



UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ  
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

# PROYECTO FINAL: ANÁLISIS DE PROCESOS EN UN NEGOCIO AGROVETERINARIO DE TACUAREMBÓ

por

**Marcos Germán Monzón Nieves**

**TUTORA: Ec. Gabriela Nogueira**

**COORDINADORA: Cra. Ana Gómez**

Tacuarembó

URUGUAY

2016

**Página de Aprobación**

**CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ**

**El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el trabajo final:**

**Título**

.....  
.....

**Autor/es**

.....  
.....

**Tutor**

.....

**Carrera**

.....

**Cátedra**

.....

**Puntaje**

.....

**Tribunal**

**Profesor..... (nombre y firma).**

**Profesor..... (nombre y firma).**

**Profesor..... (nombre y firma).**

## **AGRADECIMIENTOS**

En este agradecimiento quisiera reconocer explícitamente a todos a aquellos que colaboraron para que este proyecto pudiese ser llevado a cabo.

A Gabriela Nogueira, tutora del proyecto. Por su dedicación, aportes y apoyo en el acompañamiento de la elaboración de este trabajo.

A la empresa por permitirme realizar el Proyecto Final en mi lugar de trabajo y a todos aquellos que consulté y compartimos reflexiones en torno al mismo.

A Ana Gómez, por el apoyo en la coordinación de los Proyectos Finales.

A Mariela Muñoz por su disposición y ayuda en la elaboración de las citas y referencias bibliográficas.

A los compañeros de generación del TAC, con los cuales se disfrutó un tiempo único.

Al Centro Universitario de Tacuarembó - Universidad de la República, por el apoyo para viabilizar mis estudios.

A mi familia por su comprensión y apoyo en este proceso.

A todos ellos mi sincero agradecimiento y reconocimiento.

## **RESUMEN**

El objetivo del trabajo es el diagnóstico y análisis de procesos en el Departamento de Ventas de Semillas y Raciones en una veterinaria del Departamento de Tacuarembó, utilizando herramientas proporcionadas en el desarrollo del Tecnólogo en Administración y Contabilidad.

Los contenidos desarrollados podrán ser utilizados como propuesta para mejorar la gestión y desempeño de la empresa.

## **DESCRIPTORES**

Procesos de Negocios, Análisis de Procesos, Enfoque de Sistemas.

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	iii
RESUMEN.....	iv
DESCRIPTORES.....	iv
I. INTRODUCCIÓN .....	6
II. MARCO TEÓRICO/ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES .....	7
A.PROCESOS.....	7
1. PROCESOS DE NEGOCIOS .....	7
a. Concepto de procesos de negocio .....	7
b. Características de proceso de negocios .....	7
c. Requisitos de procesos de negocio.....	8
2. ANÁLISIS DE PROCESOS .....	8
a. Relevamiento de información .....	9
b. Diagrama de Flujo.....	10
c. Metodología de análisis.....	11
B.ENFOQUE DE SISTEMA .....	12
1. Concepto de enfoque sistémico.....	12
III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO .....	13
A. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	13
1. Misión .....	13
2. Visión.....	13
3. Objetivos .....	14
4. Valores .....	14
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO.....	14
IV. INTERVENCIÓN Y ANÁLISIS: APLICACIÓN AL CASO CONCRETO .....	16
A. ASPECTOS PRELIMINARES.....	16
1. Relevamiento .....	16
2. Intervención .....	24
3. Justificación de la intervención .....	25
B. ANÁLISIS.....	25
1. Identificación del proceso en forma clara .....	25
VI. RESULTADOS, PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60

## **I. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo corresponde al Proyecto Final del Tecnólogo en Administración y Contabilidad (TAC) del Centro Universitario de Tacuarembó, Universidad de la República.

El objetivo del Proyecto es el análisis del Departamento de Ventas de Semillas y Raciones dentro de una empresa ubicada en Tacuarembó que se desempeña en la venta de bienes y servicios agropecuarios para diagnosticar y evaluar procesos generando oportunidades de mejora en los mismos.

Para ello se utilizan herramientas de análisis de procesos que permiten recabar, ordenar, procesar y evaluar la información recabada para administrar los procesos con el fin de identificar posibles para un mejor desempeño.

La vinculación laboral con la empresa ha permitido visualizar e identificar los procesos como las ineficiencias que se dan a su interior, generándose a partir del Proyecto una oportunidad para el planteamiento de mejoras que se entienden pueden generar mayor eficiencia y eficacia y eliminar tiempos muertos. La elección del tema radica en el hecho de que se logró apreciar una serie de ineficiencias en el funcionamiento del Departamento por estar vinculado laboralmente a la empresa. También, existe un compromiso de generar aportes desde la formación que contribuyan a mejoras operativas y administrativas de estos procesos.

El Proyecto se estructura de la siguiente manera, en el Capítulo II se realiza la descripción del Marco Teórico en lo que hace a procesos de negocio, análisis de procesos y el Enfoque de Sistema; en el Capítulo III se realiza la descripción del negocio y del mercado; en el Capítulo IV se realiza la intervención y análisis aplicándose al Departamento de Semillas y Raciones; en el Capítulo V se describen los principales resultados, conclusiones y recomendaciones que se desprenden del estudio realizado.

## **II. MARCO TEÓRICO/ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES**

### **A.PROCESOS**

#### **1. PROCESOS DE NEGOCIOS**

##### **a. Concepto de procesos de negocio**

Prato (2013) establece que “las normas ISO 9000:2000 definen el concepto de procesos de negocio como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas”.

Prato (2013) define a un proceso de negocio como un “conjunto de actividades que actuando en forma coordinada tienen un propósito definido y el resultado (output) es más valioso que el input”.

Es así que a partir de las definiciones anteriores, podemos llegar a la siguiente definición según Prato (2013) del concepto procesos de negocio:

“Los procesos de negocio son el conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que, con un propósito definido, transforman entradas en salidas valiosas para el cliente”.

##### **b. Características de proceso de negocios**

Prato (2013) describe las principales características que poseen los procesos de negocio:

- “están compuestos por un conjunto de actividades que interactúan entre sí, que son secuenciales, recurrentes y tienen un propósito definido;
- transforman un input proporcionado por un proveedor (que es quien actúa como disparador del proceso) en un output de valor para un cliente (interno o externo).
- la salida del proceso (output) debe ser más valiosa que la entrada al proceso (input), es decir que el proceso debe generar valor para uno o más clientes.”

### **c. Requisitos de procesos de negocio**

Prato (2013) establece algunas condiciones que deben cumplir los procesos de negocio:

“Los procesos deben:

- estar alineados a los objetivos y al plan estratégico de la organización;
- proveer valor (tanto al cliente como a la organización);
- estar orientados hacia los clientes (es decir, satisfacer tanto al cliente externo como al interno);
- ser eficaces, eficientes, y flexibles para responder con rapidez a los cambios cada vez más frecuentes en el entorno;
- ser desarrollados en un adecuado ambiente de control interno. Ello significa que la búsqueda de la eficiencia de los procesos no debe dejar de lado los controles necesarios a realizar sobre las actividades que los integran;
- tener un alcance bien definido (es decir, deben estar bien identificados el inicio y el fin del proceso).
- proporcionar un feedback o respuesta que asegure que el output del proceso sea el deseado;
- ser estándar (es decir, repetibles en muchas oportunidades de la misma forma).
- tener un responsable (“dueño del proceso”) por todo el proceso desde su inicio hasta su fin.”

## **2. ANÁLISIS DE PROCESOS**

El objetivo del análisis de un proceso es evaluarlo y emitir un diagnóstico, para luego proponer cambios que mejoren o eliminen las debilidades detectadas. Esta evaluación permitirá determinar fundamentalmente la eficacia y la eficiencia del proceso en cuestión, la creación de valor y el control interno.

A los efectos del presente trabajo se documentará el proceso “Evaluación Técnica” con la metodología de análisis de procesos. Para poder realizar el análisis de dicho proceso es necesario conocerlo por lo cual se requiere relevar toda la información relativa al mismo.

Para el análisis de un proceso es necesario seguir los siguientes pasos/etapas:

- Identificar el proceso en forma clara.
- Determinar sus objetivos.



- Especificar sus límites o alcance.
- Conocer cuáles son los insumos que inician el proceso: los productos y los clientes.
- Describir en forma precisa todas las actividades que lo componen.

Para definir los pasos/etapas anteriores se disponen de las siguientes herramientas:

#### **a. Relevamiento de información**

Según González (2013) el relevamiento de la información “consiste en recopilar toda la información del proceso o subproceso a analizar. Debe efectuarse de manera tal que los datos obtenidos sean útiles y suficientes para poder realizar el estudio.

La información a obtener se vincula con los objetivos, el alcance, los insumos, productos, clientes y actividades que se realizan en el proceso o subproceso seleccionado.

El método usualmente empleado es la entrevista efectuada a las personas que intervienen en el proceso, ya sea a cargo de alguna actividad o realizando directamente las diferentes tareas. Cada proceso tiene un responsable desde el inicio hasta el final, y es la persona que habría que entrevistar en primer lugar. Se complementa con la observación directa y con el estudio de documentación, especialmente de los formularios que se utilizan, ya sean los tradicionales o los activos, la normativa vinculante y los manuales, si hubiere.

Todo lo obtenido en el relevamiento debe ser validado y ordenado, y antes de iniciar el análisis debe ser sistematizado y documentado adecuadamente, para ello suele ser útil emplear las siguientes herramientas:

I. Ficha del proceso: Contiene la fecha en que se realiza, el nombre del proceso, sus objetivos, el alcance, salidas y clientes.

II. Descripción literal del proceso: Es la redacción o narración detallada de todas las actividades que se desarrollan para llevar a cabo el proceso, en el orden en que se van sucediendo.

III. Diagrama de flujo: Para realizarlo se han preestablecido un conjunto de símbolos y de pautas de diseño, que sirven tanto para su confección como para su interpretación.”

## **b. Diagrama de Flujo**

Para Prato (2013) “un diagrama de flujo del proceso es una útil herramienta que ayuda al equipo de trabajo a lograr un mejor entendimiento del mismo y facilita identificar debilidades y fortalezas en el proceso que se transformen en oportunidades para mejorar su performance.

Cuando un proceso está siendo analizado con la ayuda de un diagrama de flujo cada actividad del proceso debe ser estudiada detenidamente.

Asimismo, los diagramas de flujo son efectivos medios de comunicación sobre cómo es ejecutado el proceso de inicio a fin y como éste cruza las distintas unidades organizacionales, mostrando sus interacciones a lo largo de toda la organización. Muestran también quien es responsable por realizar cada actividad, resultados de las decisiones claves y otros aspectos relativos al proceso.

Los diagramas de flujo constituyen una gran herramienta para que los integrantes de la organización puedan visualizar el proceso de inicio a fin y desde el punto de vista del cliente, en lugar de la tendencia tradicional de mirar únicamente el trabajo en forma funcional y vertical realizado en su propia unidad organizativa (visión de Departamentos estancos o chacras).

Una forma interesante para analizar el grado de atención que está poniendo la organización en sus clientes es graficar, a través de un diagrama de flujo, todas las interacciones que los procesos tienen con los mismos. Para ello, en el diagrama podemos destacar al cliente en la primera fila y por encima de una línea punteada, identificar todos los puntos de contacto que la organización mantiene con él.

Con respecto a la simbología para diagramar el flujo del proceso y procedimiento administrativo, es conveniente que el equipo de trabajo utilice simbología estándar.

Una metodología para relevamiento y análisis de procesos muy eficaz, es la realización de reuniones de trabajo (*workshops*) lideradas por el equipo de trabajo e integradas por los miembros del grupo de proyecto y los responsables por ejecutar cada una de las actividades del proceso. En el *workshop* se puede modelar (dibujar) el diagrama de flujo y paralelamente analizarlo identificando por ejemplo cuellos de botella, actividades redundantes o controles inoportunos.”

### **c. Metodología de análisis**

Para el análisis del proceso es necesario recabar la información relevante, para que el diseño del proceso sea eficaz y eventualmente eficiente, además de tener en consideración que el presente proceso debe cumplir con las características de creación de valor para el cliente y también las referidas a los estándares de calidad requeridos. El proceso resultante debe contar con las características antes señaladas para tener un resultado óptimo. Para lograrlo, es importante contar con toda la información relativa al funcionamiento de la empresa, sus actividades, tareas y demás.

Dentro de los sectores de la empresa, se decidió analizar los procesos del Departamento de Semillas y Raciones. En este se identificaron tres procesos principales:

- Proceso de Compras,
- Proceso de Ventas, y
- Proceso de Abastecimiento Interno

Dichos procesos serán el objeto de estudio del presente trabajo, diseñándose los mismos de forma eficaz y eficiente para el correcto funcionamiento del Departamento.

Los pasos a seguir para diseñar el proceso consisten en: identificar de forma clara que proceso se analizará separándolo de los demás procesos de la empresa y determinando sus límites y alcance, definiendo las tareas de lo general a lo particular y describiendo las actividades y tareas que lo componen.

En base a la metodología utilizada podemos identificar tres herramientas necesarias:

- Para la identificación del proceso, la Ficha del Proceso.
- Para redactarlo, la Descripción Literal del Proceso
- Para la representación gráfica, el Flujograma o Diagrama de Flujo.

Una vez identificado y documentado el proceso existen ciertos pasos que es necesario dar para complementar el mismo como ser definirlos responsables de las diferentes tareas o actividades y establecer cierto control en el proceso definiendo jerarquías en el mismo.

El análisis de procesos requiere incorporar aspectos de la gestión de Recursos Humanos como la herramienta de Descripción de Cargos para definir formalmente y estandarizar tareas y responsabilidades acorde a los cargos de las personas que participan en los procesos. Si bien esto aporta a una mejor

interpretación del procedimiento en forma integral ello escapa a los objetivos del presente trabajo.

## **B.ENFOQUE DE SISTEMA**

A continuación se presentarán distintos fragmentos de diferentes trabajos que incluyen en su ejecución definiciones referentes al enfoque sistémico, herramienta aplicable de forma interdisciplinaria que cumple la función de permitir enfocar estudios a un conjunto de elementos dependientes funcionalmente entre sí, estos elementos evolucionan e interactúan con el ambiente que los rodea, estudiando en primera instancia cómo interactúan sus partes entre sí o el funcionamiento general del sistema para luego comprender cada uno de sus elementos o componentes. Se considera útil incorporar esta herramienta en el trabajo en cuestión, para lograr una mejor comprensión de la interacción y composición de un conjunto de procesos dentro del área de la empresa objeto de estudio.

### **1. Concepto de enfoque sistémico**

No existe una única definición de sistemas. Churchman (1968, citado en Ferreira, 2013, diapositiva 17) lo define como el “conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas u objetivos”.

El enfoque sistémico alienta a examinar como las cosas están interaccionadas, interconectadas, interrelacionadas o de alguna forma se controlan entre sí, de manera que no se puede comprender o descubrir un solo componente a menos que se lo ubique en el contexto en el cual opera.

Según Ferreira, G. (AÑO) podemos comenzar por decir que es simplemente una manera de pensar acerca de los sistemas que trata de definir y comprender el funcionamiento del todo, en primera instancia y recién luego el de sus componentes. El todo emerge como algo diferente de la simple suma de sus componentes. El funcionamiento conjunto de sus componentes genera un valor que lo diferencia del valor de la simple suma de los mismos (Ferreira, 2013).

“el todo es más que la suma de las partes”  
Aristóteles (citado en Ferreira, 2013, diapositiva 12).

Según el Scalone (2012, p. 3) “si partimos del precepto de que un sistema es conceptualizado como un conjunto de elementos que tienen interrelaciones y que interactúan entre ellos buscando un mismo objetivo, el estudio de los sistemas apunta hacia el análisis de los vínculos existentes, de sus respectivos componentes y de su funcionamiento.”

