

PROYECTO DE TESIS

Universidad de Flores



Facultad de Administración

TÍTULO: REINGENIERÍA DE PROCESOS

Caso: Empresa GS Publicidad, departamento Administrativo

Autora: BEROIZA, IARA

Legajo: 27069

Tutores: López, Norma y López Sergio

Cipolletti, Rio Negro - Argentina

Tesina final de grado para obtener el título de Licenciatura en Administración

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	6
INTRODUCCION	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
JUSTIFICACIÓN	9
OBJETIVOS	10
Objetivo General:	10
Objetivo Específicos:	10
MARCO TEÓRICO	11
ANTECEDENTES	11
REINGENIERÍA DE PROCESOS	14
METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA	16
RELEVAMIENTO DEL PROCESO:	18
FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN	18
DEFINICIÓN DE PROCESOS	20
TIPOS DE PROCESOS	21
ELEMENTOS DEL PROCESO	23
“Proceso = Producto y Cliente”	25
Figura 1:	25
Descripción de procesos.	25
Mapa de procesos	26
Figura 2	26
Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (Ejemplo I)	26
Figura 3	26
Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (Ejemplo II)	26
CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	27
DIAGRAMA DE FLUJO	28

Tabla 1 _____	29
Simbología del diagrama de flujo _____	29
Tipos de Diagrama de Flujo _____	30
FODA _____	32
Figura 4 _____	33
FODA _____	33
MEJORA CONTINUA _____	34
Figura 5 _____	35
Mejora continua _____	35
El método de las 5S _____	36
Técnicas de Investigación _____	38
Entrevistas _____	38
Elaboración de las entrevistas _____	38
Análisis documental _____	39
Instrumentos de recolección de datos _____	40
1. Entrevista y Observación _____	40
2. Guía de entrevistas _____	40
3. Procedimientos _____	40
METODOLOGÍA _____	42
Tipo De Investigación _____	42
Diseño De Investigación _____	42
RESULTADOS ENTREVISTAS _____	43
ENTREVISTAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA _____	43
ENTREVISTA A CLIENTES GUBERNAMENTALES / PRIVADOS _____	43
TRABAJO DE CAMPO _____	45
DIAGNÓSTICO _____	46
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA _____	46
Figura 6 _____	46
Ubicación _____	46
Figura 7 _____	47
Organigrama GS Publicidad _____	47

MISIÓN	48
VISIÓN	48
FODA – GS Publicidad	50
Tabla 2	50
FODA	50
<i>Acciones de Mejora</i>	51
Horarios	51
Base de datos	51
Formación y capacitación	51
Flujo de información	51
Evaluación y control de lo implementado	52
Definición clara y objetiva de las funciones	52
<i>PROPUESTA DE MEJORA</i>	53
Tabla 3	53
Roles y funciones.	53
Tabla 4	54
Listado de Tareas y Responsabilidades	54
Tabla 5	55
Listado de Tareas y Responsabilidades	55
Tabla 6	56
Propuesta de diagramas de flujo de las macro actividades del departamento administrativo	56
Archivo de documentos	57
Figura 8	57
Diagrama de flujo Archivo de documentos	57
Ingreso de mercadería	62
Figura 9	62
Diagrama de flujo Ingreso de mercadería	62
Orden de trabajo-Entrega de productos	63
Figura 10	63
Diagrama de flujo Orden de trabajo-Entrega de productos	63
Figura 11	64
Formato de la Orden de trabajo:	64
Facturación y Cobranza	65
Figura 12	66
Diagrama de flujo Facturación y Cobranza	66
<i>CONCLUSIÓN</i>	67

RECOMENDACIONES	68
ANEXOS	69
Anexo 1	69
ENTREVISTA PERSONAL	69
Anexo 2	69
ENTREVISTA CLIENTES GUBERNAMENTALES / PRIVADOS	69
Anexo 3	71
Entrevista 1	71
Anexo 4	75
Entrevista 2	75
Anexo 5	78
Entrevista 2	78
Anexo 6	80
MANUAL DE GENERACION DE SELLADOS	80
BIBLIOGRAFÍA	86

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme fortaleza y valentía para continuar y poder culminar con este desafío profesional.

A mis padres por el apoyo que me brindaron durante todo el proceso de esta hermosa carrera.

A mis hermanos, que durante los últimos años se volvieron mi principal aliento y motivación para salir adelante, por haberme apoyado y acompañado en los momentos más difíciles.

