD		IR	CONTROLAR LA MP ELABORAR EL INFORME CALIDAD FIRMAR EL INFORME DE CC	ICC	
	CONFORMIDAD DEL RP	GERENTE	RP ICC OC		CONTROLAR RP,ICC,OC ENTREGAR RP AL PROVEEDOR CONFORMA RP	RP	

Fuente elaboración propia

### 7.2.5.4 MATRIZ ADMINISTRATIVA PRESUPUESTACION PARA FABRICACION POR ORDEN ESPECÍFICA

PROCESO	SUB PROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOCUMENTO	ARCHIVO		DOCUMENTO	ARCHIVO
PRESUPUESTACION PARA FABRICACION POR ORDEN ESPECIFICA	ATENCION AL CLIENTE	DUEÑO			ATENDER AL CLIENTE GENERAR EL PEDIDO DE COTIZACION GENERAR EL PRESUPUESTO	PC P	
	EMISION DE PRESUPUESTO	DUEÑO	P		VERIFICAR EL PRESUPUESTO EMITIR EL PRESUPUESTO GENERAR LA ORDEN DE PRODUCCION ENVIAR OP AL GERENTE	OP	
	EMISION DE ORDEN DE PRODUCCION	GERENTE			VERIFICAR OP,PC,P EMITIR LA ORDEN DE PRODUCCION ENVIAR LA OP A SECCION PRODUCCION	OP	
				OP PC P			

Fuente elaboración propia

El diagnóstico resultante permitió plantear las debilidades e irregularidades del circuito de compras, recepción de mercadería y producción por orden específica:

#### Compras:

- No existe planificación de un presupuesto destinado a compras por lo que no se pueden medir las desviaciones y/o proyecciones. Tampoco favorece a la comunicación entre el área de compras y finanzas, lo que dificulta la disposición de valores.
- Todos los documentos que se utilizan en el proceso de compras no están numerados, por lo que se dificulta su trazabilidad.





- No utilizan ningún sistema esto trae como consecuencia que se pierda mucho tiempo procesando datos, en lugar de utilizar ese tiempo para obtener resultados.

- No se observó la existencia de objetivos a mediano y largo plazo, ni parámetros de control, que permitan la evaluación y planteo de mejoras.

- No hay ninguna opción planteada como alternativa en los casos que los proveedores paren la planta y no produzcan por ende no almacenan la melaza o la malta que desechan.

#### **Recepción de la mercadería:**

- No existe una guía formal para la recepción y control de la mercadería.

- El incumplimiento de los controles de recepción de mercadería, trae como consecuencia la dificultad en el tratamiento de la materia prima.

#### **Pedidos específicos:**

- No existe una sección que se encargue de los costos que llevan realizar los pedidos

- Cuando se recibe la orden de producción se pierde tiempo en ver el informe de control de calidad para saber el estado de la MP.

### **7.3 Etapa de propuesta de mejoras**

En la última etapa del trabajo se propondrán alternativas para el sistema organizativo, de decisiones, sistema de información, procesos y procedimientos.

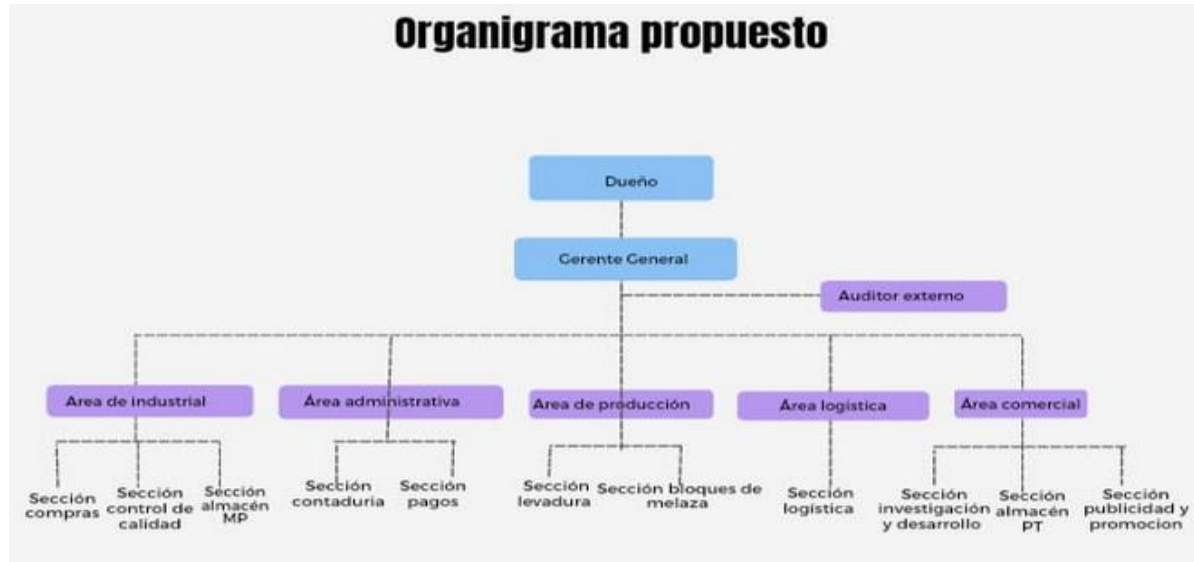
#### **7.3.1 Sistema organizativo**

Se determina el siguiente organigrama para la organización utilizando la herramienta Trebol.

