

X MATILA

# GESTION DE PROCESOS EN UNA EMPRESA VETERINARIA



*du Plessis María Paulina*  
Práctica profesional -  
Licenciatura en  
Administración – FACE UNT  
Trabajo de aplicación de  
conceptos en una situación  
laboral real



## **INDICE**

Resumen.....	<b>2</b>
Marco Teórico.....	<b>4</b>
Marco metodológico.....	<b>9</b>
Desarrollo .....	<b>9</b>
Recolección y procesamiento de datos.....	<b>9</b>
Diagnostico.....	<b>10</b>
Implementación de propuestas.....	<b>12</b>
Conclusiones.....	<b>14</b>
Apéndice.....	<b>16</b>



## GESTION DE PROCESOS EN UNA EMPRESA VETERINARIA

du Plessis María Paulina  
Facultad de Ciencias Económicas UNT  
*duplessispaulina@gmail.com*

### RESUMEN

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

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

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

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

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

Se aplicaron acciones tendientes a mejorar el circuito mencionado y para la evaluación de las mismas se utilizaron matrices de riesgos. En todos los casos se verificó una disminución del riesgo, por lo que se supone que las acciones aplicadas fueron acertadas.

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

**Palabras Clave:** Proceso– Estructura – Debilidades – Mejora



## 1. INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

Para lo cual se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la empresa, identificando aspectos de la estructura organizacional, organigrama de la empresa y responsabilidades de cada puesto.
- Identificar procesos a mejorar de LM, describir sus características y componentes



- Proponer oportunidades de mejora en cada proceso identificado.
- Documentar cada uno de los procesos a mejorar, determinando pasos para la ejecución, inputs, outputs, personas responsables y problemas que puedan surgir.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 La empresa “LM”

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

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

Los productos/servicios que brinda la empresa son:

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

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

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

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

### 2.2 Gestión de procesos y estructura

Se entiende por **estructura** a la “(...) distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un



organigrama, también tiene muchos propósitos” (Robbins y Coulter, 2010, p.185). Algunas de las funciones descritas por estos autores, recuperados para este trabajo son la división del trabajo a realizarse en tareas específicas, la asignación de tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales, la coordinación de tareas organizacionales, la asignación y utilización recursos de la organización.

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

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

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

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

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

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



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

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

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



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

Algunos beneficios claves del Enfoque Basado en Procesos son:

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





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

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

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

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



### **3. MARCO METODOLOGICO**

Para el presente trabajo se utilizara una metodología cualitativa.

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

En este sentido, se recolectará información a través de la observación del funcionamiento de la empresa, recisión documental y de entrevistas al personal y a profesionales especialistas en la sistematización de procesos. Se buscará la triangulación de métodos para generar información confiable.

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

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

### **4. DESARROLLO**

#### **4.1 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

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

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

Para el procesamiento de la información se idearon matrices de manera de relacionar los datos de proceso, subproceso, descripción de actividades, controles y debilidades (ver apéndice B). Así, se planteó una matriz por cada proceso involucrados en las entrevistas.

Del procesamiento de datos surgió la necesidad de utilizar herramientas gráficas para visualizar con claridad el funcionamiento de los procesos, por lo que se plantearon organigramas (ver apéndice C), correspondientes a los distintos procesos de la empresa. Los mismos cuentan con un glosario y la identificación de debilidades en la parte inferior del esquema.

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



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

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

## 4.2 DIAGNOSTICO

### Observaciones Generales

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

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

Por otro lado, quedó de manifiesto que al ser una empresa destinada al retail, sus principales actividades son compras y ventas, por lo que se fijó la atención en



estos dos procesos. Ventas es el proceso que se encuentra relativamente mejor organizado, cuenta con documentos y registros, por lo que se decidió acotar el trabajo al análisis del circuito de compras, recepción de la mercadería y pagos. El diagnóstico resultante permitió plantear las debilidades e irregularidades del circuito de compras, recepción de mercadería y pagos:

#### Compras:

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

#### Recepción de la mercadería:

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



#### Pagos:

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

#### 4.2 IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

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

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

Se realizaron cursogramas como herramienta gráfica para representar los nuevos procesos, utilizando el software Microsoft Visio. Además se complementaron con sus respectivas matrices administrativas.

Por último se confeccionaron matrices de riesgo para visualizar los cambios una vez aplicados el nuevo sistema y las acciones de control.

Con respecto al área de compras, en el proceso de emisión de la orden de compra se realizaron las siguientes propuestas (Ver apéndice E y F):

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

Con respecto al proceso de recepción de la mercadería (Ver apéndice G, H, I, J, K, L, M):

- Se confeccionó una guía de recepción de mercadería (Ver apéndice Q) para establecer los pasos a seguir cuando ingresa mercadería y unificar criterios de control. De esta manera se procura mejorar la gestión de las inconsistencias y evitar errores. Se incluye en la guía



la especificación de los días de reparto por sucursal que tiene cada proveedor.

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

Con respecto al área de tesorería, en el proceso de pago a proveedores se realizaron las siguientes propuestas de mejora (Ver apéndice O, P):

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

Con respecto a la matriz de riesgo, se aplicaron a los procesos seleccionados, antes y después de la implementación de las mejoras. Es una herramienta que permite visualizar rápidamente los riesgos, en función a dos criterios: probabilidad y severidad (Ver apéndice R).