Gracias por demostrarme su amor y paciencia, este logro es por ustedes.

A mis abuelos, agradezco todos los días por la oportunidad de tenerlos a los cuatro conmigo, los amo infinitamente.

A mis amigos, gracias a la vida por cruzármelos en mi camino, porque siempre me apoyaron en todo, porque respetaron y supieron entender mis tiempos, porque cada uno aportó su granito de arena en mi corazón, siempre con las palabras justas brindándome sus consejos y aliento para continuar. Fueron parte fundamental de todo este proceso.

A mis profesores, porque cada uno aportó y formó parte de este desarrollo y crecimiento personal y profesional.

Fue un largo proceso, con muchos altos y bajos, periodos super arduos donde creía que no lo iba a lograr. Fue muy difícil estudiar y trabajar a la vez, tuve momentos donde me sentía muy frustrada, pero gracias a todas estas personas pude seguir y lograr este objetivo.

Por eso les dedico a cada uno ellos el presente proyecto, sin su apoyo no hubiera sido posible.

Iara Beroiza

INTRODUCCION

Las organizaciones buscan constantemente nuevas técnicas y metodologías que permitan el mejor desarrollo de estas, para que puedan mejorar se deben realizar cambios de paradigmas y así mismo evolucionar en el tiempo.

En el presente informe se emite un diagnóstico con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos durante todo el trayecto de la carrera y elementos que constituyen la base del funcionamiento de la organización, de esta manera surge la necesidad de una propuesta de reingeniería de procesos en el departamento Administrativo de la empresa GS Publicidad.

Para lograr un crecimiento en la empresa es necesario realizar una la planificación estratégica adecuada; asimismo el diseño de los procesos administrativos, mediante el estudio de reingeniería de procesos. Conjuntamente realizar un plan de capacitación los empleados, con la actualización de las herramientas tecnológicas, y el abastecimiento de recursos que aseguren la mejora continua.

Teniendo como principal objetivo proponer lineamientos para la reformulación del proceso administrativo, describiendo específicamente las características y los perfiles importantes de las personas dentro de la organización, así mismo recolectar datos sobre una serie de cuestiones que integran el departamento asignado.

Mediante el análisis FODA se pudo determinar los aspectos positivos y negativos, identificando la realidad de la empresa y del personal que la integra. Al diseñar un modelo de reingeniería de procesos en las empresas, se pretende analizar y diseñar flujos y procesos dentro de la misma, mejorando así la estructura organizacional.

.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los problemas económicos en las organizaciones se extienden en todo el mundo, por lo que cada día las mismas intentan buscar constantemente estrategias, técnicas y metodologías a desarrollar para ser más eficientes a la hora de enfrentar las diferentes dificultades que pueden surgir.

En Argentina el organismo que se encarga de la aplicación, percepción, recaudación y fiscalización de las rentas e impuestos nacionales es el AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), este es el que se encarga de ejecutar las políticas impulsadas por el Poder Ejecutivo Nacional en materia de impuestos, aduanas y recursos de la seguridad social.

En este caso, el ámbito donde se desarrollan problemas es en el proceso administrativo de la empresa "GS Publicidad". La misma es una organización privada que se fundó hace 30 años, con un rubro muy amplio; ya que se dedica a la confección de todo tipo de indumentaria y a la regalaría empresarial personalizada, contando con una gran variedad de productos.

El área de interés se encuentra en el departamento administrativo, este se conforma por dos personas, lo cual una de ellas se encarga netamente de la administración de la producción y la otra de tareas netamente administrativa.

El proceso documental del sector requiere cierta complejidad a la hora de efectuarse, la persona que desarrolla y lleva a cabo las distintas tareas del mismo trabaja medio tiempo. Es allí donde surge el problema, ya que impide en muchas ocasiones que se efectúe el proceso por falta de conocimiento del resto del personal administrativo.

Suele haber deficiencias en la presentación de documentos, por lo que se debe anular facturas, gestionar nuevamente remitos que deben ser firmados por las autoridades competentes, en muchas ocasiones más de una vez; falta de firma en órdenes de compra; detalles y requisitos en la factura electrónica; estos múltiples cometidos afectan al proceso de pago.

JUSTIFICACIÓN

Los motivos para realizar dicha investigación tienen que ver con la complejidad del proceso, el mismo es sumamente importante ya que comprende una serie de acciones y/o actividades que se relacionan y son sucesivas entre ellas, estas conllevan a alcanzar los objetivos de la organización. Asimismo, implica conocer el vínculo tanto con los proveedores, como con los agentes externos que en este caso son los clientes gubernamentales y los privados.