### **III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO**

#### **A. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

El negocio al cual hace referencia el estudio es una empresa con una importante trayectoria en el sector servicios y ventas de insumos para la cadena agropecuaria. Instalada en el Departamento de Tacuarembó desde hace más de treinta años, ha ido teniendo un progresivo crecimiento y se ha complejizado su estructura debido a una evolución de la diversificación de productos y servicios.

En la actualidad comercializa productos veterinarios, insumos para el abastecimiento de agua, productos de alimentación y suplementación animal, productos para mejoramiento y mantenimiento de tierras y praderas, productos de energía renovable, maquinaria y herramientas a nafta y eléctricas para trabajo y mantenimiento de espacios verdes y cerrados de uso doméstico o industrial, productos de laboratorio y reproducción animal, además de una diversidad de insumos que son necesarios para la actividad habitual de diversos establecimientos y para mejorar la calidad de vida a nivel rural.

Dispone además de un staff de profesionales en cada área para brindar servicios de asesoramiento, mantenimiento e instalación profesional -cuando correspondiera- creando una amplia gama de servicios técnicos en todos los rubros antes mencionados.

##### **1. Misión**

La misión se define como sigue:

Brindar un servicio de calidad en ventas de productos para el sector agropecuario con asesoramiento y respaldo profesional, estableciendo vínculos de confianza con proveedores y clientes, buscando un crecimiento conjunto de forma continua y rentable, con una imagen de prestigio, sólidos valores y una cultura basada en mejoramiento continuo.

##### **2. Visión**

La visión se define como:

Ser una empresa líder en la región en ventas y servicios técnicos al sector agropecuario, capaz de responder a las necesidades del mercado al que pertenece de forma competitiva, eficiente e innovadora.

### **3. Objetivos**

Lograr rentabilidad de forma sustentable tanto en corto como en el largo plazo a través de servicios competitivos, disponiendo de personal con formación, experiencia y preparado para afrontar los desafíos que implique el mercado, alineados con la misión y visión de la empresa.

### **4. Valores**

- Puntualidad.
- Productos y servicios de calidad.
- Responsabilidad.
- Eficacia y eficiencia.
- Mejora continua.

## **B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO**

El mercado es diverso debido a la diversificación de productos que maneja el negocio. Esto determina una multiplicidad de competidores en cada área debido a las diferentes especializaciones que es necesario atender en cada una.

Hay sectores de comercialización de la empresa que son básicos del rubro agropecuario como es el caso de productos y asesoramiento veterinario. Este rubro se ha vuelto más exigente en estos últimos años donde los requerimientos del productor son cada vez mayores debido a las plagas parasitarias progresivamente más resistentes y a enfermedades diversas que evolucionan continuamente, con impacto negativo en sus producciones. Además de esto, la competencia ha apostado fuertemente en el medio local generando cada vez más oferta y posibilidades de elección para el productor o consumidor.

También sucede lo mismo con los alimentos y suplementación animal y el rubro de mejoramiento y mantenimiento de tierras y praderas, que es muy influyente en los costos agropecuarios de los productores dedicados a la producción animal con rendimientos intensivos. Esto es un factor fundamental tenido en cuenta al momento de evaluar precios por el productor. Existe además una población creciente de comercios que están compitiendo de forma agresiva buscando mejorar continuamente sus posiciones en el mercado.

También en rubros existía y existe poca competencia debido a lo novedosos que aún son. Un ejemplo es el caso de la energía renovable, esto es paneles solares, calentadores solares, molinos eléctricos y demás, pertenecientes a un segmento pequeño. También sucede con el sector de la empresa que genera soluciones en cuanto al agua para los productores rurales, donde existe un servicio completo de mantenimientos e instalación de molinos, tanques australianos, tanques de agua, bebederos y otros productos, en los cuales la empresa ha innovado y donde escaseaba la oferta.

La empresa ha incluido además en su oferta los servicios de venta y mantenimiento de herramientas de trabajo a nafta y eléctricas para trabajos en madera, jardinería e interior tanto para el hogar como para la industria. Este rubro que incluye la comercialización de máquinas de cortar pasto, motosierras y otros, está a cargo de un grupo de especialistas en un local especial adaptado para brindar todos los servicios relacionados a ello, trabajando con representación de marcas de calidad, y disponiendo de una posición muy importante en este mercado debido a la infraestructura, respaldo y servicio calificado.

Estos rubros permiten ser agrupados y la empresa los ha distribuido en diversos Departamentos como es el caso del Departamento de Semillas.

## **IV. INTERVENCIÓN Y ANÁLISIS: APLICACIÓN AL CASO CONCRETO**

### **A. ASPECTOS PRELIMINARES**

#### **1. Relevamiento**

##### **Departamento de Semillas y Raciones**

A los efectos del Proyecto, las actividades de venta de productos y servicios que tienen que ver con semillas, raciones y similares, pueden determinar la configuración de un Departamento, no solo desde una división por ventas de productos sino también funcional, por incluir personal con actividades de apoyo para el desempeño de esta área. Esto conforma un conjunto de actividades sustantivas y de apoyo alineadas en base a objetivos comunes, permitiendo estudiar este sector de la organización como un departamento funcional.

El proceso de relevamiento de información para el trabajo implicó una minuciosa búsqueda de información dentro de la empresa, así como el seguimiento día a día de las operaciones, desde el interior del Departamento donde se desenvuelve el proceso de negocio en estudio por parte de un administrativo vinculado al área, utilizando para ello información obtenida de documentos que tienen que ver con la operativa de los subprocesos, actividades y tareas del Departamento de semillas y raciones.

Tomando datos de planillas y del sistema operativo desde sus inicios y consultando a personas que acompañaron esa evolución tanto fuera como dentro del Departamento (Gerente General, personal de otros Departamentos, personas que pertenecieron al Departamento, personal que trabaja en el mismo) para lograr descifrar cual fue la evolución del mismo que determinó la situación actual en cuanto a procesos y procedimientos así como también su estructura.

El estudio de los documentos vinculados a cada tarea implicó analizar su funcionalidad en el proceso así como su eficacia y eficiencia, quienes efectivamente los utilizan, porque y cuando, identificando situaciones en que se forman vacíos con respecto a controles, lo que genera posibles errores o desviaciones. Las entrevistas a personas intervinientes en el proceso buscó captar la interpretación de cada uno en cuanto a su aporte individual al proceso total, y el desempeño respecto a otras personas, encontrándose que las opiniones eran disímiles.



## **Departamento de semillas**

Luego de haber recabado información general y específica respecto al Departamento en busca de analizar sus procesos, se describirá a continuación la composición y los procesos del mismo, en principio de forma general e introductoria para luego ir desagregando el análisis hasta descomponer los procesos en su totalidad para visualizar cada una de las tareas y como éstas están vinculadas unas a otras, de forma de comprender y evaluar las funcionalidades de cada factor.

### Personas que participan directamente del Departamento

El Departamento de Semillas y Raciones está integrado por un grupo pequeño de personas:

- un vendedor - persona con más años de trayectoria en el Departamento- que además de dedicarse a la venta de productos también realiza las compras para el área.
- un ingeniero agrónomo que brinda asesoramiento técnico profesional a personal y clientes, apoya al vendedor en ventas como en compras,
- un auxiliar de depósito encargado de los movimientos de mercadería y de generar los documentos y controles necesarios para la actividad (esto es, recibir, enviar, entregar mercadería y realizar gestiones relacionadas a la documentación que acompaña dichos movimientos de mercadería) tanto entre sucursales como con despachos en depósito a clientes y proveedores.
- un auxiliar administrativo que cumple la función de apoyo a toda área administrativa del Departamento, esto es genera ingresos al sistema operativo, pagos a proveedores, verificación de controles en documentos y asesoramiento en cuanto a registros de precios, compras y stock.

La actividad de este Departamento está centralizada desde Casa Central, por lo que además de desempeñar funciones las personas mencionadas también se involucran en su operativa personas de diferentes áreas de la empresa que complementan su funcionamiento, como es el caso del personal de depósito (apoyando y ayudando al auxiliar de depósito del Departamento en sus tareas). También hay una interacción permanente con cada sucursal en cuanto a ventas, (asesorando de forma técnica y proveyendo a las mismas de los insumos necesarios relacionados al Departamento), o con el Departamento de cobranzas (donde se intercambian y comunican datos de clientes y fechas de negocios especiales).

### Especialización del Departamento

El Departamento se especializa básicamente en dos grandes familias de productos:

- productos de alimentación y suplementación de animales de la cadena agropecuaria, y
- productos como semillas, fertilizantes, agroquímicos y otros insumos necesarios para el mejoramiento y mantenimiento de tierras y praderas.

Dentro de estas familias de productos se encuentra una variedad amplia de productos diferenciados por su especialidad y que permiten cubrir prácticamente todo el espectro de posibilidades dentro de los respectivos rubros, para que el productor tenga disponible el producto que necesita de acuerdo a sus necesidades.

La mayoría de estos productos se comercializan en grandes volúmenes por sus propias características. Por ejemplo en el caso de raciones de suplemento vacuno, donde el consumo diario por animal va desde 1kg a 4kg según su peso, si se multiplica esto por 100 cabezas para racionar, se pueden comercializar hasta 400kg en un solo día para un solo productor. Si se multiplica por una semana y por muchos más productores, o por cantidades mayores de animales por productor para abastecer, el volumen se vuelve importante. Esto último es un factor de trascendencia en la operativa del Departamento, generando la necesidad de una logística bien administrada tanto para la gestión de la mercadería como para la disposición de espacios y la rotación a la hora de la venta de dichos productos. Si lo anterior no se gestiona de la mejor manera se genera la falta de un insumo primario para el productor, dando lugar a que el cliente compre en otros comercios, o también puede suceder que se genere una sobrecarga de stock creando costos innecesarios para la empresa e incluso pérdidas de mercadería de forma total o parcial debido al tiempo que la misma permaneció en depósito. Esto mismo sucede con semillas donde para plantar se estima se utiliza un promedio de 25 kg por hectárea dependiendo de la semilla y el caso, si se multiplica esto por 100 ha y por 100 productores, se llega a 250.000 kg comercializados. Los ejemplos mencionados son simplemente introductorios para contextualizar la incidencia en volúmenes de las ventas, teniéndose en realidad incluso casos de comercialización mayor dependiendo del producto.

Esto genera una constante rotación de grandes volúmenes de una gran variedad de productos en el año en los cuales se especializa el Departamento. Los proveedores son en su mayoría de la capital y sur del país, gestionándose con cada compra una logística especial que se terceriza con empresas especializadas en transportes. Es necesario gestionar eficientemente estos movimientos por su incidencia en los costos de movimientos de mercadería por fletes y espacios a asignar en los depósitos.

De los depósitos que operan con mercadería relacionada al departamento, existen dos en Tacuarembó, que pertenecen administrativamente a la Casa Central del negocio, y tres adicionales pertenecientes a las sucursales situadas a distancias entre 50 y 130 km de la Casa Central. De los dos depósitos situados en Tacuarembó uno está un tanto distanciado del local comercial y es administrado por el Departamento de Semillas y Raciones en cuanto a su rotación de mercadería

### Almacenamiento

La empresa tiene disponible un depósito alquilado en el cual se centraliza gran parte de los productos que pertenecen a los rubros del Departamento y a Casa Central, y se mantiene un stock de reserva para abastecimiento interno de sucursales que contiene fundamentalmente productos del Departamento. El depósito está un tanto distanciado pero en la misma ciudad que Casa Central, por lo que la operativa está muy asociada a la utilización de ese depósito. Esto último facilita la gestión del Departamento porque le permite mayor independencia y mayor accesibilidad a la implantación de controles.

Esto último sucede explicarse por lo que sigue. En Casa Central existe un grupo de vendedores y un depósito en el mismo local, con operarios trabajando en las entregas de ventas y donde existe una cantidad mucho mayor de variedades de productos, ahora bien, son muchas personas interactuando de forma simultanea donde la facturación y entregas son diferidas de forma seguida todo el horario durante todos los días, donde existen ventas no entregadas, entregas no facturadas y envíos a sucursal no ingresados al sistema por cortos momentos pero de forma continua y paralela. A todo esto para saber un stock cierto de un producto se debe primero ingresar al depósito y contar unidades lo cual es engorroso por el poco espacio y la falta de orden por la cantidad de entregas y movimientos en todo momento, que hablando de productos referentes al Departamentos la media del peso por unidad son 25 kg(bolsas, bloques, latones), a este trabajo hay que sumarle la investigación posterior de movimientos o ventas que aún están sin finiquitar ya sea por falta de factura, falta de ingreso de un movimiento a sucursal o faltas de entrega de mercadería facturada (es decir ubicar lo que falta entregar, facturar, registrar).

Por lo tanto, utilizando un depósito de forma independiente se pueden tener cantidades ordenadas con mayor libertad de orden debido al espacio, y el hecho de no compartir con otra inmensa cantidad de productos el galpón, las personas que operan en él pasan de ser muchas a ser una o dos, permitiendo así centralizar información y beneficiando la especialización de los operarios del galpón. Esto permite tener un stock mínimo acorde a la rotación en Casa Central, y en un depósito distinto volúmenes fáciles de consultar y recurrir ante la demanda interna

(Casa Central o sucursales) o de la entrega de volúmenes de grandes compras a clientes, además de sumarle la funcionalidad que genera el espacio permitiendo usar monta cargas lo cual no es posible en los demás depósitos por el espacio, además de ser peligroso por la cantidad de gente circulando en el mismo. Al ser fácil de consultar permite saber de forma más ágil y certera los volúmenes disponibles a operar por el Departamento y por consiguiente cuando es necesario reponer mercadería.

Para el control existe una planilla Excel compartida entre las personas del Departamento dónde se registran las entradas y salidas de mercadería del depósito. Cuando existe una salida debe estar documentada por un remito manual hecho por el auxiliar de depósito y firmado por el cliente, el cual posteriormente es cargado en la planilla además de servir de documento para su correspondiente facturación o para generar un nuevo documento interno con destino a sucursal si es el caso. En caso de ingreso, el auxiliar de depósito deberá corroborar las cantidades recibidas con el remito correspondiente del proveedor, aclarar en el documento en caso de diferencias si existieran, firmarlo y entregarlo al auxiliar administrativo y dar aviso a las demás personas que involucra la compra, el auxiliar administrativo se encarga de su ingreso en planilla y en stock del comercio. Con datos de entradas y salidas ingresadas la planilla es capaz de informar las cantidades existentes en dicho depósito de forma remota por internet o por acceso en red dentro del comercio. También muestra todos los movimientos pudiendo identificar de forma clara y sencilla clientes, proveedores, productos y cantidades relacionados a cada movimiento en cada día.

### Compras

Cuando existe necesidad de reposición, según el producto, se evalúa las posibilidades en el momento de hacerla buscando la mayor eficiencia, esto incluye evaluar proveedores, precios, logística, y la reposición si debe ir a que depósito o sucursal. La logística asociada a las compras no es uniforme, existen productos con fletes incluidos en sus costos, hay productos los cuales deben ser transportados por agencias hasta sus destinos, y también se utiliza tercerización contratando empresas de transporte, esta última requiere de volúmenes mayores para abaratar el precio (costo de flete/kg) con un límite de 30000 kg por camión, el cual es el volumen óptimo para el costo del mismo.

Con respecto a la variable proveedores se evalúan características que tienen que ver con la relación calidad, precio y rapidez requeridos en el producto a abastecer. Cuando el producto tiene variedad de proveedores se debe evaluar las prioridades de la compra, si es necesaria la calidad se priorizara este atributo antes de comenzar a negociar, gran parte de los productos no varían a menudo sus precios pero existen otros que oscilan los mismos a menudo, dando lugar a negociaciones

compra a compra o a comparaciones de cotizaciones entre proveedores. Otra variable es la rapidez, cuando no se dispone de un insumo necesario en el momento para el cliente se recurre incluso a proveedores locales, un ejemplo puede ser cuando un cliente va a plantar en cuestión de horas y no se dispone de algún insumo requerido por el mismo.

También se debe evaluar la situación de los lugares donde se ubica el destino de la compra, ejemplo establecimientos de clientes (posterior a la venta) y/o sucursales, que pueden estar en las rutas de distribución del proveedor o del flete de la compra evitando un nuevo flete.