Con esta herramienta se diseña para conservar una serie de actividades, tareas y puestos de trabajo básicos, e irse desprendiendo de algunas que pueden ser realizadas por otras empresas, empleando a las personas solo cuando se las necesite.



### 7.3.1.1 Figura 5 organigrama propuesto



Fuente elaboración propia

### 7.3.1.2 Figura 6 Estructura trebol



Fuente elaboración propia

Con respecto a la estructura trébol una hoja representa a los trabajadores eventuales y a tiempo parcial donde hace foco en la contratación de trabajadores en épocas donde hay mayores pedidos por ende mayor producción.



En la siguiente hoja representa a los contratistas externos, donde se subcontrataría un estudio contable para las operaciones impositivas o liquidaciones de haberes.

Por último la tercera hoja hace referencia al núcleo central de profesionales la cual se refiere a la estructura fija de la empresa durante todo el año. En cuanto a esta estructura se diferencia de la obtenida a través de las entrevistas, con la modificación del área industrial que abarcaría la sección compras, control de calidad y almacén de Materia Prima, se agrega como mejora el área comercial con la sección de investigación de mercado, almacén de producto terminado y por último la sección de publicidad y promoción. ya que el encargado del área administrativa realizaba muchas tareas por las que se ve conveniente agregarlas en esta nueva propuesta.

### 7.3.2 Sistema de Decisiones

Con el fin de dar soluciones las falencias de este sistema, determinadas en la etapa de diagnóstico se realizó manuales de funciones correspondientes a los siguientes puestos organizacionales (Apéndice 4 : Manuales de Funciones):

- Jefe de calidad
- Jefe de Compras
- Jefe de Producción
- Jefe administrativo

A continuación, se expone un resumen de las propuestas de cambio del sistema de decisiones

ACTIVIDAD	SITUACION ACTUAL	SITUACION IDEAL
Compras de Materia Prima	Dueño	Jefe de compras
Mantenimiento maquinaria	Operarios	Mecánico de planta
Pagos al personal	Gerente General- jefe Adm	Con software y supervisado por Jefe Administrativo
Capacitaciones	Jefe de cada area	A cargo de una consultora
Stock de materias primas y productos terminados	Almacen – Excel	Con un software y que sea supervisado por el almacen



### 7.3.3 Sistema de procesos y procedimientos

Las propuestas de mejora para este sistema, se harán a través de matrices administrativas utilizando ya un sistema de información para los procesos de compra - recepción de materia prima y producción por pedido.

#### 7.3.3.1 MATRIZ ADMINISTRATIVA COMPRAS DE MP

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOCUMENTO	ARCHIVO		DOCUMENTO	ARCHIVO
COMPRAS	DETECCION DE LA NECESIDAD	DUEÑO		STOCK PRES DE COMPRA	ELABORAR EL PIC AUTORIZAR OC ENVIAR AL PROVEEDOR		LIST DE REPOS ART. A REPONER OC
	RECEPCION DE MERCADERIA	GERENTE		LIST D EREP ART A REPONER OC	CONTROLAR Y FIRMAR RP EMITIR IR INFORMAR A CC		RP STOCK ART A REPONER IR
	CONTROL DE CALIDAD	JEFE DE CALIDAD		IR ESP TECT	CONTROLAR LA MP ELABORAR EL INFORME DE CALIDAD FIRMAR EL INF. DE CC		ICC
	CONFORMIDAD DE REMITO DE PROVEEDOR	DUEÑO		IR RP OC	CONTROLAR RP. ICC, OC CONFORMAR RP ENTRGAR AL PROV EL RP		RP

Fuente elaboración propia

#### 7.3.3.2 MATRIZ ADMINISTRATIVA PRESUPUESTACION PARA FABRICACION POR ORDEN ESPECÍFICA

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOCUMENTO	ARCHIVO		DOCUMENTO	ARCHIVO
PRESUPUESTACION PARA LA FABRICACION POR ORDEN ESPECIFICA	ATENCION AL CLIENTE	DUEÑO		PED DE COT	ATENDER AL CLEINTE GENERAR L PED DE COTIZ. GENERAR EL PRESUPUESTO		PED DE COT ET INF TEC
	EMISION DE PRESUPUESTO	DUEÑO		PC PED COT	VERIFICAR EL PRESUPUESTO EMITIR EL PRESUPUESTO GENERAR ORD, PROD ENVIAR OP AL CLIENTE		PRES VENTA
	EMISION DE ORDEN DE PRODUCCION	GERENTE		PRES VTA PC	VERIFICAR OP, PC, P EMITIR LA ORDEN DE PROD. ENVIAR LA ORDEN DE PRODUC.		ORD DE PROD

Fuente elaboración propia



### 7.3.4 Sistema de Información

Para este sistema se propone como mejora, el uso de un sistema de información para poder tener actualizada la base de datos y poder tener una interconexión entre los departamentos claves de la empresa.