Para llevar a cabo una mejora es importante adecuar un proceso, herramienta, capacitación o lo que se crea conveniente según lo que requiere la empresa y que pueda funcionar en todo momento. El mejorar un proceso es solo la base del cambio para cualquier departamento; por esto mismo es necesario que la organización identifique los puntos críticos que llevan al desenlace de un proceso ineficiente.

De esta para lograr que un proceso sea eficiente se debe ejecutar los principios básicos de la administración, planificando, organizando, direccionando y controlando. Por otro lado, para que el personal se adecue hay que motivar, inducir y generar el cambio, de esta manera lograremos que sea más ameno y evitar una resistencia al cambio.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Proponer lineamientos para la reformulación del proceso administrativo de la empresa GS Publicidad de la ciudad de Neuquén.

Objetivo Específicos:

- Diagnosticar la situación actual del proceso del departamento administrativo que se lleva a cabo en la empresa GS Publicidad.
- Identificar las debilidades que posee la empresa en la planificación del departamento.
- Realizar la propuesta de mejoramiento de los procesos administrativos.

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES

Definido el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación, es necesario establecer referencias de otros trabajos, siendo estas una guía para el desarrollo de la investigación que se lleva a cabo.

- Bucai, Sergio Daniel (2015) **Reingeniería en el sistema de facturación en una empresa de servicios nacional con sucursales en distintas ciudades**. Este trabajo surge como una necesidad de analizar todos los procesos administrativos de una empresa que tiene sucursales distribuidas estratégicamente en distintas ciudades de la República Argentina. En los próximos 4 años se producirá un pico de trabajo y como decisión política de la empresa, no se generarán vacantes o incorporaciones de personal motivo por el cual se decide realizar un análisis exhaustivo de todas las tareas que se realizan para determinar en forma detallada qué se hace y cómo se hace. Dentro de los procesos administrativos que se evaluaron analizar, este trabajo final de Maestría en Dirección de Negocios se enfocará en el proceso de facturación de la empresa que está distribuido en cada sucursal donde se realiza la contabilización, impresión, archivado y ensobrado postal de las facturas de manera que dicho proceso se realiza en forma reiterativa en todas las sucursales. Aplicar una reingeniería a una empresa, área, o proceso, significa comenzar de nuevo dejando de lado todas las limitantes, es decir, olvidarse de cómo se hacen las cosas y pensar desde cero cómo se pueden hacer. Se trata de identificar y abandonar las reglas con las que se venían trabajando.

- Torres Faundez, Edwin Santiago (2021). **Propuesta de mejora de procesos en el cierre de facturación del área de clientes especiales de una empresa prestadora**

de servicios. La empresa prestadora de servicio cuenta con un área de clientes especiales que trabaja con una cartera de clientes de 5000 conexiones que consumen más de 100 m³ de agua y/o desagüe al mes y de los cuales representan aproximadamente un 50% de ingresos para la empresa, por lo cual se le da un seguimiento especial. El área de clientes especiales tiene un proceso el cual es el cierre de facturación de 10 grupos que dentro de este se encuentran subprocesos, estos subprocesos son muy ambiguos, se apoyan de herramientas manuales y necesitan de otra área como es el área de Micromedición y Facturación para poder culminar los subprocesos que involucran el cierre de facturación. Los problemas básicos del área es que gasta mucho en impresión de documentos, digitación de información, cálculos con apoyo de calculadora de la computadora, elaboración de documentos y elaboración de la estadística del área. Por lo que en el presente trabajo de investigación se desarrollan diversas propuestas especializadas para cada subproceso a través de la reingeniería, automatización y digitalización de estos. Finalmente aplicando la propuesta se lograría reducir el tiempo del cálculo de cierre de facturación del área de clientes especiales de 417.57 min a 86.42 min, lo que representa un proceso más ágil y eficiente, permitiendo ofrecer un mejor servicio a los clientes y reduciendo los errores de cálculo.