Cuando llega la mercadería comprada, se debe verificar producto y cantidades con su respectivo remito, luego describir en el mismo el depósito donde se stockeará para quedar a la orden de ventas. Por último firmara quien recibió y verifico dicho remito en el mismo documento antes de su ingreso al sistema. Cuando existen diferencias se deberán hacer las correspondientes descripciones en el documento y dar aviso al responsable de la compra para que se comunique con el proveedor, ponerlo al tanto y gestionar una solución al caso.

Otra posibilidad a tener en cuenta es que antes que la carga llegue al depósito, se hubieren efectuado descargas coordinadas en establecimientos de clientes o sucursales durante el recorrido cuando se trae la mercadería, llegando solo un porcentaje de la compra total al depósito del comercio. En este caso se especifica que cantidad llego al depósito en el remito y se firma por parte del operario que lo recibe.

Luego de corroborados los remitos los recibe el auxiliar administrativo del Departamento, el cual hace los ingresos en planillas compartidas cuando se refiere a productos con ventas efectuadas mediante reservas, caso que veremos más adelante. Luego se archivan por fecha aguardando la llegada de su factura correspondiente.

Cuando llega la factura el auxiliar la adjunta con su remito correspondiente y se la da a la persona encargada de compras para que verifique cantidades y precios, dando seguridad que concuerdan valores y cantidades acordadas en la compra y está informado fehacientemente de la llegada. Luego registra precios y cantidades en planilla de registros para su entrega en la sección de ingresos de documentos, donde se ingresan todos los documentos de compras de la empresa, para luego de ingresados vuelvan al auxiliar administrativo para verificar el ingreso, archivarlo y posterior pago según fecha de vencimiento.

#### Movimientos de Mercadería entre sucursales y abastecimiento interno

Cuando existe una venta en sucursal de la cual no se dispone del producto o directamente es necesario reponer mercadería correspondiente a productos

relacionados al Departamento, los encargados de sucursal se comunican con la persona encargada de compras para que evalúe si dispone la empresa internamente para abastecer dicha sucursal o si es necesaria la compra del producto. Cuando se repone internamente (entre dos sucursales) se deberá dar movimiento en el sistema mediante un remito interno elaborado en el momento que sale la mercadería y posteriormente ingresado al sistema. Cuando la compra es directa a sucursal sin pasar por casa central ni ningún otro depósito de la empresa se ingresa de forma directa la mercadería mediante el sistema a la sucursal o también el ingreso en casa central más registro de movimiento a sucursal.

### Ventas

El Departamento utiliza distintos sistemas de efectuar la venta, permitiendo mayor flexibilidad a la hora de vender. Según el tipo de venta puede darse distintos casos que varía en la forma de documentar los movimientos y su orden, por ejemplo puede darse una venta de mostrador, mediante reservas de productos utilizando planillas, lo cual se pacta una fecha para la entrega del producto y su facturación, también puede darse el hecho de pedidos de mercadería mediante despacho con remito y posteriormente se factura, y se puede dar el caso de ventas en las cuales queda mercadería facturada pendiente de entrega.

#### Ejemplos:

Ventas de mostrador: es la más tradicional, y es la que se efectúa sin previo aviso o coordinación previa. El cliente se presenta en el comercio y simplemente se genera la venta despachando en el mismo momento la mercadería vendida.

Facturas pendientes de entrega: esta modalidad se presenta en la venta de muchos productos pero predomina en cuanto a alimentación y suplementación animal. ¿Porque se da esto? Este tipo de productos siempre requeridos en menor o mayor medida por la cadena de producción agropecuaria es un costo que muchos productores quieren minimizar comprando ofertas por volúmenes, de los cuales no los retira de forma total de una sola vez, la causa es que el consumo o la forma de implementación de los productos de esta índole ya mencionada se da de forma racionada día a día, repetida y prolongada durante lapsos de tiempo que son indeterminados incluso pueden ser meses o constante todo el año, es decir que el cliente puede estar levantando semanalmente la ración necesaria para 7 días sin necesidad de recurrir a abultados fletes o de disponer del espacio necesario para grandes almacenamientos y lo que es más importante no pierde las ofertas de compras por volúmenes que mejoran sus costo.

Mediante despachos con remitos: una empresa con tantos años en el mercado genera vínculos de confianza con clientes a lo largo del tiempo, y esto es la base de esta modalidad donde existen clientes que debido a distancias, cantidad de

establecimientos con distintas demandas en conjunto con situaciones que precisan de un despacho ágil o urgencias, la única vía de documentar entregas incluso fuera de horarios laborales es a través de remitos manuales firmados por el cliente que servirán de documento para su posterior factura. Si bien es una modalidad no contemplada en el proceso de ventas debido a su particularidad, es de tener muy en cuenta su control ya que aplaza su facturación utilizando remitos.

Ventas mediante reservas: existen productos zafrales como semillas, las cuales por su costo no es posible ni viable por el riesgo que se corre generar stocks voluminosos ya que la semilla no vendida en la zafra deberá esperar la siguiente, perdiendo con el tiempo calidad y fertilidad por encontrarse en condiciones no ideales de temperatura, humedad y demás parámetros, los cuales son posibles a través de infraestructuras especializadas de alto costo no disponibles por la empresa. Así mismo esta operativa lleva a un compromiso por parte de la empresa y del cliente estableciendo un vínculo de confianza que requiere muchas veces flexibilidad en cuanto a entregas y facturación. Un caso sencillo siguiendo con el tema semillas, es cuando un productor reserva cantidades de semillas para varios establecimientos, si bien se establecen fechas para la entrega existen variables como el clima, salud del cliente y muchas otras que sumado a que son para más de un establecimiento hacen permanecer por más o menos tiempo la cantidad total o parcial de semilla reservada en el depósito de la empresa. Al no estar el depósito en el mismo lugar que el comercio el cliente primero levanta el producto para que luego se le facture o puede suceder viceversa, donde el cliente tiene el producto facturado y aún por casos particulares no las retiro del depósito. Otra variable a tener en cuenta para el control de esta modalidad es el caso de que el cliente levante en forma diferida para cada establecimiento o si bien su vehículo no tiene la capacidad de carga para llevar toda la compra de una sola vez, incluso se puede formar alguna modificación en la reserva en el momento de levantar como agregar algún kg o cambiar por otra especie similar buscando alguna ventaja, dando lugar a evaluar si es más eficiente tener un control de la mercadería retirada por el cliente y facturar todo de una sola vez o ir facturando por cada vez que el cliente levanta algo.

Este sistema tan flexible se vuelve complejo trabajando en una zafra con un promedio de 40 tipos distintos de semillas por año, más una variedad de 50 distintos productos entre fertilizantes y agroquímicos y más de 160 reservas distintas, con clientes comprando desde menos de 100 kg de una semilla hasta clientes que demandan más de 9600 kg de una sola variedad, clientes que reservan desde un solo producto hasta clientes que reservan 9 distintos productos, y si tenemos en cuenta volúmenes totales por cliente varían desde 20 kg hasta 53000 kg (para referenciar, la capacidad de un camión promedio con chata es de 30.000kg).

Ahora bien las cantidades no son solo las variables que tornan complejo llevar el control, sino que toma importancia y es de suma relevancia los costos asociados a estos productos que van desde semillas que valen menos de U\$\$ 0.40 por cada kg a semillas que valen más de U\$\$ 7.50 por cada kg, en casos especiales hasta U\$\$ 28.5 por kg, productos químicos que van desde menos de U\$\$ 3 dólares por litro a U\$\$ 34. Con estos datos de referencia tomados en esta última zafra para semillas de otoño-invierno de 2016 se puede observar que una diferencia de 4 bolsas de 25kg puede tener un costo de más de U\$\$ 750 entre cientos y cientos de bolsas que pasan por depósito o casos similares con costosos agroquímicos.

Tomando las dos grandes familias estos tipos de operaciones se dan en forma simultánea durante todo el año con diferentes productos en diferentes momentos. La justificación se basa en que una de las grandes familias que engloba semillas, fertilizantes, agroquímicos y similares, están divididos en dos grandes zafras, una para verdeos de verano y otros para verdeos de otoño invierno, donde el grupo de semillas que se comercializa es distinto no pasando así con los demás insumos como fertilizantes, agroquímicos y demás que son más uniformes en ambas zafras. En cuanto a la otra familia que incluye alimentación animal y suplementación, se da de forma similar donde los productos, sobre todo los que aportan complementos nutricionales, que según el clima o la estación se adecuan a la demanda del productor, es decir hay productos que alimentan o suplementan especializados para el verano los cuales son distintos a los de primavera o a los de invierno debido a las cualidades técnicas que lo especializan en su función. Creando zafras en cada producto que tiene cualidades óptimas para lapsos de tiempos acotados en el año.

## **2. Intervención**

Se realizará el análisis de procesos en el Departamento de Semillas y Raciones, definiéndose en su operativa por tres procesos fundamentales interrelacionados pero que no siguen una secuencia operativa ordenada.

Los mismos se definen como:

1. Proceso de compras
2. Proceso de abastecimiento interno y administración de mercaderías
3. Proceso de ventas

Para cada proceso se describirán actividades, tareas, personas que participan y problemas identificados.



Posteriormente se realizará un análisis de los procesos, la definición de posibles soluciones a los problemas identificados, y el planteamiento de posibles mejoras a implementar.

### **3. Justificación de la intervención**

La empresa en cuestión y el Departamento en particular han complejizado su operativa y su estructura (mayor manejo de datos e información, necesidad de delegación de tareas y mayores vinculaciones externas al Departamento) debido al crecimiento acontecido, sin que el desempeño administrativo vinculado a las actividades haya acompañado este proceso/evolución generando crisis de funcionamiento y costos innecesarios.

A raíz de ello, ha sido necesario definir e identificar los procesos dentro del Departamento para evaluarlos y proponer mejoras en los mismos estandarizando sus procesos (teniendo en cuenta la estructura, objetivos, cultura y valores de la organización) para solucionar deficiencias.

Con esto se logrará mayor eficacia y eficiencia en el desempeño del Departamento y en definitiva de la empresa.

## **B. ANÁLISIS**

### **1. Identificación del proceso en forma clara**

Para adentrar en un análisis más profundo del caso, es necesario visualizar al Departamento en estudio como un sistema, compuesto por diferentes procesos operativos vinculados entre sí pero no de forma secuencial y uniforme, sino que se desenvuelven en una operativa aleatoria, la cual es necesaria de interpretar para poder entender el aporte de cada proceso al sistema global antes del estudio particular de cada uno. En forma de síntesis está compuesto por más de un proceso y no necesariamente se mantiene un orden donde siempre el producto de uno es el insumo de otro. Los procesos de mayor importancia que dan forma a toda la operativa del Departamento son tres, uno es el Proceso de compras, otro es el Proceso de ventas, y el tercero es el proceso de abastecimiento interno de mercadería.

Porque decimos que no se mantiene el orden funcional de estos tres procesos? Para demostrar de forma clara esta afirmación se plasmara a continuación algunos

ejemplos de cómo cambia el orden de los procesos en la operativa de este Departamento visto como un sistema de tres procesos.

El orden más habitual es cuando se genera una necesidad de reposición de mercadería en depósito por parte de algún producto, en este caso se debe gestionar la compra primeramente, luego ordenar o distribuir internamente el producto que se está reponiendo y por último la venta del mismo.

Otro caso pero con distinto orden funcional entre los procesos a forma de muestra es cuando se genera primeramente una venta la cual después de gestionada la negociación con el cliente se pasa posteriormente a efectuar la compra puntual. En este caso puede suceder que no se vincule el tercer proceso por no pasar la mercadería por las instalaciones de la empresa sino que la mercadería comprada tiene como destino el establecimiento del cliente directamente.

Siguiendo con otros casos, se puede efectuar primeramente la venta del producto en casa central de un insumo que no se dispone en dicha sucursal, la cual debe solicitar la reposición interna suponiendo de una existencia de stock en otro depósito de la empresa, aquí vemos que primero hubo compra y segundo se originó la Venta antes de la Reposición interna de mercadería que ya había sido comprada.

Un ejemplo que ubica la venta anterior a la compra y a la reposición se puede dar cuando se efectúa una venta de un producto puntual, la cual a modo de ejemplo consiste en unas quince toneladas de determinado producto del cual no se dispone, por lo cual posteriormente se pasaría a gestionar la compra y la logística de entrega, ahora bien debido a temas logísticos queda una capacidad ociosa de carga la cual es necesaria completar en el camión para abaratar el precio costo de flete sobre la incidencia en el costo de la mercadería. El camión tiene un costo fijo de flete por kilómetro transportado y una capacidad de carga de treinta toneladas, con esto deducimos que mientras más se aproveche en cuanto a carga el camión la incidencia del costo será menor por unidad de producto transportado. Volviendo al caso si compramos y transportamos solo quince toneladas, el costo del flete será más caro por unidad que si el camión se transportara de forma completa. Esto genera una capacidad ociosa de compra de otras quince toneladas para completar la carga del camión y poder optimizar la razón de costo flete por cada unidad de producto transportado. Teniendo en cuenta que la ubicación de la gran mayoría de los proveedores se encuentra centralizada en el sur del País se puede optar por completar la carga tanto como con el mismo producto como cualquier otro u otros del mismo o distinto proveedor para optimizar el costo del flete. Esto llevara a evaluar con que producto/s se completara el camión de mercadería a transportar teniendo en cuenta la rotación de los productos y las cantidades de los mismos en los depósitos de la empresa, para su reposición y reordenamiento de la mercadería

de forma interna. Acá se muestra como primeramente se genera una venta y posteriormente a raíz de la misma genera compras y luego reposición y orden de mercadería interna.

Estos casos ejemplificados son algunos dentro de un grupo de posibilidades que ofrece la flexibilidad del funcionamiento en cuanto al orden de sus procesos del Departamento (sistema) en estudio, los cuales son adaptados a las situaciones planteadas.

Cabe destacar que de los tres procesos centrales del Departamento, existen dos que son indispensables, estos procesos son Proceso de Compras y Proceso de Ventas. Estos procesos contribuyen directamente a la eficacia del funcionamiento del Departamento, debido a que en su composición comprende funciones sensibles para el cumplimiento de los fines del sector. En el sector compras se genera el abastecimiento de la mercadería, el cual debe contribuir sólidamente a los objetivos planteados por el Departamento en cuanto a calidad, precio y rapidez referente a cada producto o negocio de forma alineada con la estrategia y misión del Departamento y la empresa. Si esto no sucediera repercutiría de forma sensible en cuanto a su competitividad en el mercado, ya sea con costos elevados, productos no competitivos, además de posibles demoras que empañen la calidad del servicio de ventas. En cuanto al Proceso de Ventas es quizás el más sensible de los procesos, es dónde se tiene contacto directo con el cliente y dónde se desenvuelve la razón de ser del Departamento. Este proceso contiene funciones sustantivas referido al cumplimiento de los fines perseguidos por el sector de la empresa, y es por el cual cada componente del Departamento vuelca sus aportes para contribuir a un correcto desempeño, eficaz y competitivo.

El Proceso de Abastecimiento Interno, con un grado menos de sensibilidad que los Procesos de Compra y Venta en el desempeño del Departamento pero también fundamental en su funcionamiento, debe ser sumamente eficaz y eficiente para aportar a la misión y la estrategia perseguida. No solo se trata de tener disponibles los productos en cada sucursal en tiempo y forma a bajos costos, sino que también deben ser perfectamente registrados para un correcto orden y seguimiento de los productos. Productos con demoras o defectos incorporados en sus movimientos entre los depósitos no repercuten de buena manera en el funcionamiento del sector, como tampoco la incorporación de costos innecesarios por una mala gestión. Cuando se produce movimientos de mercadería con fallas en la descripción de documentos como remitos o en sus registros, produce desfasajes de cantidades impidiendo acceder a información certera de stocks a través del sistema operativo, repercute en informes sobre desempeños de productos y genera costos innecesarios basados en búsqueda de errores evitables que permitan mantener al sistema operativo y la realidad de los stocks alineados. Con esto podríamos concluir que el proceso se desempeña de buena manera cuando: se

dispone de la mercadería en tiempo y forma además de a un bajo costo en el lugar que se la necesita, con un perfecto registro de sus movimientos internos.