PROCESOS	SITUACION ACTUAL	SITUACION CON SIST. IN
Compras de materias primas	Todos los documentos se realizan de forma manual	Los documentos emitidos con un sistema reducen los tiempos de confección
Recepción de materia primas	Cuando se emite el informe de calidad se realiza en forma manual en un cuaderno	Este informe quedara guardado y así podrá reducir el tiempo cuando se realice la trazabilidad de la MP.
Producción por pedido especifico	La orden de producción se emite y se debe ir al área de producción para entregar dicha orden	Se puede chequear en simultaneo la orden de producción. con las especificaciones para elaborar el producto y el estado de la materia prima para comenzar la producción

## 8 RECOMENDACIONES

Para poner en marcha las propuestas elaboradas a lo largo del trabajo, se recomienda:

- Realizar un análisis completo de la estructura de costos, ya que la implementación de un sistema de gestión y contratación de personal implicarían un desembolso de dinero.
- La cultura al estar en formación debería fortalecer la misma llevándola a una cultura participativa, realizando reuniones periódicas, ya sean cada dos semanas y una mensual. De esta manera se podrá tomar conocimiento de las actividades realizadas, definir objetivos y evaluar posibles soluciones a problemas detectados.
- Realizar un estudio de mercado para tener una mayor proyección del mismo y podría aplicar la herramienta FODA con sus estrategias
- Implementar la estructura como propuesta de mejora en base a la herramienta trébol y así en un futuro pasar a una estructura hipertrebol para poder general la base de conocimiento.



- Se recomienda hacer uso de las plataformas digitales como el diseño de una página web de esta unidad de negocio para que el producto sea más conocido y tenga un mayor alcance.
- A corto plazo asegurar la implementación de la misión, visión, de la organización y debe ser comunicada.
- Creación y desarrollo de un plan de incentivos que fortalezcan al cumplimiento de las tareas y sobre todo escucharlos a la hora de hacer cambios en la organización.

## 9 CONCLUSIONES

Al poder realizar el relevamiento y diagnóstico, se pudo conocer la situación actual de la empresa, el cual presenta muchas informalidades en su estructura y procesos administrativos.

En primer lugar con las propuestas de mejora, se confeccionó un organigrama y manuales de funciones, que hasta el momento la empresa no contaba.

En relación a los procesos administrativos, fueron seleccionaron los procesos de comparas – recepción de materias primas y presupuestación para fabricación por orden específica como lo más relevantes, y se realizó una fragmentación de los mismos, organigramas, matrices administrativas, se propuso un software de gestión para las áreas claves.

Es importante reflexionar con el cambio que existe sobre la necesidad de invertir en nuevas tecnologías, ya que estas permiten ahorrar tiempo y obtener información oportuna para la toma de decisiones, además de que ayuda a la permanencia y competitividad de la organización ante un mundo que hoy desarrolla los negocios en un ecosistema completamente digital.

Si bien las herramientas elaboradas en este trabajo, son solo el primer paso de un proceso de transformación, donde la cultura juega un papel importante. La misma deberá ser transformada en una cultura fuerte y participativa, ya que la predisposición de las personas puede llegar a ser el principal motor u obstáculo del cambio requerido.

La empresa tiene mucho potencial para convertirse en una exportadora de alimentos aptos para la nutrición animal.



## 10 BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato- 2011- concepto del puesto.
  - Gilli Juan Jose. Diseño organizativo Estructura y procesos
  - Hernández Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación
  - Mintzberg Henry- 1992- Diseño de organizaciones eficientes
  - Robbins y Coulter (2010). Administración. 10° Edición. Capítulo 9: Diseño y estructura organizacional.
  - Rodríguez Antón, Rodríguez Pomeda, Morcillo y Casani, 2001 estructura trebol.
  - Universidad Nacional de Tucumán Facultad de Ciencias Económicas cátedra Organización Contable de Empresas. Libro: "Estructuras y sistemas administrativos" (año 2020)
  - <https://www.abc.com.py/articulos/la-necesidad-de-contar-con-una-estructura-organizacional-6722.html>
  - <https://www.rae.es/drae2001/proceso>
- <https://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>



## 11 Apéndice 1: Relevamiento básico usado

### en las entrevistas

#### Datos Generales

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

#### Estructura de Organización

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

#### Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza
15. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea.
16. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.
17. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas
18. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige.