- Mejía Cedeño, Yanina Jacqueline (2022). **Propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el área comercial.** El presente estudio tiene como objetivo: Diseñar una propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el área comercial de la empresa Domiagua Quinindé 2021. Cuyo propósito fue establecer acciones de mejora a través de una reingeniería de procesos al área comercial. La investigación fue de tipo aplicada y propositiva, con un diseño no

experimental. Para el levantamiento de información se trabajó bajo criterios cualitativos y cuantitativos a través de herramientas como la encuesta y la entrevista a profundidad. Con esta información se pudo determinar los procesos críticos del área comercial que deben ser organizados. Concluyendo con el estudio, se determinó que la empresa tiene debilidades en los procesos de ventas, facturación, despacho, distribución, cobranza y promoción, por lo que se pudo desarrollar el diseño de procesos a todas las actividades indicadas.

REINGENIERÍA DE PROCESOS

La reingeniería de procesos tiene como finalidad la mejora e incremento de la productividad, competitividad, calidad; lo que busca es mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.

Según Hammer M. y Champy J. (1994) “Reingeniería”, (Pág. 17) *“El método de la reingeniería de procesos de negocios de radical (BPR) es descrito como: la reconsideración fundamental y el reajuste radical de procesos de organización para lograr una mejora espectacular del desempeño actual en costos, servicios y velocidad.”*

Mauricio Lefcovich, (2004) “Reingeniería de Procesos”, (Pág. 38) expone que *“Constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas”*.

Por otro lado, Manganelly (1995) “Reingeniería”, (Pág. 22): como aplicarla con éxito en los Negocios *“reingeniería es el rediseño rápido de los procesos estratégicos de valor agregado y de sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan”*.

Según Benoit, Grouard (1996). Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa; *“Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva en base a la satisfacción del cliente”*.

Según Bravo Carrasco (2009) define que “*la gestión de procesos es una forma sistemática de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes*”. (Pág. 22 - 23)

Entonces, según lo que definen estos diferentes autores determinamos que la reingeniería consta de una serie de pasos. Los mismos son:

Paso 1: definir objetivos y marco.

Paso 2: identificar las necesidades del cliente.

Paso 3: estudiar el proceso empresarial existente.

Paso 4: formule un plan de negocios rediseñado.

Paso 5: implementar el plan de rediseño.

Es conveniente que el orden de los procesos dentro de la organización sea de tipo secuencial, de manera que no haya pasos innecesarios dentro de una cadena de producción el cual pueda influir en los tiempos de una tarea en específica, de manera tal que no afecte su combinación. Para dejar de lado los procesos tradicionales únicos para cada situación y romper con determinados paradigmas, es necesario establecer estándares que permitan obtener varias opciones o versiones de un proceso que pueda aplicarse a una o múltiples situaciones de la manera más apropiada y eficiente.

METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA

Según los autores Hammer M. y Champy J. el rediseño de los procesos está basado en las metas estratégicas, siendo la planificación estratégica la referencia obligada de la reingeniería de procesos.

El planeamiento estratégico provee un conjunto de metas y requerimientos que han de expresarse en términos de las necesidades de los clientes. El plan estratégico debe definir lo que la empresa quiere ser, donde ha de estar situada en el futuro, así como a quienes presta sus servicios, qué necesidades debe satisfacer y cuáles habrán de ser los valores y creencias a incorporar. La estrategia la define la alta dirección, que se comprometerá activamente con ella, impulsándola permanentemente.

Las políticas a desarrollar por la organización deberán ser consistentes con el plan estratégico. Y han de contar con una definición de los objetivos a alcanzar y de los medios necesarios para su ejecución.

Las fases esenciales de la metodología de la reingeniería de procesos, si bien teniendo en cuenta que no existe un plan universalmente aceptado; dependerá de la realidad de la organización, su relación con el medio, el estado de sus procesos. Y, lógicamente, del plan estratégico con que se cuente.

No obstante, sí pueden referirse ciertos caracteres comunes a los métodos que usualmente son aplicados en los proyectos de reingeniería:

- Se lleva a cabo una definición del proyecto antes de comenzar su realización.
- Se incluye una fase de rediseño en la que se desarrolla la “nueva idea”.

- Las actuaciones se completan con un análisis coste/beneficio.
- Las fases de planificación y de implementación de la solución están separadas.
- Se miden los cambios operados en los resultados del proceso.

RELEVAMIENTO DEL PROCESO:

FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN

Henri Fayol fue uno de los primeros exponentes en definir las funciones de la administración. Identificando las siguientes funciones: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Fayol, Henry (1916) Administración General e Industrial; define teniendo dos significados: *“Organización y entidad, pues para este es un proceso organizativo que es estático y limitado, haciendo referencia a la forma y estructura”*.