Antes de comenzar con la evaluación es necesario mencionar que además de los datos e información obtenidos que permiten definir y documentar los procesos mencionados, se verificaron deficiencias funcionales en la operativa, que involucran falta de comunicación o responsables en actividades y falta de controles internos. Estas falencias en el funcionamiento operativo del Departamento generan errores volviendo ineficientes por momentos a actividades, y algunas veces hasta lo que es más grave ineficaces.

Alguna de estas fallas son detalladas a continuación. Cuando se realizan compras de mercaderías que van directamente a establecimientos de clientes muchas veces queda pendiente de facturar. Esto regularmente sucede cuando el establecimiento del cliente está en el camino por el cual transita la mercadería desde el proveedor hasta los depósitos de la empresa. El comprador muchas veces es el único que sabe el destino de esa mercadería, por lo tanto aprueba la compra, pero nadie controla si se emitió orden de factura de todo lo que se despacha en el camino. Similarmente sucede con compras de se bajan fracciones de la misma en depósitos de sucursales de la empresa que están situadas en el camino (entre el proveedor y casa central, última escala que baja mercadería), el auxiliar de depósito consulta con el comprador y este le explica las cantidades bajadas en la sucursal, esto hace verificar nuevamente el remito y la factura pero no existe un control que asegure el ingreso al sistema operativo del correcto depósito en el que fue bajada la mercadería, generando ingresos de mercadería en casa central que fue bajada en depósitos de sucursales. Estos problemas generan diferencias de stock en el sistema operativo, y despachos de mercadería que quedan pendientes de facturar, muchas veces sin respaldos obligando a apelar a la memoria de participantes para solucionar problemas antiguos, generando ineficiencia e ineficacia.

Otro problema encontrado es cuando se les efectúan ventas a clientes que están en el camino entre casa central y las sucursales. Cuando se envía mercadería para reponer la sucursal que está próxima al establecimiento del cliente, también en forma conjunta va la mercadería que fue vendida a este último. Pueden suceder dos cosas, el funcionario de la sucursal acuerda la venta y solicita que en la próxima carga que viene para reponer su sucursal, también venga la mercadería vendida del cliente y se la bajen en el establecimiento del mismo que queda en el camino entre sucursales para abaratar costos de flete. En este caso el remito de la mercadería es de casa central a la sucursal y la sucursal emite factura al cliente. Otro caso es cuando el cliente tiene afinidad con el personal del Departamento en casa central, o después de asesorarse profesionalmente con el ingeniero o el vendedor en ese mismo vínculo se establece el acuerdo donde se le efectúa la venta desde casa central, por no haber mediado la sucursal que está próxima a su

establecimiento. En este caso también el despacho al establecimiento es de la misma forma, cuando se envía mercadería a la sucursal, también se envía la mercadería para el cliente la cual queda en el camino en su establecimiento. En el primer caso que factura sucursal el operario de la sucursal se comunica con el encargado comprador para que gestione el envío de reposición para su sucursal y la carga que va directo a establecimiento, pero en ambos casos el encargado comprador gestiona disponibilidades y ordena armar la carga al auxiliar de depósito, además de coordinar el camión. El auxiliar de depósito muchas veces recibe adecuadamente las especificaciones en cuanto a la mercadería, pero existen fallas en la comunicación en cuanto al trato administrativo con remitos referente a la misma. Esto genera errores administrativos en los movimientos, como salida de stock automática por factura al cliente y a la vez salida por remito a la sucursal al mismo tiempo, ó salida por remito de mercadería directo al cliente y no a sucursal para que emita factura, no efectuando factura ni en casa central ni en sucursal por no recibir el remito. Esto crea desfasajes de stock entre sucursales, demoras en cuanto a facturación a clientes y en el peor de los casos entregas de mercadería de los cuales no se le puede facturar al cliente por falta de prueba fehaciente de la entrega de la mercadería, luego de haber pasado tiempo desde el error hasta que se lo ubica en un conteo o control.

En cuanto a ingresos se han verificado demoras en algunos momentos por depender del comprador que las acredite o fundamente sus destinos, principalmente en ausencias medicas de este último o licencias, dónde llegan facturas de proveedores que es necesario corroborar el destino de la mercadería antes de ingresar y hay que aguardar su retorno.

Similarmente sucede con el auxiliar administrativo, cuando se encuentra ausente no existe una base de datos de las compras anteriores de las cuales hace consultas frecuentes el comprador para tener referencias.

Otro error está basado en el incorrecto uso de códigos en el sistema operativo referente a la mercadería. Existen grupos de productos con nombres o descripciones similares que generan confusiones a la hora de facturar o de efectuar los ingresos al sistema operativo. Esto genera que productos sean ingresados al sistema por un código y salgan por factura o por remito según el caso usando otro código distinto, generando desfasajes de mercadería en el sistema operativo, el cual queda obsoleto de consultar sobre disponibilidades.

Luego de ver los procesos principales que componen al sistema, como se involucran unos con otros y su importancia relativa al conjunto, se desglosaran cada uno de ellos para analizarlos. Para esto se utilizarán herramientas como la ficha de procesos, descripción escrita de procesos y flujo-grama.

## Proceso de Compras

### Proceso de Compras

1 El disparador del proceso es cuando se verifica necesidad de efectuar una compra.

2 Posteriormente de verificada la necesidad se hace una evaluación por parte del encargado de compras acorde a la situación y requerimientos. Básicamente hablamos de calidad, precio y rapidez necesaria en cada negocio, así como los proveedores posibles.

3 Luego y en base a los lineamientos sugeridos en la actividad anterior, el responsable comprador evalúa si es necesario solicitar cotizaciones de precio para evaluar opciones. Si bien es recomendable tener precios de comparación existen productos de los cuales se dispone de un solo proveedor con un precio de lista dado debido a sus características o atributos propios (ejemplo calidad, trayectoria de la industria, acuerdos entre empresas, etc.)

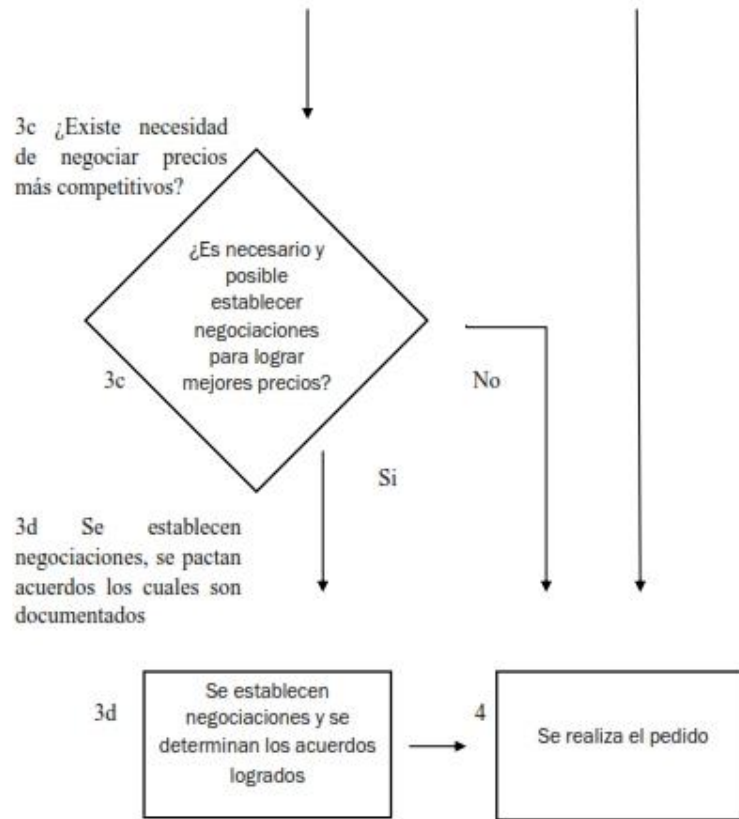
3a El comprador solicita cotización a proveedores

3a Se solicitan las cotizaciones a los posibles proveedores de la compra

3b Evaluación de opciones por parte del comprador, se comparan opciones para ver cuál es la más conveniente a la situación en relación calidad precio.