- En el caso del proceso de compra, la emisión de la orden de compra que no incluya los precios, o que estos se encuentren desactualizados, produce un riesgo categorizado como excesivo, ya que la probabilidad de que suceda es frecuente y la severidad del error es crítico. Una vez implementada la acción que el sistema incluya los precios en la orden de compra (orden de compra valorizada) y que se configure el sistema para la actualización automática de precios al cargar la factura del proveedor, la probabilidad de que ocurra el error es prácticamente nula y la severidad sigue siendo crítica, por lo que el riesgo presentó una disminución hasta la categoría de leve. De la misma manera se evaluaron las acciones de mejoras aplicadas y, en todos los casos, se verificó una disminución del riesgo.
- En el proceso de pago a proveedores, el hecho de no tener en cuenta las notas de débito provocadas por inconsistencias, genera un riesgo categorizado como Excesivo, ya que la frecuencia es probable (se detectaron varios casos) y la severidad catastrófica (pérdida de dinero irrecuperable). Una vez aplicada la



acción, crear un legajo de pago para cada factura del proveedor (Incluye OC, Fp, IR, I. Inc, ND), se verificó que la frecuencia resultó improbable y la severidad catastrófica, con lo que el riesgo se modificó a Medio, con una disminución del mismo.

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

## 5. CONCLUSIONES

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



## 6. BIBLIOGRAFIA

- Robbins y Coulter (2010). *Administración*. México. 10° Edición. Editorial Pearson,
- Rummler y Brache (1993). *Como mejorar el rendimiento de tu empresa*. Bilbao, España. Ediciones Deusto S.A. Alameda de Recalde, 2748009
- Universidad nacional de Tucumán Facultad de Ciencias Económicas cátedra Organización Contable de Empresas (Año 2021) Libro: *Estructuras y sistemas administrativos*. Tucumán, Argentina.
- Varaona (2019). *Introducción a la Gestión por Procesos: Herramientas de Gestión de Procesos*. Buenos Aires, Argentina. Elaboración, Centro de e-Learning, Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional de Buenos Aires
- Hernandez Sampieri (2014). *Metodología de la investigación*. (6° edición). México, D.F. McGraw Hill Interamericana Ed





## 8. APENDICE

Apéndice A: Registro de entrevista.

### RELEVAMIENTO BASICO

#### Datos Generales Identificatorios

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

#### Estructura de Organización

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

#### Funciones y/o Tareas

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



- ◆ Indicar las Aplicaciones que se utilizan
  - ◆ Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.
21. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.
  22. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado

### **Sugerencias**

Mencione todas las sugerencias/dificultades que tenga respecto a:

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



Apéndice B: Matrices de procesamiento de entrevista

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

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

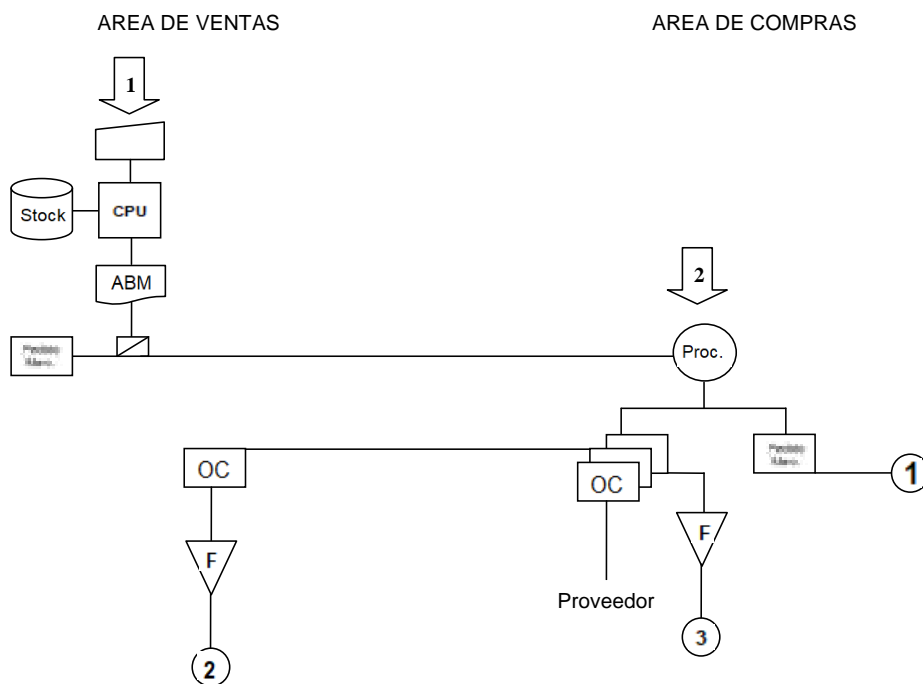


## Apéndice C: Organigramas de diagnostico

### 1. Sistema de compras

#### A.1) Operatoria: Adquisición de bienes de cambio

#### A.1.1) Circuito de emisión de Órdenes de compra y solicitud de envío de mercadería a sucursales



#### Glosario:

- 2. ABM: Artículos bajo el mínimo
- 3. Pedido de merc.: Pedido de mercadería

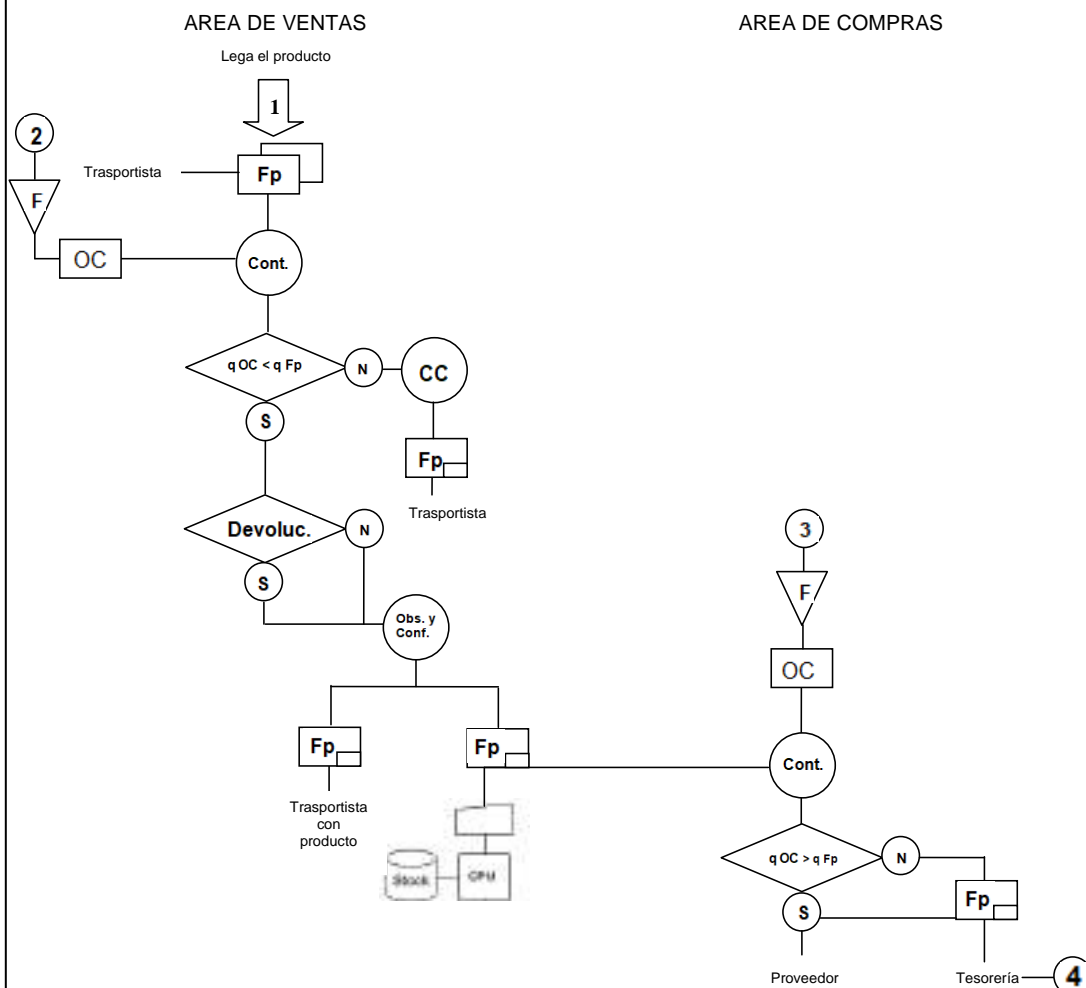
- 4. OC: Orden de compra

#### Debilidades:

- 5. No existe un presupuesto de compra
- 6. La empresa no cuenta con un sistema de reposición automático, lo que hace que se pierda más tiempo procesando la información
- 7. La herramienta principal que se utiliza para el procesamiento de la información, la emisión de orden de compra y de pedido de mercadería es el excel, lo que imposibilita la integración de la información.
- 8. Los documentos emitidos son todos electrónicos. Tanto la OC como el pedido de mercadería son enviados por whatsapp a quien corresponden, no tiene numeración lo que dificulta su vinculación con una factura.



1. Sistema de compras
- A.1) Operatoria: Adquisición de bienes de cambio
- A.1.2) Circuito de recepción de bienes de cambio en la sucursal



Glosario:

2. Fp: Factura del proveedor
3. Cont.: Controla
4. CC: confecciona y conforma
5. Obs. y Conf: Observa y conforma

Glosario:

6. OC: Orden de compra
7. Cont.: Controla
8. Fp: Factura del proveedor

No siempre los vendedores controlan lo que reciben físicamente con la orden de compra. Debido a que no hay reglas explícitas de sus tareas.

Casi ninguno de ellos cuenta con el criterio para saber si devolver en el mismo moneto lor artículos que exeden a la orden de compra.

La OC no esta numerada.

El remito se carga en el sistema de manera manual.

No se utiliza scanning o código para evitar confusiones.

La factura o remito puede perderse y nunca llegar a tesorería o llegar tarde.

Debilidades:

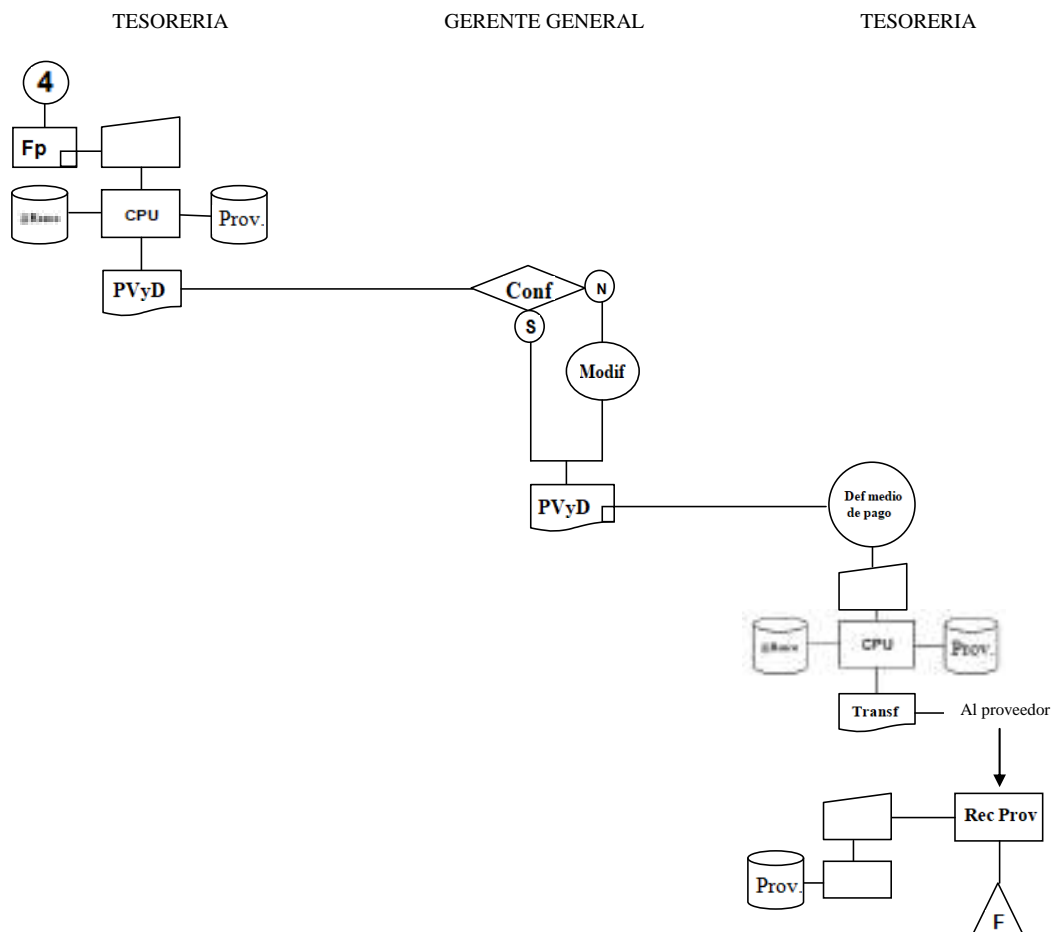
Las inconsistencias de precio no son detectadas fácilmente.