19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea, las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:

20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:

- Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión
- Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización)
- Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector
- Indicar las Aplicaciones que se utilizan
- Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.

21. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.

22. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado

Sugerencias

Mencione todas las sugerencias/dificultades que tenga respecto a:

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



## 12 Apéndice 2 – fragmentación



## 13 Apéndice 3 Matrices Administrativas

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

## 14 Apéndice 4- manuales de funciones

<b>Puesto:</b> Jefe Administrativo
<b>Misión</b> Liderar al equipo del área administrativa en búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos administrativos, enfocándose en el desarrollo profesional de los colaboradores, trabajando en equipo en el área y ser un integrador y socio estratégico de la organización
<b>Funciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y coordinar procedimientos y sistemas administrativos, así como idear modos de optimizar procesos</li> <li>• Controlar el cumplimiento de los procedimientos administrativos de la empresa.</li> <li>• Supervisar la liquidación de haberes y aprobar el pago de compensaciones, remuneraciones y otros pagos al personal de la Institución.</li> <li>• Contratar y supervisar los servicios en las instalaciones, las actividades de mantenimiento</li> <li>• Supervisar y coordinar los registros contables de tal forma que se permita reflejar la realidad económica de la empresa, así como también asegurar la elaboración de los estados.</li> </ul>



- Controlar el cumplimiento del marco legal de todos los procesos asociados a RRHH, adquisiciones y contabilidad.
- Asegurar un flujo de información fluido y adecuado dentro de la empresa para facilitar otras operaciones empresariales.

**Alcance y Autoridad de Control**

- Depende del Gerente General
- Posee bajo su responsabilidad a sección contaduría y pagos

**Requisitos**

- Poseer Título de Licenciatura en Contabilidad, Finanzas, Administración u otras carreras de las Ciencias Económicas.
- Dominio de paquete Office.
- Experiencia demostrable en tareas similares de por lo menos 2 años

**Puesto:** Jefe calidad**Misión**

Responsable de garantizar la realización de las pruebas necesarias para verificar la conformidad de la Materia Prima y del producto terminado, con las especificaciones técnicas de control

**Funciones**

- Hacer seguimiento al proceso productivo para garantizar que en cada una de las etapas se cumplen con los estándares de calidad establecidos.
- Asegurar que los productos que no cumplen con los estándares de calidad sean eliminados según las políticas de la empresa en línea con las leyes vigentes.
- Examinar la calidad de la materia prima y el cumplimiento de los estándares exigidos a proveedores, en conjunto con el equipo de compras.
- Revisar los requisitos del cliente en términos de estándares de calidad de sus productos, así como los niveles de la competencia a fin de identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.

**Alcance y Autoridad de Control**

- Depende del gerente general

**Requisitos**

- Educación mínima universitaria
- Experiencia de 1 año en puestos similares

**Puesto:** Jefe compras**Misión**



Establecer la política de compras de la organización en coordinación con el área productiva y el área financiera. Todo ello en términos de calidad, cantidad y sobre todo, precio.

**Funciones**

- Supervisar los documentos al momento de cada compra.
- Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien limpias y ordenadas
- Buscar , seleccionar y mantener los proveedores competentes
- Estudiar la situación del mercado – precios –
- 

**Alcance y autoridad de control**

- Depende del gerente general

**Requisitos**

- Educación universitaria con respecto al puesto
- Habilidades de comunicación oral y escrita.
- Autoconfianza y capacidad de negociación.
- Habilidades numéricas.
- Experiencia de 3 años como mínimo en puestos similares

**Puesto:** Jefe producción

**Misión**

responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de producción de la empresa, tanto a nivel del producto, como a nivel de gestión del personal obrero, con el objetivo de cumplir con la producción prevista en tiempo y calidad del trabajo, mediante la eficiente administración del departamento a cargo.

**Funciones**

- Gestionar y supervisar al personal a su cargo.
- Organizar y planificar la producción de la empresa.
- Organizar y planificar el aprovisionamiento de materia prima y la distribución y transporte del producto terminado de la empresa.
- Coordinar con las diferentes áreas de comercialización, finanzas, recursos humanos una eficaz y eficiente comunicación y/o relación con el objetivo de cumplir las metas de la empresa.
- Optimizar los procesos de trabajo dentro de la planta de producción

**Alcance y Autoridad de Control**

- Depende del Gerente General
- Posee bajo su responsabilidad a sección levadura- sección bloques de melaza

**Requisitos**

- Educación universitaria



- Conocimientos en las normas Iso 9000
- Experiencia mínima 3 años en puestos similares