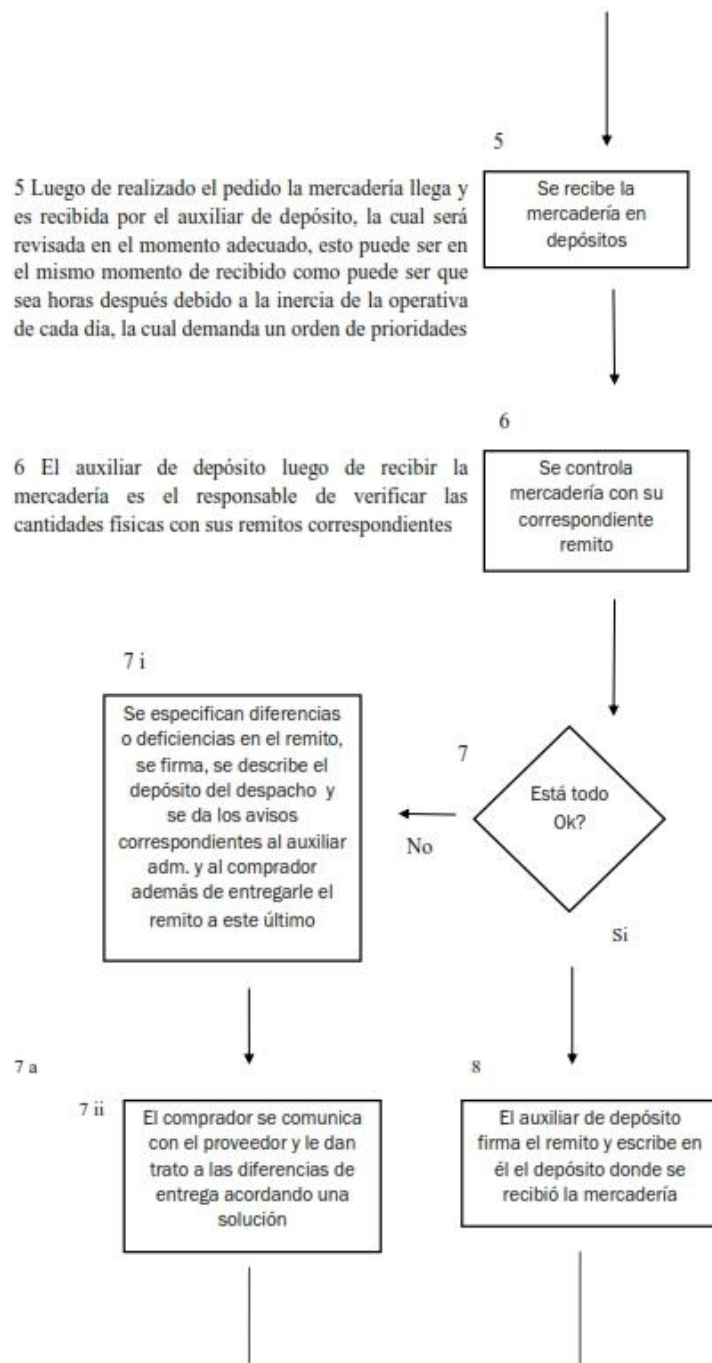
3b Comparación de opciones



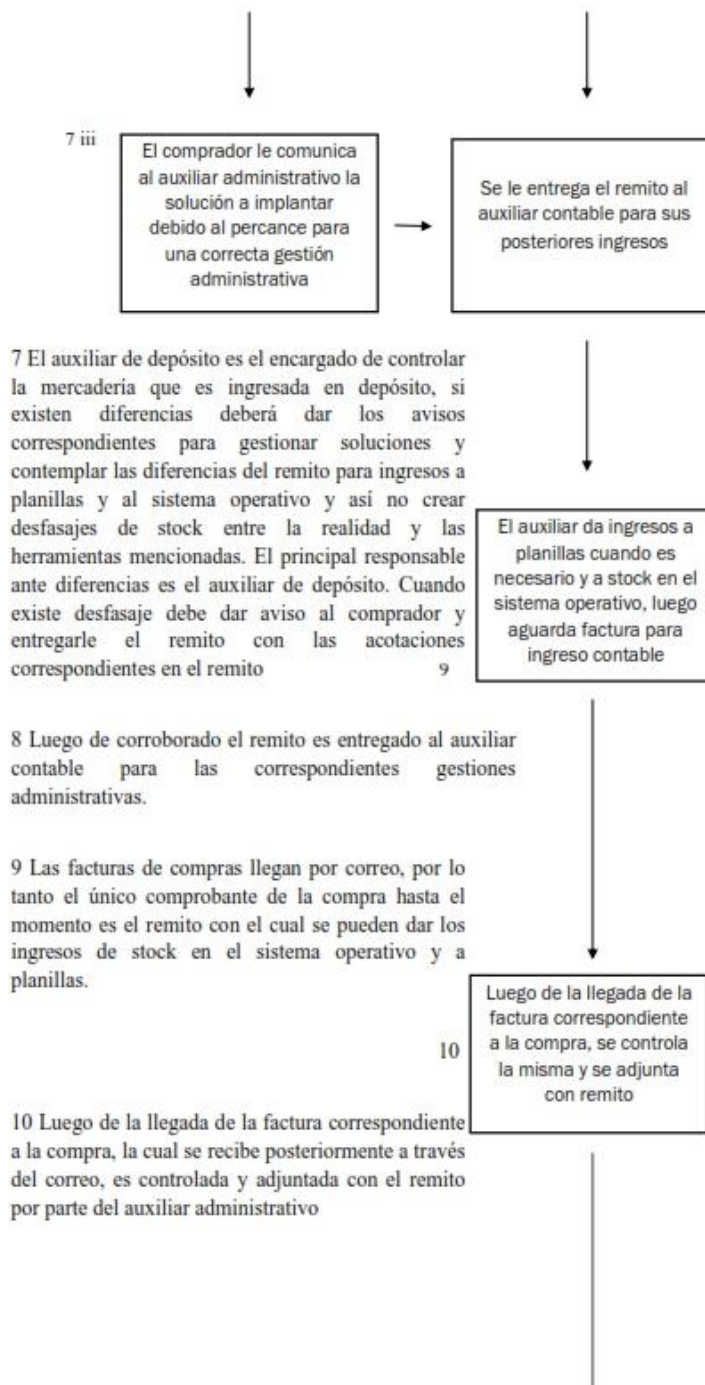


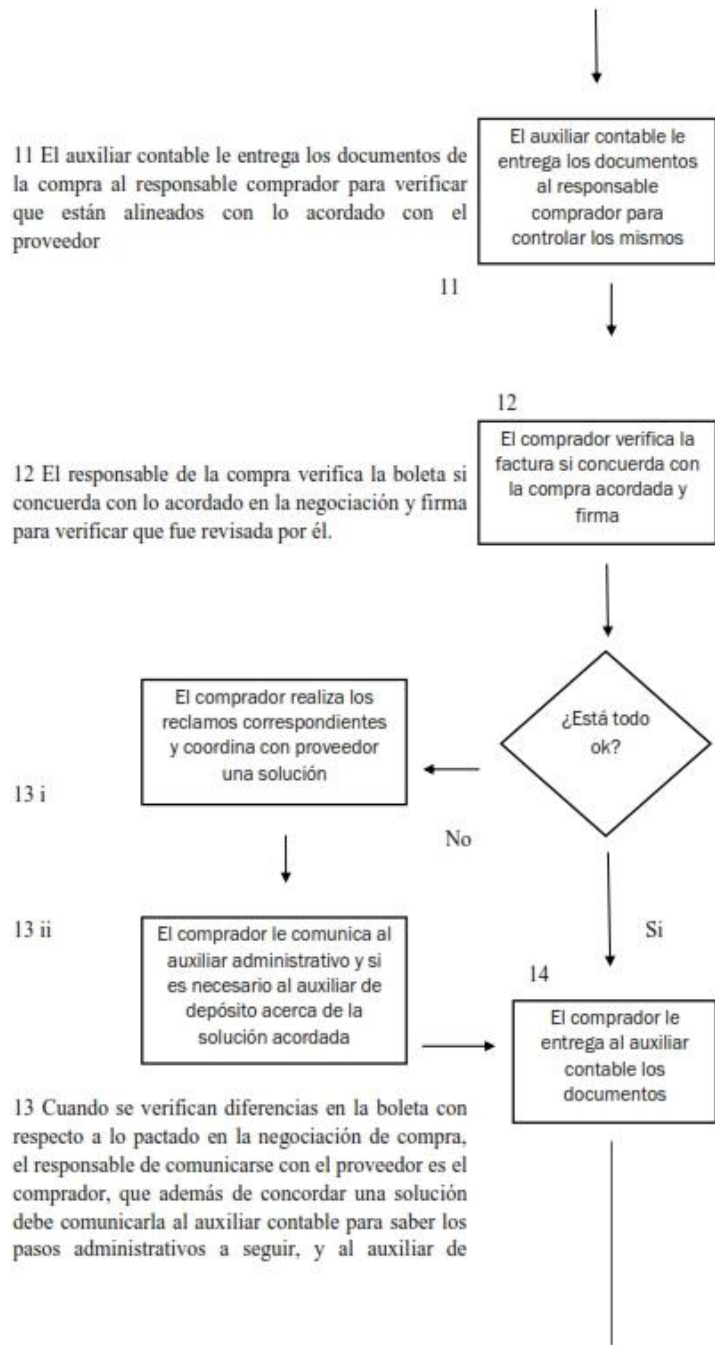
Quando es necesario y conveniente solicitar cotizaciones, existe la posibilidad de comparaciones o negociaciones en busca de mejores precios por compras puntuales. En razón de la compra se solicitan cotizaciones a los proveedores que cumplen con los factores exigidos por la situación respecto a tiempo, calidad, costos. Luego de obtener la cotización se evalúa la compra, o si es el caso de haber solicitado más de una cotización, habrá una comparación de la opción más conveniente. En ocasiones existen posibilidades de competir por negocios concretos, donde es necesario negociar mejores costos para no quedar fuera de competencia, no se presentan de forma frecuente pero está posibilidad debe contemplarse.

4 Se realiza el pedido, esta actividad básicamente comprende efectivizar la solicitud de compra, utilizando correo electrónico u órdenes de compra, los cuales sirven de respaldo de la actividad en forma posterior.









depósito en caso de que la solución incluya operaciones con mercadería

14 Luego de verificada la boleta de compra por el comprador y firmada, nuevamente es entregada al auxiliar administrativo para los respectivos ingresos al sistema

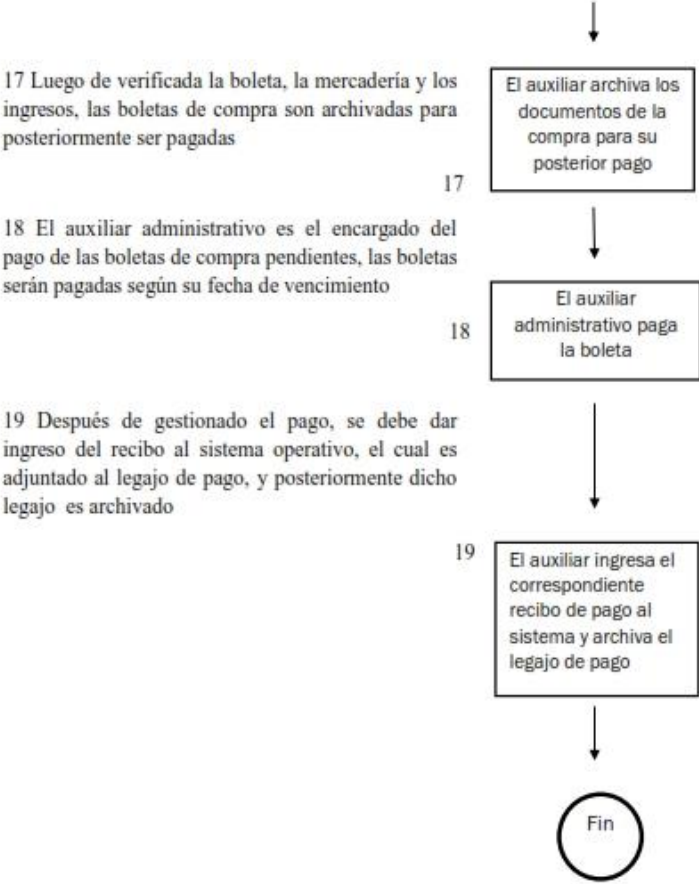
15 El auxiliar administrativo es el responsable de hacer el seguimiento de los ingresos contables, existe un departamento en la empresa donde se registran todas las compras del comercio, a stock y a contabilidad. El auxiliar del departamento registra los ingresos a stock y también es quien controla estos últimos debido a su especialización y uso corriente con códigos y costos asociados a la mercadería del departamento como fletes, pisos de agencia y similares. Cuando la factura es adjuntada con remito y corroborada el auxiliar administrativo lleva los documentos al departamento contable para su ingreso contable al sistema operativo, lo cual posteriormente le son devueltos después del mencionado ingreso

16

16 Posteriormente el auxiliar debe corroborar si están correctos. Luego de ingresados los documentos al sistema los mismos son tildados para corroborar ingresos a stock y contabilidad en el sistema contable de la empresa, con el objetivo de evitar desfases por ingresos erróneos

16i Si están incorrectos, el mismo debe solucionar el ingreso incorrecto





## Proceso de Abastecimiento Interno

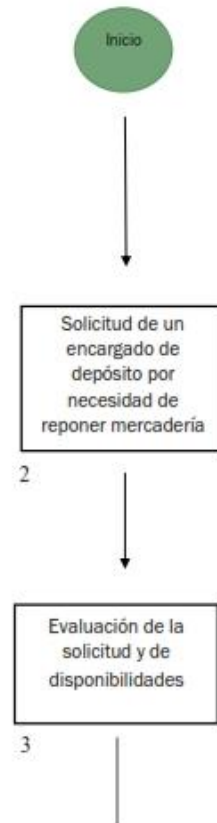
Ficha de Proceso de Abastecimiento Interno
Fecha 30/08/16
Objetivos: Disponer en tiempo y forma de la mercadería en las sucursales para un perfecto desempeño en la venta de los productos referentes al departamento de Semillas y Raciones, haciendo un uso eficiente de los recursos, comunicación y logística.
Alcance: Desde que se hace efectiva la necesidad de reposición o de movimiento interno entre sucursales de la empresa de mercadería referente al departamento de semillas y raciones. Hasta que la mercadería es recibida controlada y guardada en el depósito que la recibe
Cliente: Deposito que solicita la reposición interna de mercadería

### Proceso de Abastecimiento Interno

1 El disparador del proceso es cuando se verifica la necesidad de reposición interna de mercadería de una sucursal

2 El encargado de la sucursal dónde se verifica la necesidad se comunica con el principal comprador del departamento planteando la situación. La inquietud es planteada al comprador por conocer las disponibilidades y tener acceso a la información de los depósitos acerca de los productos referentes del departamento, además tiene la potestad de gestionar compras lo cual es una solución en caso de no disponer de la mercadería solicitada internamente.

3 El Comprador a través de planillas y comunicación informal con el auxiliar de depósito, evalúa la viabilidad del envío del pedido solicitado. Los factores más comunes a evaluar son la mercadería, el tiempo y el tipo de flete.



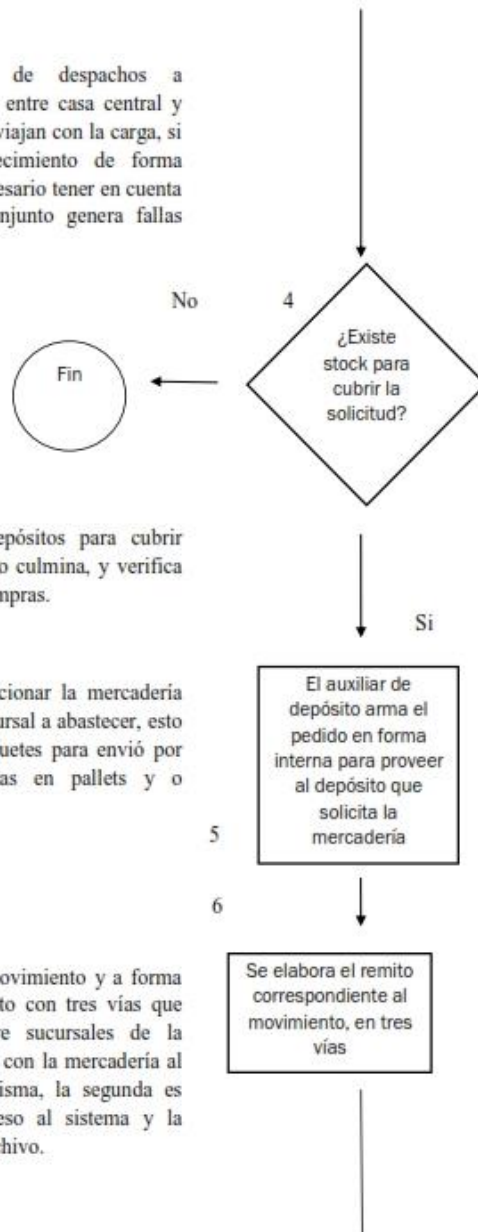
Incluso existe posibilidad de despachos a establecimientos en el camino entre casa central y las sucursales a abastecer, que viajan con la carga, si bien no pertenece al abastecimiento de forma directa, está vinculado y es necesario tener en cuenta ya que esta operación en conjunto genera fallas administrativas y operativas.

4 Dentro de las variables a evaluar la existencia de mercadería en depósito disponible para abastecer es la determinante para saber si es posible continuar o no con la operación.

Si no hay existencias en depósitos para cubrir reposiciones internas el proceso culmina, y verifica el disparador del proceso de compras.

5 Luego se procede a acondicionar la mercadería para poder ser enviada a la sucursal a abastecer, esto incluye desde armados de paquetes para envío por agencia como cargas armadas en pallets y o camiones.

6 Para poder documentar el movimiento y a forma de control se elabora un remito con tres vías que respalda el movimiento entre sucursales de la misma, de las cuales una viaja con la mercadería al destino para control de la misma, la segunda es usada para su posterior ingreso al sistema y la tercera queda en libreta para archivo.

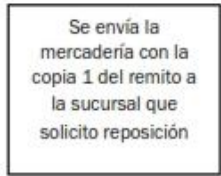


En caso de que la mercadería salga del depósito que es controlado por el Departamento en estudio, se elabora un remito de salida del depósito, el cual luego se utiliza de documento para elaborar otro remito que marca el envío de sucursal a sucursal. Recordemos que la sucursal de casa central utiliza dos depósitos, uno en el mismo local y otro que es alquilado estando este a unos kilómetros de casa central pero en la misma ciudad y es controlado por el departamento. De esta manera, queda documentada la salida de mercadería del depósito, el cual es registrado en planilla electrónica por control del stock del mismo, y el segundo remito documenta el movimiento de sucursal a sucursal de mercadería, hay que tener en cuenta que el depósito controlado por el departamento administrativamente pertenece a casa central. En caso de que viaje mercadería a establecimientos de clientes con la carga que va a sucursal, se elabora un remito de salida de mercadería con la descripción del cliente si factura casa central, y si quien factura es la sucursal estará incluida la descripción de los productos en los remitos de sucursal.

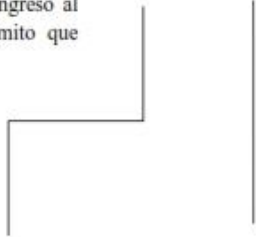


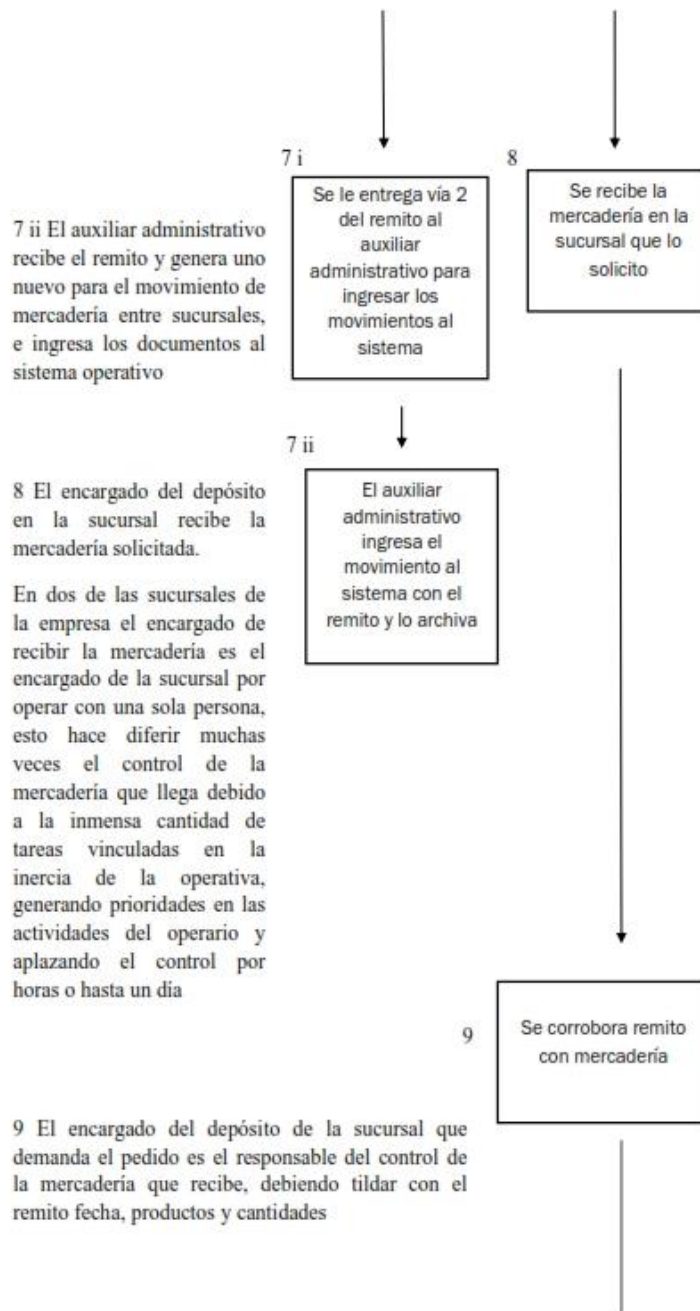
7

7 Luego el auxiliar de depósito, después de preparada la mercadería para su envío y de la elaboración de su correspondiente remito, se despacha el envío con una vía del documento