La mayoría de las veces pasan desapercibidas.

Las inconsistencias de cantidad son observadas en la factura pero luego no se tiene un seguimiento de notas de crédito.



I. Operatoria de pagos  
B.1) Circuito de pago a proveedores



Glosario:

2. PVyD: Planilla de vencimientos y disponibilidades

No existe una afectación preventiva del dinero, por lo que en el transcurso del día si se necesita dinero para otra cosa es posible que se gaste.

No hay un legajo de compra con el que se pueda respaldar el pago (Orden de compra, nota de crédito, informe de recepción)

Las facturas tienen que llegar al área de tesorería de manera física para que se las considere para su pago. Muchas veces se pierden facturas y genera malos entendidos.

Glosario:

3. Prov: Planilla saldo proveedores

No existe un presupuesto financiero por lo que muchas veces se produce un sobreendeudamiento.

Glosario:

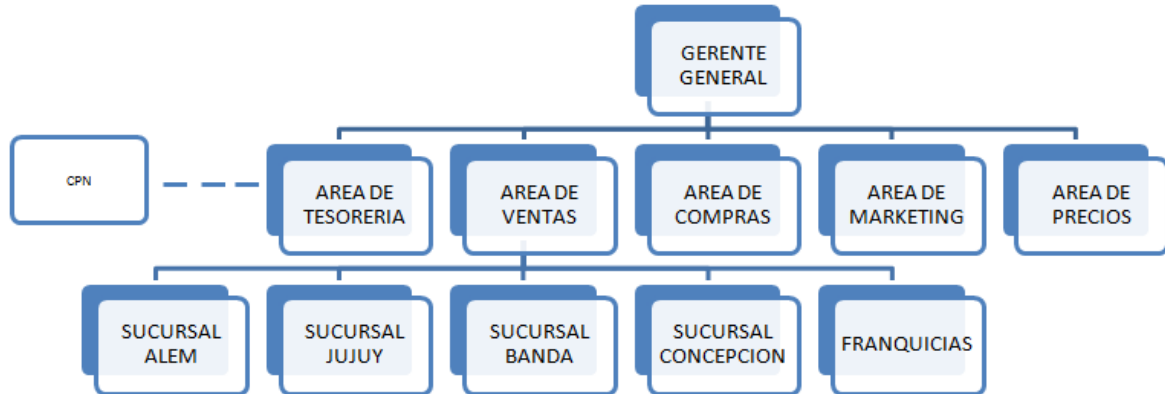
4. Trans: Comprobante de transferencia

Los recibos no son adjuntados a la factura correspondiente. Por lo que a veces no se sabe si la factura está pagada o no.