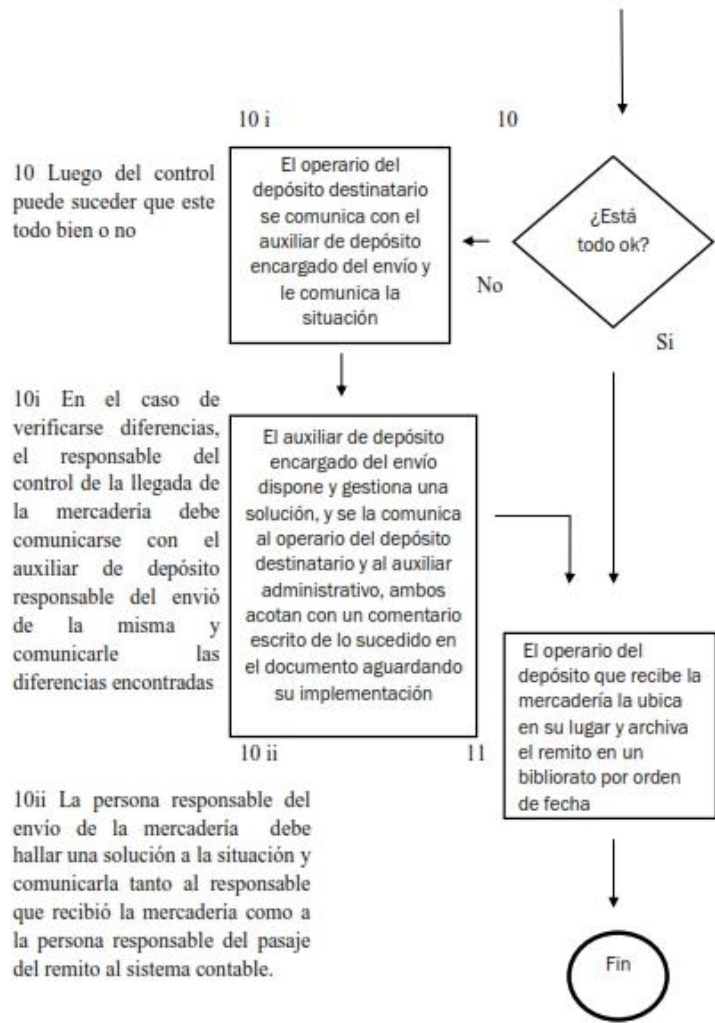


7 i El auxiliar de depósito envía una segunda vía del remito al auxiliar administrativo para su ingreso al sistema operativo y para gestionar el remito que documenta el envío entre sucursales









## Proceso de Ventas

Ficha de Proceso de Ventas
Fecha 30/08/16
Objetivos: Brindar servicios de calidad en ventas y asesoramiento técnico referente a la amplia gama de productos del Departamento de Semillas y Raciones, estableciendo vínculos de confianza con clientes efectuando desempeños alineados con los objetivos y visión de la empresa.
Alcance: Desde que se presenta un cliente en busca de una solución a una necesidad que puede ser satisfecha con un servicio o producto brindado por el departamento. Hasta que se concreta la venta, entregando el 100% de la mercadería facturada
Cliente: Cliente final

### Proceso de Ventas

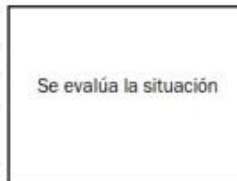
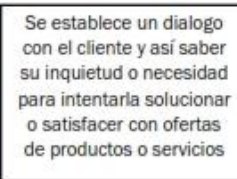
1 El disparador del Proceso de Ventas se verifica cuando se presenta una oportunidad de venta. Esto es cuando se presenta un cliente en busca de una solución a una necesidad, solución que puede solventarse con un servicio o con un producto que puede ofrecer el departamento de Semillas y Raciones

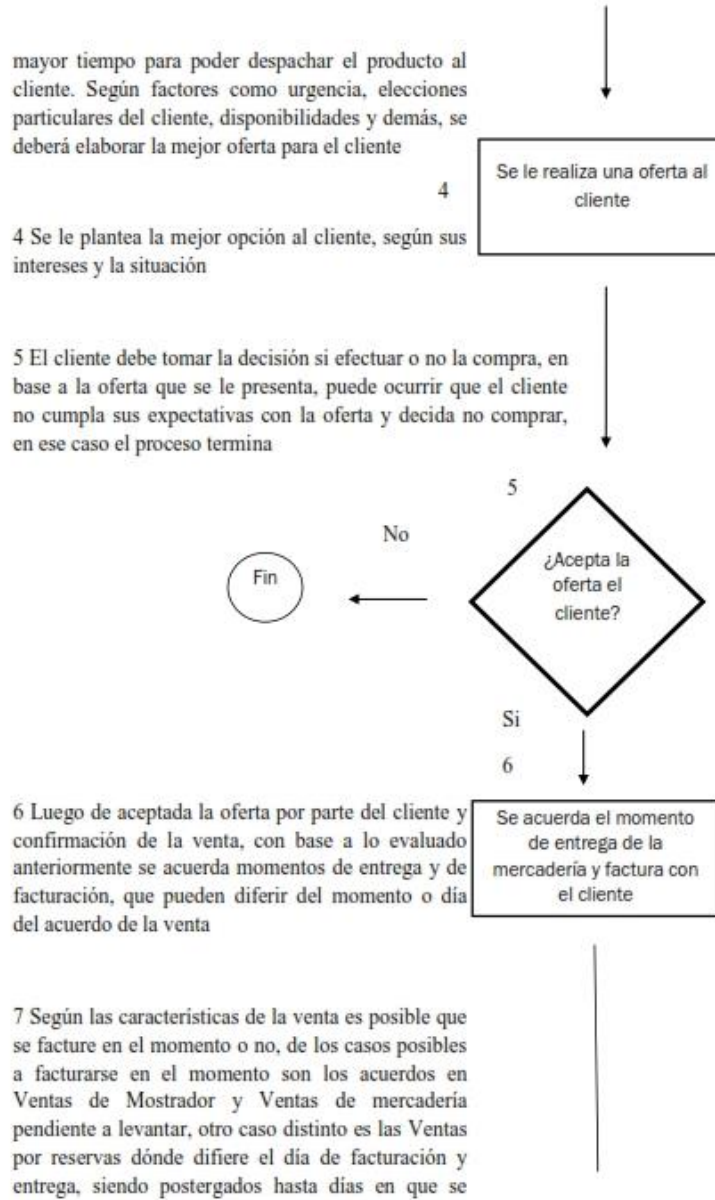
2

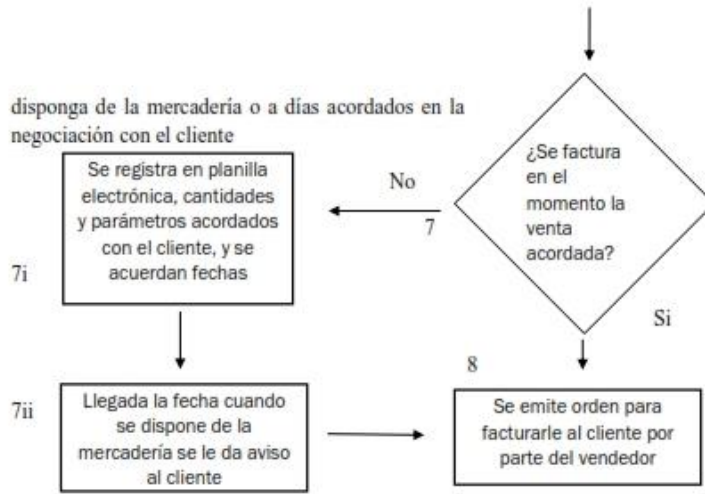
2 Primeramente se establece un dialogo con el cliente para conocer con exactitud cuál es su necesidad a satisfacer

3

3 Luego de saber que está necesitando el cliente se evalúa la situación. Por ejemplo, el cliente puede necesitar un producto puntual que no se encuentra en el momento disponible, lo cual se debe evaluar si es posible recurrir a un producto similar para solucionar la necesidad del cliente (ej mismas prestaciones o desempeño funcional pero de distinta procedencia o industria) en el momento o si es necesario resolverlo con una compra lo que implica







disponga de la mercadería o a días acordados en la negociación con el cliente

7i Se registra en planilla electrónica, cantidades y parámetros acordados con el cliente, y se acuerdan fechas

7ii Llegada la fecha cuando se dispone de la mercadería se le da aviso al cliente

8 Se emite orden para facturarle al cliente por parte del vendedor

7 i Se ingresa registro de la reserva efectuada por el cliente a una planilla electrónica, registrando fecha de registro, productos solicitados y cantidades

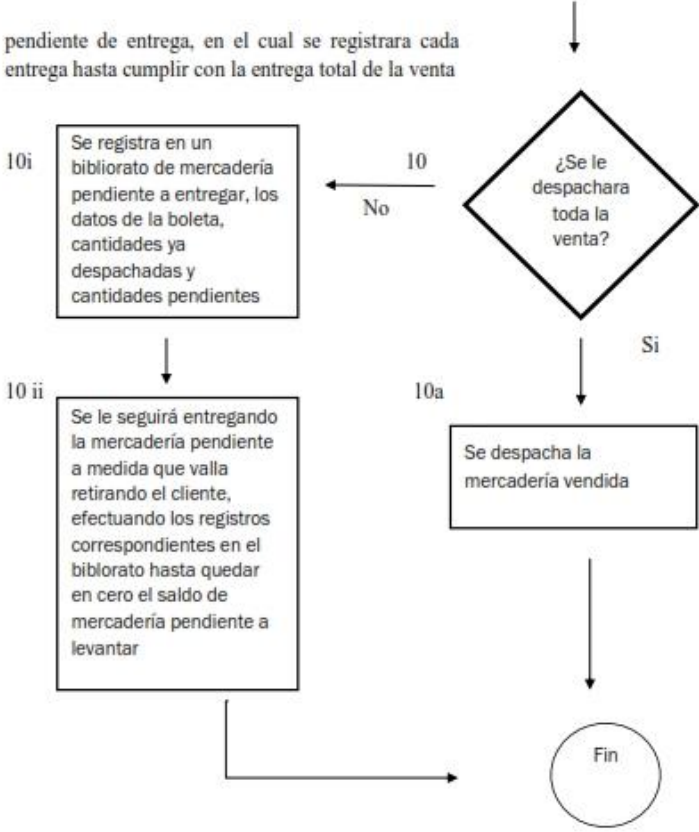
7 ii Posteriormente se le dará el correspondiente aviso al cliente por parte del vendedor cuando esté disponible la mercadería para su retiro y facturación

8 El vendedor del departamento emite una orden escrita y es entregada a los vendedores de mostrador, está orden contiene las cantidades y precios a ser facturadas al cliente. La razón que genera primero la orden y no directamente la factura es la falta de manejo del sistema de facturación por parte del vendedor, el cual además se encuentra próximo a jubilarse, tarea que el ingeniero también adquirió en su forma de trabajo.

9 El vendedor de mostrador que recibe la orden escrita de facturar al cliente, emite la factura según corresponda contado o crédito al cliente.

10 Existen 2 opciones, una es que el cliente levante el 100% de la mercadería comprada y otra es que quede mercadería pendiente a entregarle, cuando esto sucede se registran los datos del cliente, la boleta y la mercadería en un bblorato de mercadería

9 Se le realiza la factura correspondiente a la venta por los vendedores de mostrador



A continuación se evaluarán distintos puntos de los procesos mencionados con intenciones de encontrar potenciales mejoras, posibles de implementar para un mejor desempeño, posteriormente se contemplarán las fallas operativas encontradas y se contrastarán con el nuevo proceso sugerido, en caso de que los cambios no ofrezcan la solución al problema en cuestión se evaluarán puntuales soluciones posibles a implementar a los casos concretos.

Existen dos características fundamentales en las actividades que componen un proceso, una es que sean necesarias, es decir que sin la actividad el desempeño del proceso estaría en problemas, otra característica es que aporte valor o no al cliente. Pueden existir actividades innecesarias en procesos pero aportan valor para el cliente, como por ejemplo puede ser servirle café mientras se entablan negociaciones, o viceversa dónde no se aporte valor al cliente pero sea necesaria como utilizar agendas para el seguimiento de actividades. Cuando la actividad no es necesaria y no aporta valor, debe ser eliminada de los procesos para lograr mejor eficiencia. En los procesos en cuestión de los que se evaluarán uno a uno se puede ver en el diagrama de flujo elaborado para el estudio que, cada actividad que compone al Proceso de Ventas, Proceso de Compras y Proceso de Abastecimiento primeramente son necesarios, es decir que si no estuviera eventualmente operando cada una de las actividades descritas en cada proceso se generarían fallas en su funcionamiento, ahora bien, esto no garantiza eficiencia, como veremos en un próximo paso donde se estudiara a los procesos en su conjunto, verificando actividades repetidas o gestionadas de formas no convenientes.

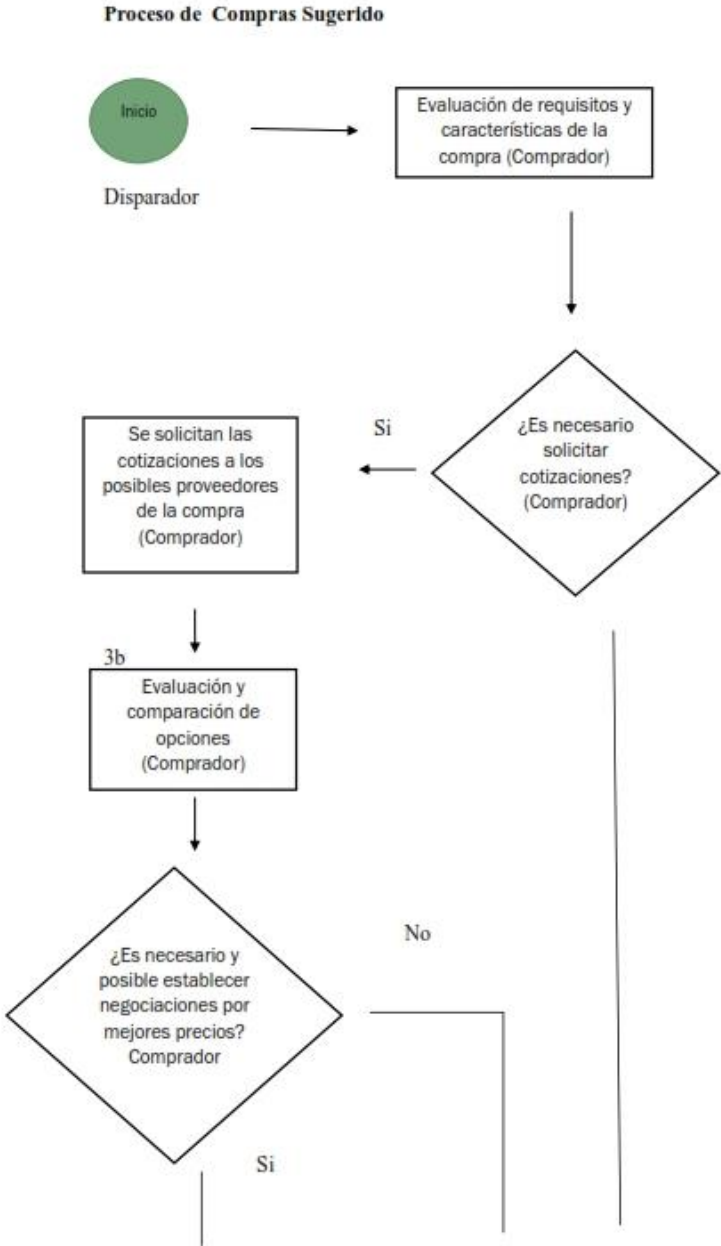
Comenzando por el Proceso de Compras, el responsable del proceso es la persona encargada de efectuar la compra. En el punto cuatro es la culminación de una serie de análisis y tomas de decisiones que desemboca en la realización del pedido. Esta información no puede quedar en la órbita de una sola persona, es conveniente que exista un respaldo a consultar dónde evacuar dudas en caso de indisponibilidad de la persona compradora. Lo adecuado sería, enviar con copia los correos que contienen pedidos u órdenes de compra al auxiliar administrativo, con esto, el auxiliar administrativo dispone de la información necesaria para ubicar destinos de la compra y demás parámetros como precios y cantidades para contrastar con las correspondientes facturas, esto evita tiempos de demora en ingresos al sistema, y pérdidas de tiempo por parte del comprador tratando de ubicar y verificando facturas de compras. Con este paso logramos mayor eficiencia debido a un mejor manejo de la información utilizando una herramienta informática como el correo electrónico.

En el punto 6 es necesario gestionar controles preventivos de información utilizada en esa actividad del proceso respecto a mercadería que es entregada en establecimientos o sucursales antes de llegar a la empresa. Para esto es necesario

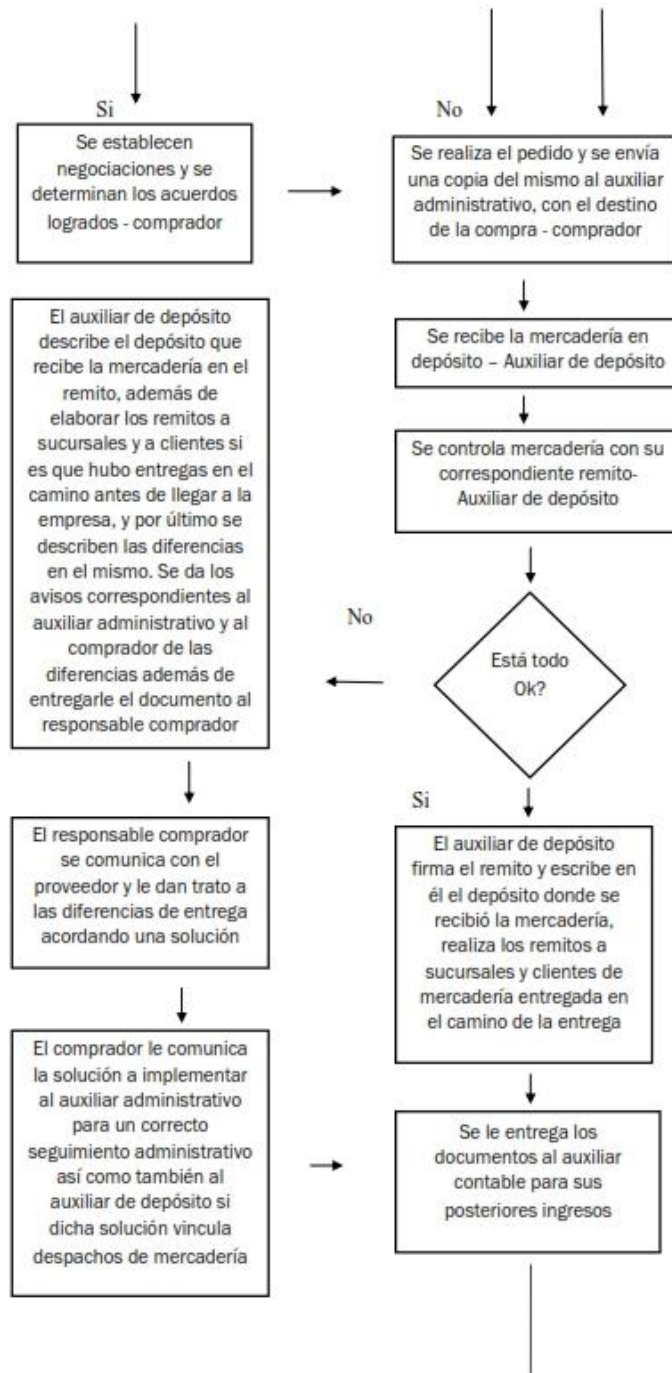
que cuando el auxiliar de depósito recibe la mercadería restante de lo que se fue bajando en el camino, documente lo que llega a depósito en el remito y además realice en el momento los remitos correspondientes sean a sucursal o a clientes según corresponda, verificando que las cantidades totales distribuidas concuerden con las del remito del proveedor. Esto genera documentos que no solo respaldan los movimientos sino que exigirán la atención de las personas vendedoras en caso de entregas a clientes evitando olvidos o demoras, y además desde ese momento ya verifica el ingreso de la mercadería a la sucursal con el remito a sucursal antes de llegar al auxiliar contable el documento de la compra.

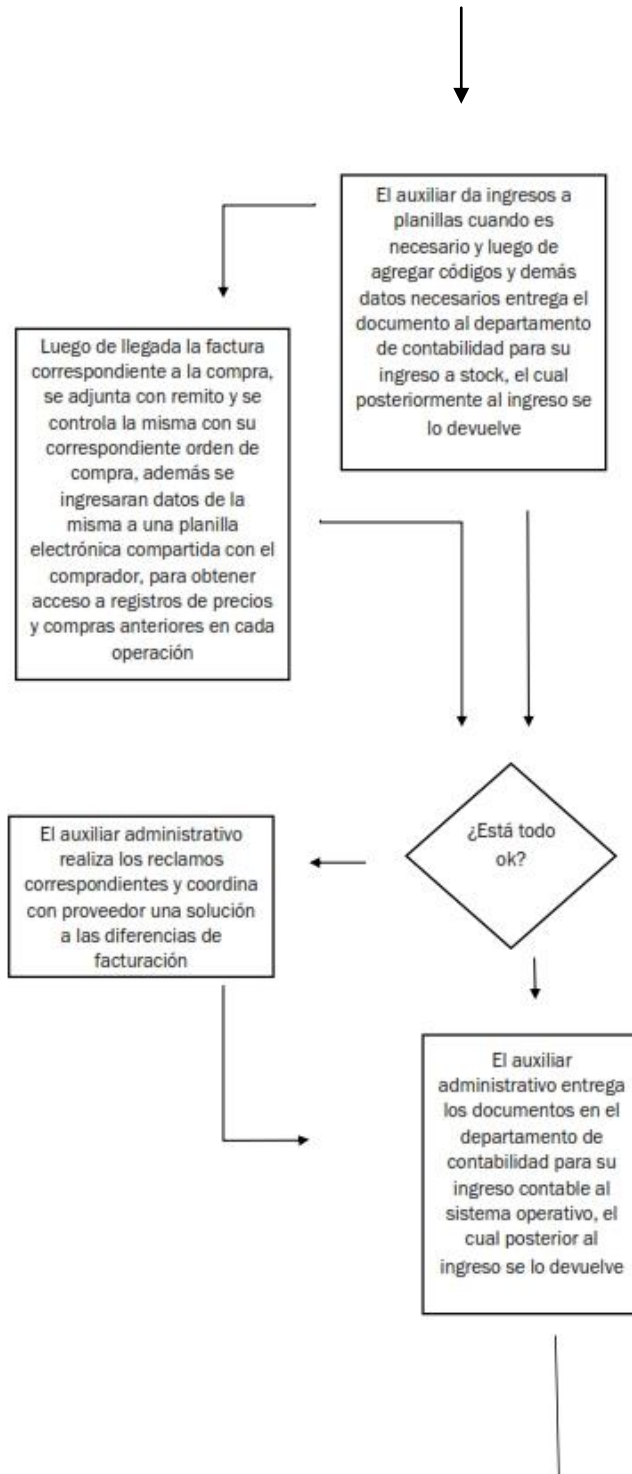
En el punto 9 en el cual el auxiliar administrativo ingresa con el remito la mercadería a stock en el sistema operativo, tarea desempeñada por conocer adecuadamente los códigos de cada producto, costos de fletes y denominaciones de cada producto. Esto genera una posible falla de control y es que el mismo es el encargado de corroborar esos ingresos, además existe repetición de actividades en distintos lugares de la empresa. Como ya fue mencionado existe en el departamento contable personas que cumplen la función de ingresos a stock y contabilidad de los productos que son comprados por la empresa. Para corregir esta duplicación de tareas y falta de contraprestación de intereses en el control, lo recomendable es que se realice el ingreso a stock en el departamento de contabilidad, por lo que corresponderá por parte del auxiliar brindar los códigos y demás datos necesarios en los cual tiene especialización facilitando la tarea y luego de ingresados realizar los controles pertinentes.

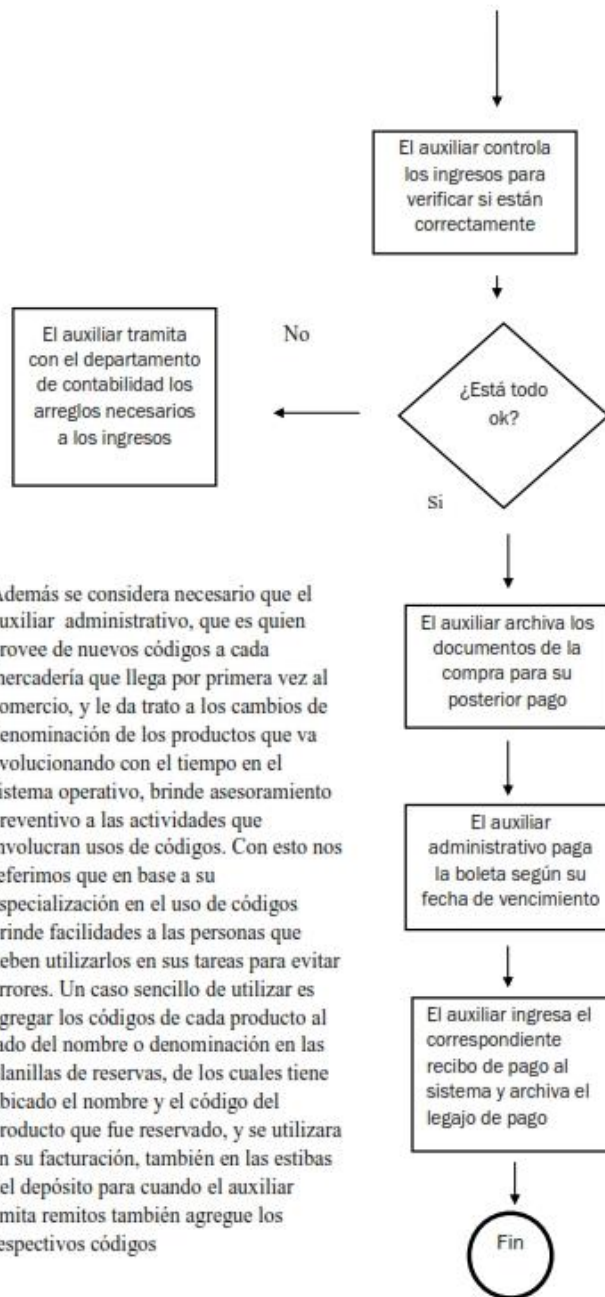
### Proceso de Compras Sugerido









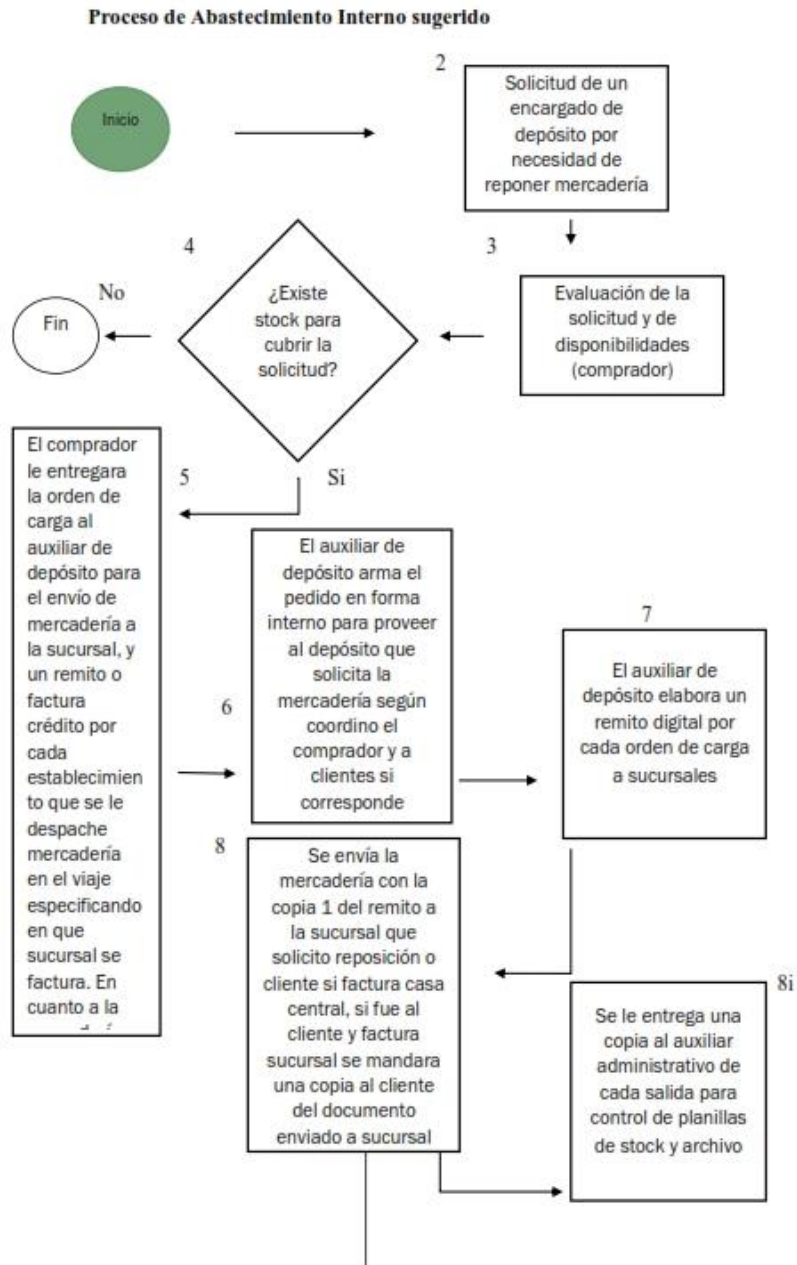


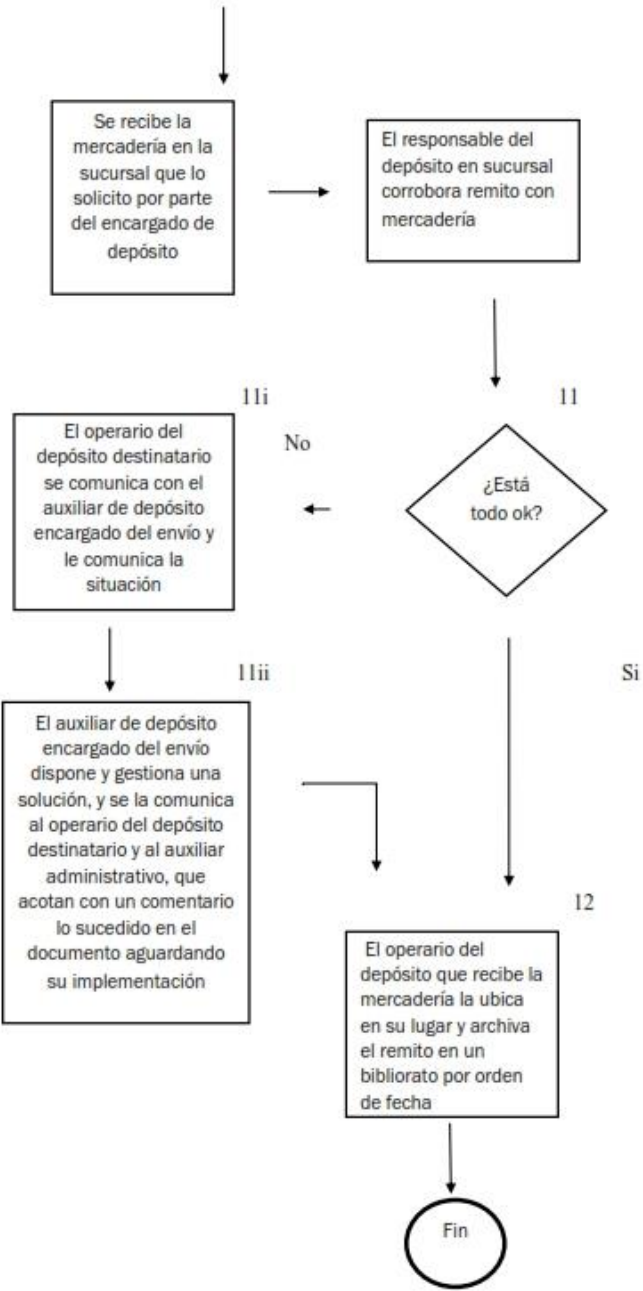
Además se considera necesario que el auxiliar administrativo, que es quien provee de nuevos códigos a cada mercadería que llega por primera vez al comercio, y le da trato a los cambios de denominación de los productos que va evolucionando con el tiempo en el sistema operativo, brinde asesoramiento preventivo a las actividades que involucran usos de códigos. Con esto nos referimos que en base a su especialización en el uso de códigos brinde facilidades a las personas que deben utilizarlos en sus tareas para evitar errores. Un caso sencillo de utilizar es agregar los códigos de cada producto al lado del nombre o denominación en las planillas de reservas, de los cuales tiene ubicado el nombre y el código del producto que fue reservado, y se utilizara en su facturación, también en las estibas del depósito para cuando el auxiliar emita remitos también agregue los respectivos códigos

En cuanto al Proceso de Abastecimiento Interno, el principal responsable es la persona de coordinar los movimientos de mercadería entre sucursales. Este proceso es menos complejo que el Proceso de Compras y el Proceso de Ventas, verifica un problema que es la repetición de tareas, cuando salen productos del depósito controlado por el departamento en cuestión, el cual pertenece pero está distanciado de casa central, se generan dos remitos con la misma información. Pero además de esta duplicación de tareas, se manifiesta el hecho de estar haciendo tareas que no aportan y enlentecen el proceso, como es hacer un remito manual para después ser ingresado al sistema operativo. Lo ideal y necesario es disponer en el depósito de un hardware adecuado para realizar directamente el remito de salida a la sucursal en el sistema operativo e imprimiendo las vías que sean necesarias para las demás gestiones administrativas como por ejemplo llevar el control del depósito por planilla electrónica. El control del depósito independiente no puede ser controlado por el sistema operativo por no haber sido planeado para llevar control de varios depósitos de una misma sucursal, y cambiar de sistema operativo es muy costoso, por lo que llevaría a estudios de viabilidad que no es el porqué de este estudio. Generando el remito digitalmente el movimiento es instantáneo y no requiere tiempo de otra persona para ingresarlo al sistema.