No existe un legajo de pago

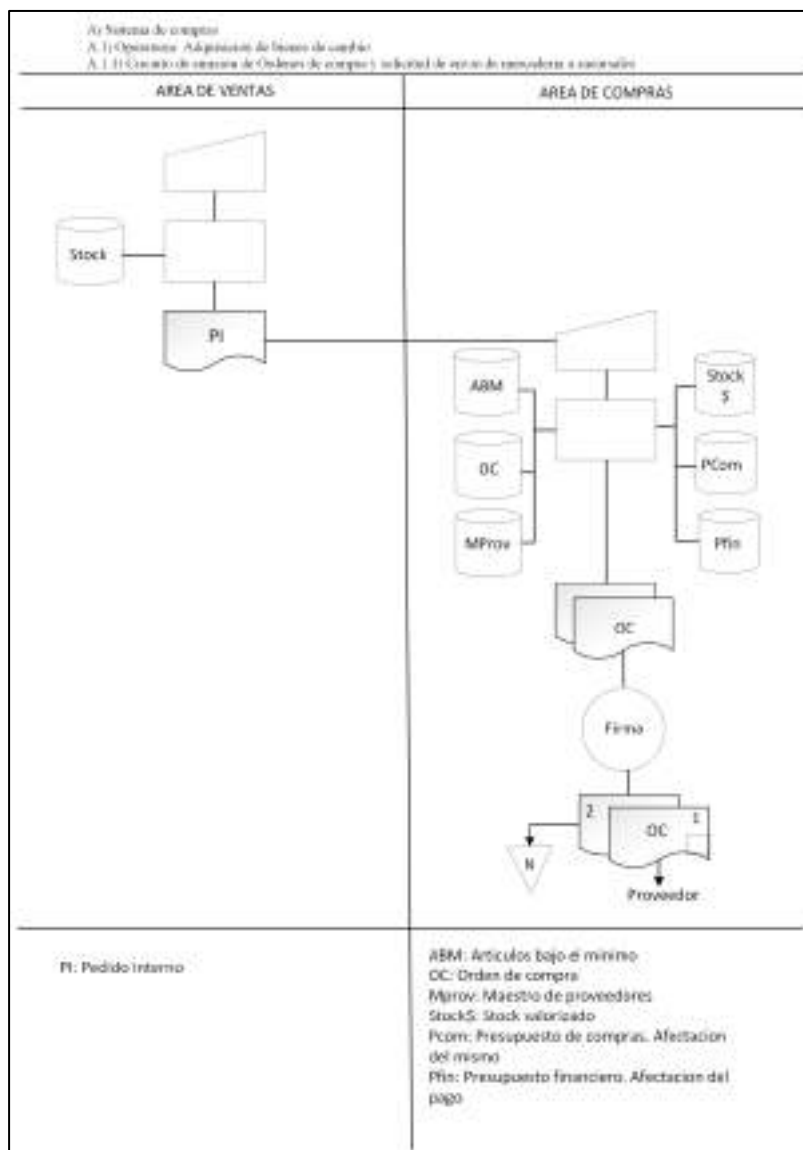


Apéndice D: Organigrama situación actual





Apéndice E: Cursograma OC



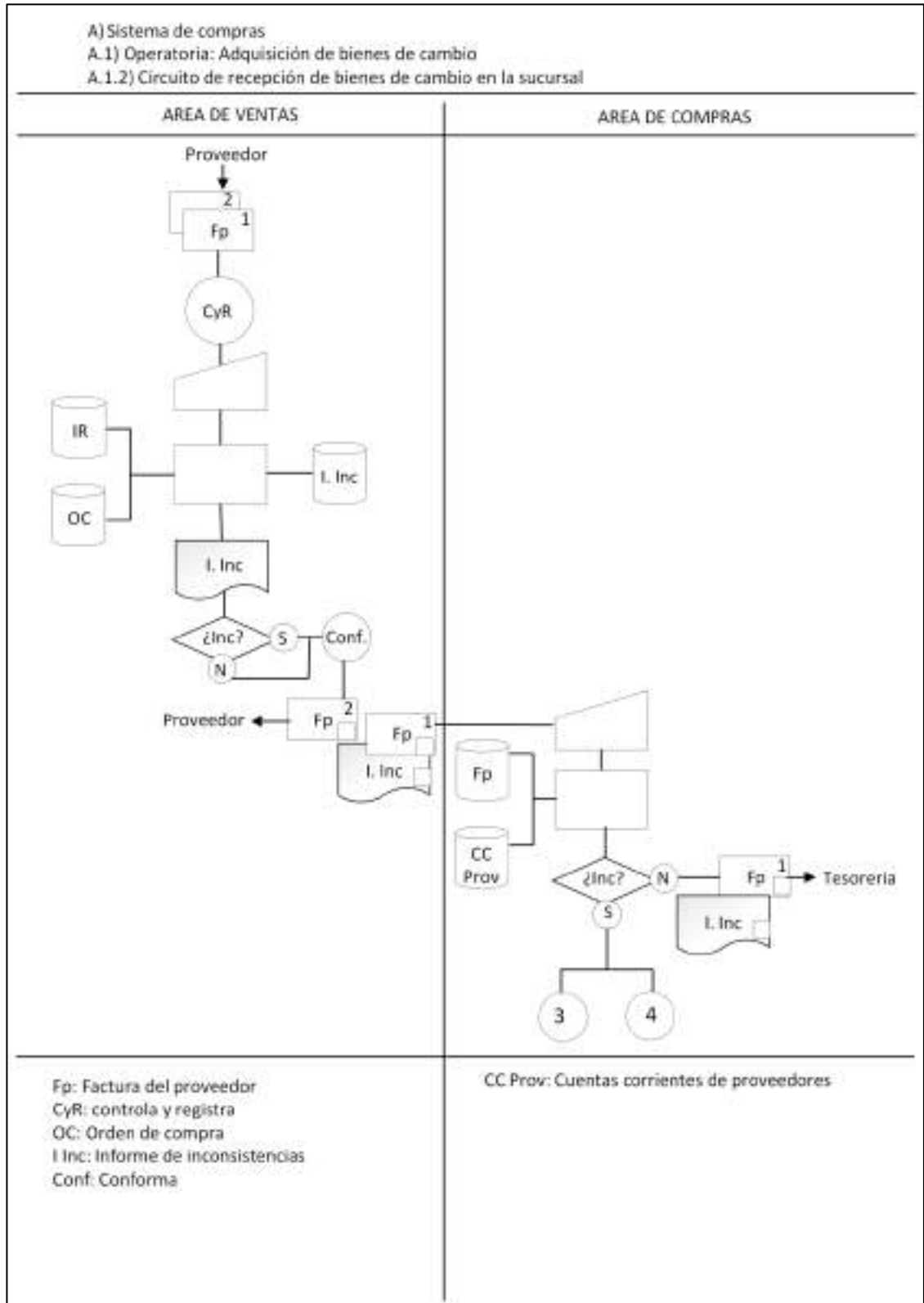
Apéndice F: Matriz Administrativa OC

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



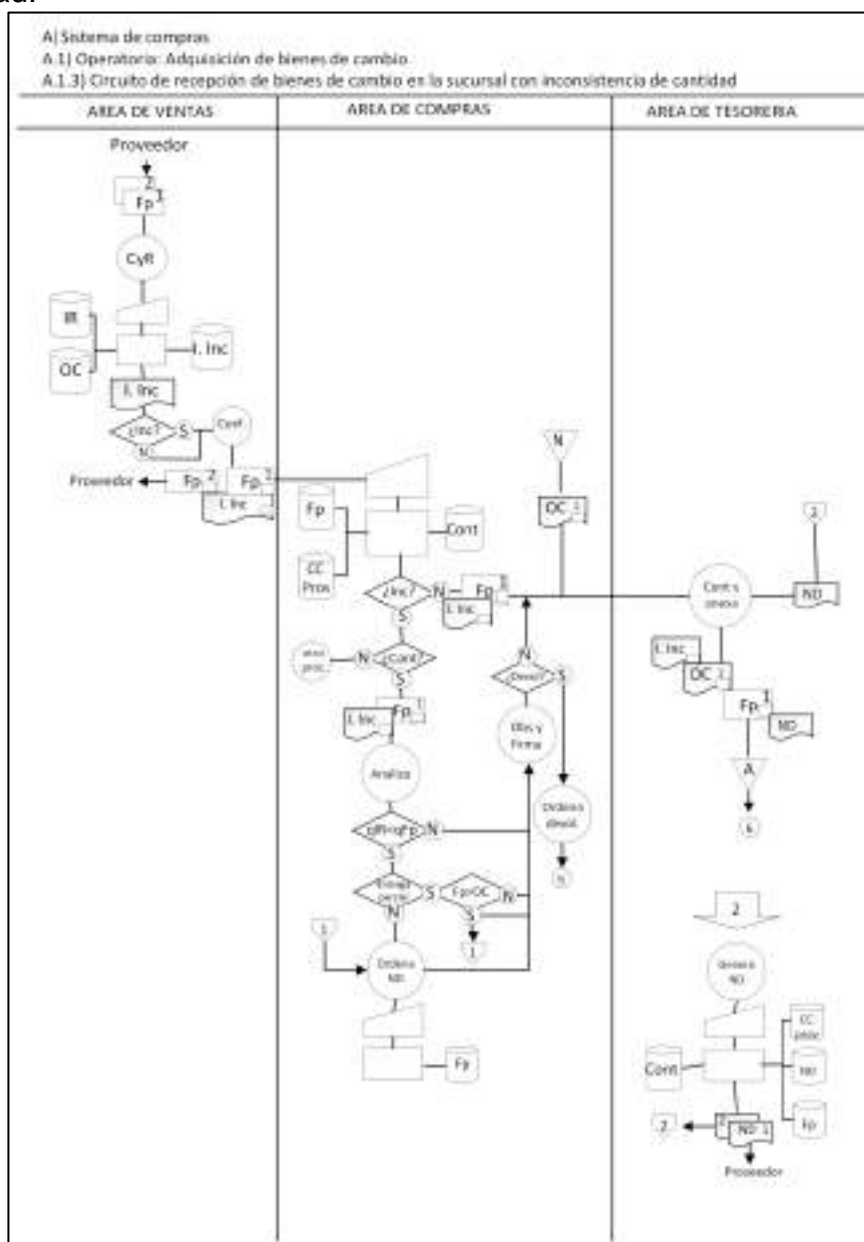


Apéndice G: Cursograma recepción de mercadería





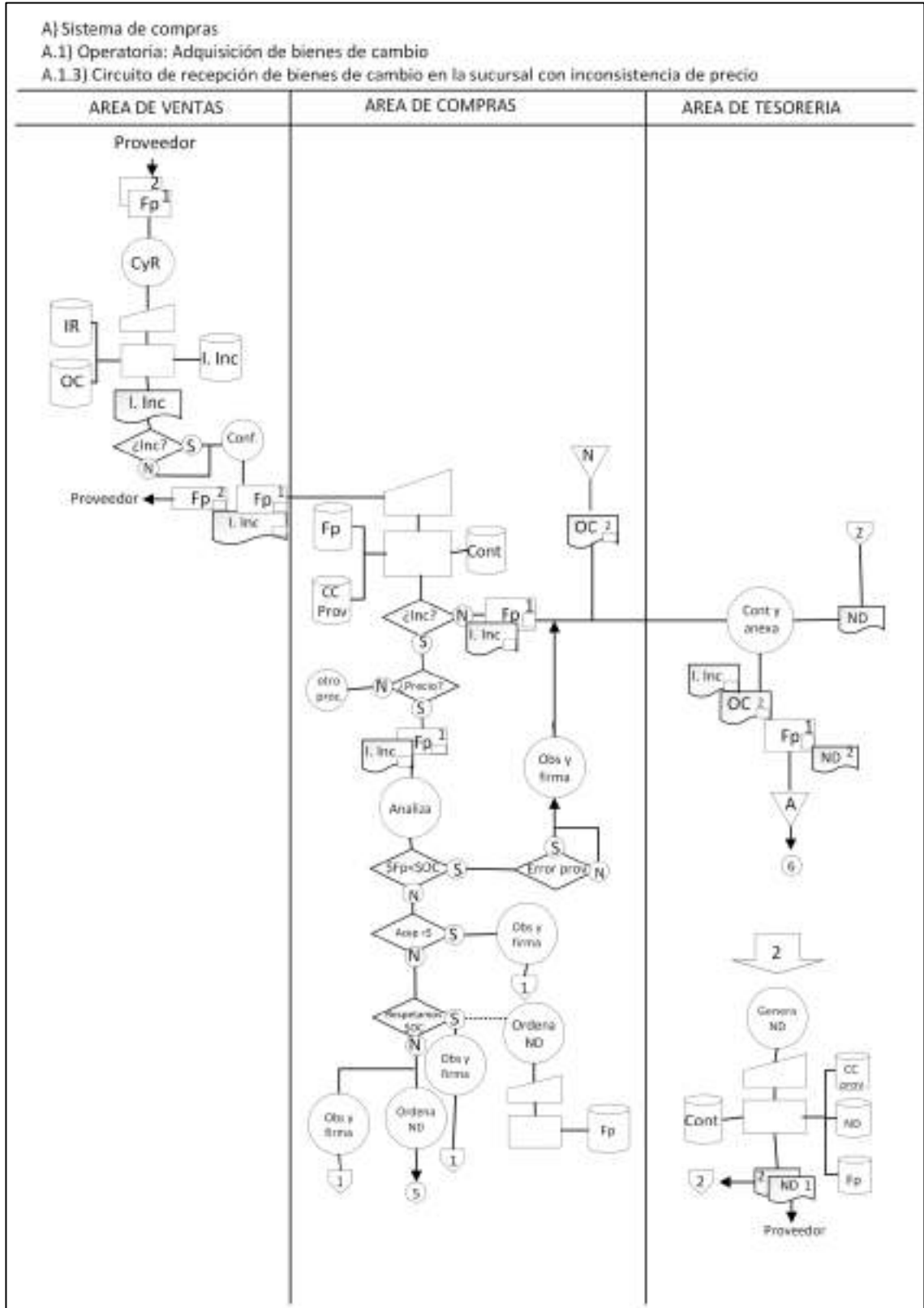
Apéndice H: Cursograma recepción mercadería con inconsistencia de cantidad.