En cuanto al envío de mercadería a establecimientos que se encuentran en el camino entre una sucursal y otra, lo ideal es que la persona que administra y programa el viaje que lleva mercadería al cliente y a la sucursal próxima, sea claro con el auxiliar para que no existan ambigüedades en la visualización de la operación. Para aplicar mayor seguridad, cuando el despacho al cliente se facture en casa central, quien coordine el viaje deberá realizar el remito con la descripción de la carga destinada al establecimiento del cliente, lo cual el auxiliar de depósito lo despachara utilizando ese documento a nombre del cliente y además el resto de la carga para la sucursal realizando el remito correspondiente por el propio auxiliar de depósito. Cuando vaya la mercadería directo al establecimiento del cliente cuya venta fue gestionada en sucursal, se realizaran dos remitos distintos, uno con la descripción de los productos que fueron al establecimiento del cliente en dos vías, una para el cliente y otra a la sucursal, y en observaciones se describirá el establecimiento, el otro con el resto de las mercaderías que si van a la sucursal con su correspondiente remito elaborado por el auxiliar de depósito. En resumen cada vez que haiga entregas en establecimientos entre sucursales, quien coordina la carga y el envío es quien elabora el remito, ya sea interno para la sucursal (si factura sucursal) o para el cliente (si factura casa central), el auxiliar de depósito simplemente despacha la mercadería junto con el resto que va para abastecer a la sucursal involucrada con el abastecimiento interno del cual deberá gestionar el remito interno

## Proceso de Abastecimiento Interno sugerido





En cuanto al proceso de ventas, su responsable refiere a la persona que efectúa la venta. Existe un margen acotado para realización de cambios de actividades, las cuales son sustantivas y pueden generar impactos sensibles, no solo en el proceso sino en el departamento. Cada una de las actuales actividades que lo conforman, agregan aportes al proceso, pero como ya fue comentado, que una actividad genere un aporte necesario al proceso no quiere decir que se esté realizando de la manera más eficiente. La realización de ventas es el porqué del departamento, y su Proceso de Ventas es el más importante de los procesos mencionados, es por este proceso y es en base a él que se fundamentan Los Procesos de Compras y Abastecimiento, los cuales son procesos que aportan y administran recursos para que se verifique de forma adecuada las condiciones suficientes para su perfecto desempeño.

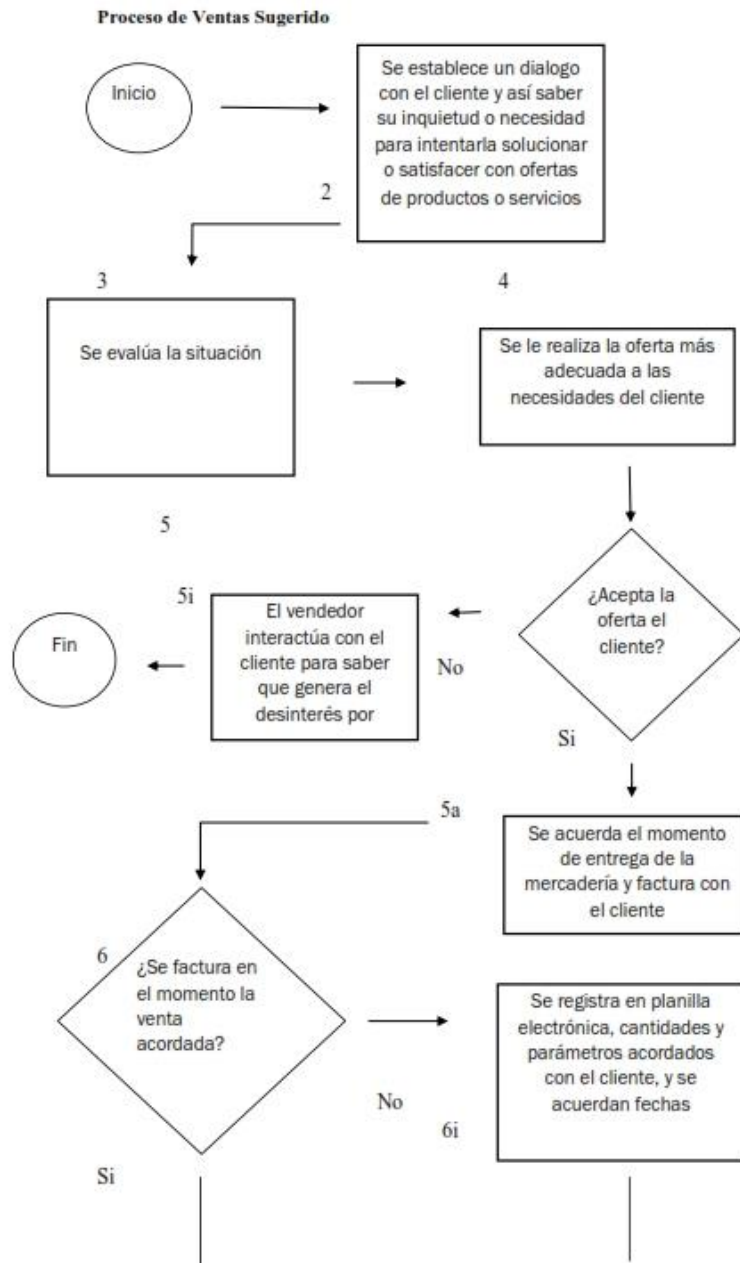
En los puntos tres y cinco se evalúan factores por parte del comprador y clientes que son necesarios de documentar para poder ser evaluados. En ambos puntos involucran situaciones que son de suma relevancia en el funcionamiento del proceso. En el punto tres el comprador evalúa la situación que involucra la necesidad del cliente además de los recursos y condiciones disponibles para disponer una oferta que satisfaga dicha necesidad. Esta actividad sumamente sustantiva debe ser atendida con el mayor énfasis, para que quien se dispone a vender tenga los recursos necesarios y las condiciones para el mejor desempeño. Por lo tanto es necesario sondear estas disposiciones para verificar su eficacia y que acompañen la evolución de los requerimientos planteados por los clientes dentro del año y a lo largo del tiempo. Para esto deben ser registradas las ineficiencias planteadas en situaciones dentro de la operativa de realización de ventas que requieran ser evaluadas para posteriormente brindar soluciones que contribuyan a un mejor desempeño del proceso. En el punto cinco y no menos importante que el punto tratado anteriormente, se puede plantear la no aceptación de la oferta por parte del cliente. Para obtener aportes que contribuyan a la eficacia del proceso, es necesario saber las razones que no permiten aprobar las expectativas del cliente y que lo llevan a decidir no aceptar de la oferta brindada por el vendedor. Para esto el vendedor deberá documentar las razones que justifican la no aprobación de la oferta y que lo lleva a no comprar. Será el vendedor quien deberá, informalmente a través del intercambio luego de la negación a comprar por parte del cliente, obtener la información necesaria y posteriormente documentar en una planilla la razón transmitida por parte del cliente que llevo a su decisión de no efectuar la compra, información relevante para una ulterior toma de decisiones.

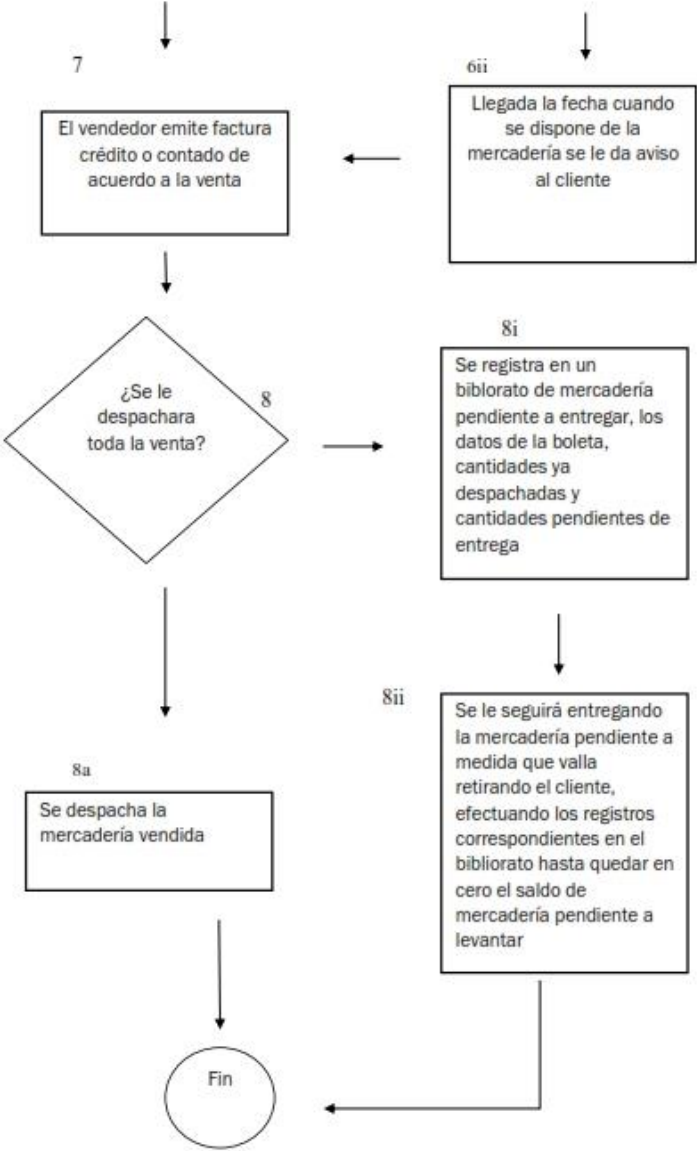
En el punto ocho y nueve, existen actividades con ineficiencias, se generan documentos innecesarios y la disposición de dos personas, hablamos de la orden de facturación por parte del vendedor y de la emisión de factura por parte del vendedor de mostrador. A través del tiempo quien es hoy el principal vendedor se

fue especializando en atención al cliente y formación técnica vinculada a los rubros del departamento, pero esa evolución no fue acompañada por una adecuada capacitación del sistema operativo. Esto generó a lo largo del tiempo la delegación de tareas que involucran gestiones con el sistema operativo, como es el caso de la facturación, exigiendo la necesidad de la disponibilidad de otra persona que emita las facturas cuando sea necesario. Esta situación además de generar dos documentos en vez de uno y de la disposición de dos personas en vez de una para emitir la factura de venta, genera la derivación del cliente de una persona a otra en el servicio, o a la espera por parte del cliente aguardando que un vendedor de mostrador disponga del tiempo para emitir la factura. Para evitar tiempos muertos y duplicar documentos, es necesario capacitar al principal vendedor del departamento en facturación y demás funciones necesarias propias de su gestión operativa, además de inculcar a cada persona que desempeñe estas actividades dicha capacitación, ya que a raíz de esto se ha vuelto hábito en el departamento. Con esto se evitaría la orden de facturación, emitiendo directamente la factura de venta, además de la disposición de otro vendedor el cual cumple una función sustantiva en otro sector de la empresa. Al pertenecer al departamento la persona que factura, disminuye el margen de error de facturación debido a la especialización de códigos, productos y precios además de tener fácil acceso a información ante posibles dudas planteadas al facturar en cuanto a los factores mencionados.



## Proceso de Ventas Sugerido





## **VI. RESULTADOS, PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se reconoce como muy valioso el ejercicio realizado en el presente trabajo permitiendo aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación para comprender, identificar y definir diversos procesos y sus problemáticas asociadas al Departamento de Semillas y Raciones de una organización en funcionamiento.

A partir de ello, se realizó una evaluación generando propuestas de mejora en su funcionamiento y alternativas posibles a las problemáticas identificadas en la etapa anterior, alcanzándose así los objetivos planteados en el trabajo.

Existen mejoras propuestas que se pueden hacer extensivas y aplicarse incluso en otras áreas de la empresa, pero que su estudio escapa de los objetivos propuestos del proyecto.

El crecimiento de la organización requiere ser acompañado de una complejización y evolución estructural y tecnológica que permita enfrentar desafíos cada vez mayores, de forma que no se generen crisis funcionales y problemas como los identificados. De la participación permanente en la empresa se perciben síntomas que refieren a un crecimiento no acompañado por formalizaciones que respalden y hagan más fluido su funcionamiento, ni estandarizaciones de los procesos productivos, lo que genera márgenes para errores en el desempeño.

Además de formalizar los componentes que involucran el funcionamiento de la organización, es necesario integrar los distintos componentes de los procesos de negocio dentro de la organización, para lograr entre sí rendimientos más eficientes y evaluar permanentemente las necesidades de cada uno. Esto resulta en eslabones más eficientes de la cadena de producción.

Es posible ir más allá de los objetivos propuestos y profundizar el estudio realizado incorporando otros instrumentos de análisis como el análisis de procedimientos o herramientas de recursos humanos como la descripción de cargos.

Es deseable que el resto de los departamentos de la empresa realicen un ejercicio similar a los efectos de generar mayor eficacia y eficiencia en sus procesos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ferreira, G. (2013) *El enfoque de sistemas aplicado a la agricultura*. Disponible en:  
[http://eva.universidad.edu.uy/pluginfile.php/414248/mod\\_resource/content/0/EI%20Enfoque%20de%20Sistemas%20aplicado%20a%20la%20Agricultura.pptx](http://eva.universidad.edu.uy/pluginfile.php/414248/mod_resource/content/0/EI%20Enfoque%20de%20Sistemas%20aplicado%20a%20la%20Agricultura.pptx)  
[Consultado 8-8-16].
- González Desanti, M. S. (2015) *Análisis de procesos*. 2ª ed. Montevideo: Técnica.
- Mari, J. (2013) *Los procesos y los procedimientos administrativos en las organizaciones*. Montevideo: CECEA.
- Latorre, M., Porcile, D. y Sequeira, C. (2015) *Evaluación técnica en bienestar animal*. Proyecto Final. Centro Universitario de Tacuarembó, UdelaR.
- Prato, J.P. (2013) *Guía metodológica para el análisis y rediseño de procedimientos administrativos*. Montevideo: CECEA.
- Scalone, M. (2012) *El enfoque de sistemas. Sistemas de producción agropecuarios. Sistemas agrarios regionales*. Disponible en:  
<https://www.fing.edu.uy/sites/default/files/2012/5922/Capitulo4.pdf> [Consultado 12-8-16].