Apéndice I: Matriz administrativa de recepción de mercadería con inconsistencia de cantidad

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

Apéndice J: Cursogramam recepción mercadería con inconsistencia de precio.

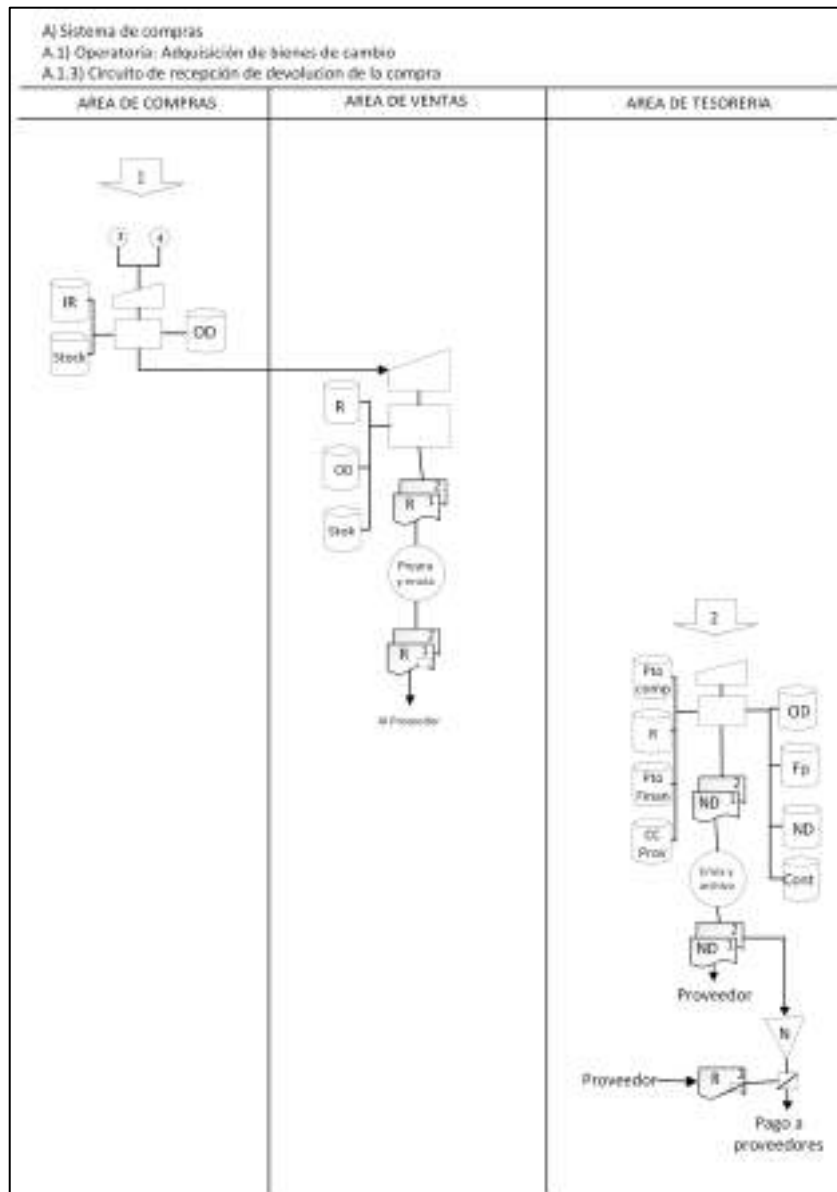




Apéndice K: Matriz administrativa recepción de mercadería con inconsistencia de precio.

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

Apéndice L: Cursograma devolución de mercadería

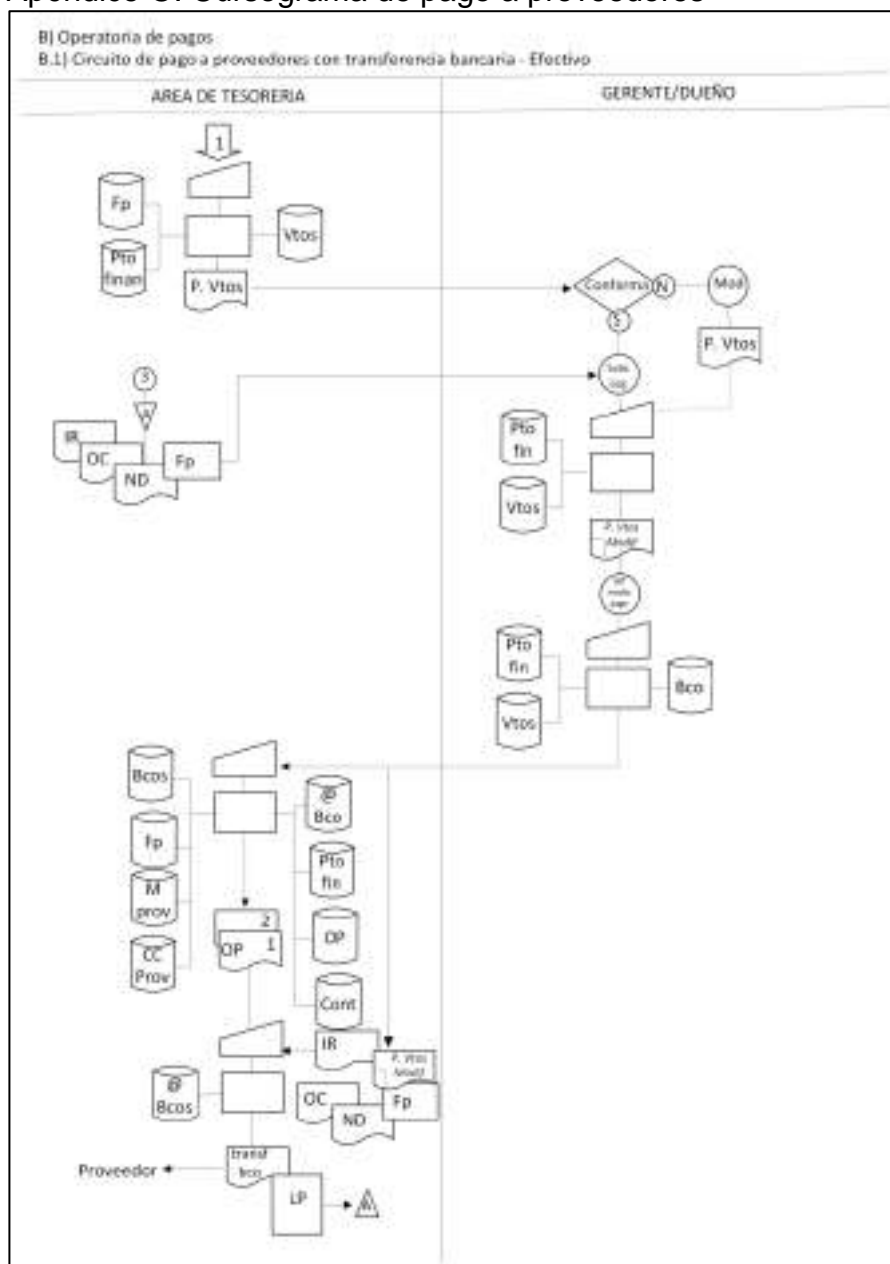




Apéndice M: Matriz administrativa de devolución de mercadería

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

Apéndice O: Cursograma de pago a proveedores





### Apéndice P: Matriz administrativa de pago a proveedores

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

### Apéndice Q: Guía de recepción de mercadería

#### GUIA DE RECEPCION DE MERCADERIA

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

Pasos a seguir:

1. El proveedor llega con la mercadería y la factura por duplicado.
2. El vendedor debe controlar que las cantidades de la factura del proveedor sean las mismas que las cantidades físicas.
  - 2.a) Si las cantidades físicas difieren de las cantidades de la factura del proveedor se debe especificar en la factura que el proveedor deja en el local como el duplicado que se lleva.
3. El vendedor debe controlar que las fechas de vencimiento se excedan del año.
  - 3.a) Si la fecha de vencimiento es menor debe especificarlo tanto en la factura que el proveedor deja en el local como el duplicado que se lleva.
4. El vendedor debe controlar que la mercadería se encuentre en buen estado, sin roturas, golpes, insectos, etc.
  - 4.a) Si la mercadería se encuentra en mal estado debe proceder a dar aviso al área de compras para que se proceda a su devolución inmediata. También debe especificarlo en ambas facturas.
5. Una vez controlados estos aspectos, el vendedor debe proceder a firmar ambas facturas como prueba de recibido y bajo qué condiciones.
6. Luego el vendedor debe proceder a la carga del comprobante en el sistema para generar el informe de recepción y dar de alta el stock
7. El vendedor debe ordenar la mercadería. Debe ordenarse si o si en el mismo turno que se recibió.



8. El vendedor debe respetar el orden del depósito y el lugar que ocupa cada mercadería.
9. La factura debe ser enviada al área de compras en el mismo día que se recibió, de lo contrario debe enviar una foto y posteriormente alcanzar el físico.
10. Ante cualquier consulta o duda debe comunicarse al área de compras para poder ser gestionada.

A continuación se adjunta los días de reparto de cada proveedor a cada zona para que se tenga en cuenta el día de rececion:

DIAS DE RECEPCION DE MERCADERIA POR SUCURSAL Y PROVEEDOR								
		LOCAL						
		ALEM	JUJUY	BANDA	CONCEPCION	PLAZA	YB	TAFI
PROVEEDOR	LA CABAÑA	Ma y Vie	Ma y Vie	Mie	Mie y Vie	Lu, Mie, Vie	Ma y Vie	Jue
	BAZA	Ma y Vie	Ma y Vie	Mie	Mie	Ma y Vie	Lu y Jue	Lu y Jue
	JOSMAYO	A convenir	Lu y Jue	Lu, Mie y Vie	Mie y Vie	A convenir	Mie y Jue	A convenir
	ALIF	Jue	Lu y Jue	Lu, Mie y Vie	Vie	Martes	A convenir	Ma
	DIMACOL	Mie	Lu y Jue	Lu, Mie y Vie	Mie y Vie	A convenir	Mie	Ma
	OLD PRINCE	Mie	Lu y Jue	Lu, Mie y Vie	Mie y Vie	A convenir	Sab	Ma
						Martes	Martes	

Reparto propio desde Alem

Apéndice R: Matrices de riesgo

		PROBABILIDAD				
CATEGORIA		FRECUENTE	PROBABLE	OCACIONAL	RARO	IMPROBABLE
SEVERIDAD	CATASTROFICO	E	E	H	H	M
	CRITICO	E	H	H	M	L
	MARGINAL	H	M	M	L	L
	MINIMO	M	L	L	L	L



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

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

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

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