Frederick Taylor (1911) Los Principios de la Administración Científica; indica que *"el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado"*.

De Idalberto Chiavenato (2001), Administración, Proceso Administrativo; plantea que la administración es *"el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"*.

Entonces, podemos identificar que las principales funciones de la administración son las siguientes:

Planeación: la empresa necesita un buen plan de acción o de proyección, en el que debe participar toda la estructura, lo que permitirá administrar el área de producción, al personal y a los recursos.

Organización: Ordenar las tareas según las áreas y la estructura general, permite optimizar los recursos necesarios, aprovechar el tiempo de trabajo, mejorar el flujo de trabajo y tomar decisiones más acertadas.

Dirección: consiste en dar las órdenes a la fuerza de trabajo. Las instrucciones claras y concretas de la gerencia, a través de canales adecuados, garantizan un buen desempeño de los empleados.

Coordinación: armonizar todas las actividades y los esfuerzos de cada parte del organigrama, para que accionen en conjunto hacia los objetivos generales de la empresa. Cada área de la organización se debe complementar y enriquecer con el trabajo de las otras partes.

Control: asegura que las tareas se lleven a cabo según lo planificado. Es necesario que los gerentes realicen evaluaciones de desempeño de los empleados, de manera regular, para anticiparse a posibles obstáculos o desviaciones de las tareas (lo que entorpecería alcanzar los objetivos).

DEFINICIÓN DE PROCESOS

Según la ISO 9001, un proceso es un conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida. En los procesos pueden intervenir tanto partes internas como externas, teniendo en cuenta en todo momento a los clientes.

Para determinar los procesos se debe tener en cuenta:

- Identificar las entradas necesarias y salidas de cada uno de los procesos de tu organización.
- Determinar las secuencias e interacción de todas las actividades.
- Establecer y aplicar los criterios y métodos necesarios para asegurar la operación y el control.
- Reconocer cuáles son los recursos necesarios.
- Abordar los riesgos y oportunidades de cada proceso.
- Definir los indicadores correctos para determinar que el proceso logra los resultados esperados.
- Implementar los cambios necesarios para asegurar que los procesos se llevan a cabo con éxito.
- Mantener la información documentada.
- Conservar la información documentada para utilizarla de apoyo durante la realización de las operaciones en los procesos

TIPOS DE PROCESOS

Para Pérez Fernández, (2012) los procesos se pueden clasificar según las siguientes categorías:

Procesos estratégicos:

“Los concibe con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.” (Pág. 106)

Estos son destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias.

Se debe involucrar al personal de primer nivel de la empresa. Los mismos, se encuentran en relación directa con la misión/visión de la empresa.

Procesos operativos o procesos clave:

“Combinan y transforman recursos para obtener el producto o servicio conforme a los requerimientos, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellas incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo.” (Pág. 101)

Son los que facilitan la generación del producto o servicio que se entrega al cliente, por lo que deben incidir de forma directa en la satisfacción del cliente final.

Procesos de soporte o procesos de apoyo:

“Los procesos de apoyo, proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requerimientos de sus clientes internos.” (Pág. 102)

Los mismos apoyan los procesos operativos, también a sus clientes son internos. Estos procesos pueden ser el control de calidad, la selección de personal, la formación del personal, las compras, etc.

Cuando ya se han identificado todos los grandes procesos de la organización, estos se representan en un mapa de procesos. Hay que tener en cuenta que la clasificación de los

procesos de una organización en los mencionados, vendrá determinada por la misión de la organización, su visión, su política, etc. Así por ejemplo un proceso en una organización puede ser operativo/clave, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de soporte o también llamado de apoyo.

ELEMENTOS DEL PROCESO

Según Lee J. Krajewski, (2013). Administración de Operaciones; cada proceso tiene entradas, salidas y las operaciones por las cuales pasan las entradas para convertirse en salidas.

- Finalidad: Todo proceso es un conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso tiene límites claros y conocidos (el primer y último paso del mismo), comenzando con una necesidad concreta de un cliente (que puede ser interno o externo), y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.
- Requerimientos del cliente: Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente. Estos deben estar expresados de una manera objetiva, por ejemplo: “Concurso de Precios para la solicitud de: juego de camisetas deportivas para evento Municipal”.
- Entradas: un proceso responde a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del proveedor con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno, por ejemplo: una normativa de la administración, un procedimiento. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo, materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos. Ejemplo: las entradas de un proceso productivo, (en este caso el

requerimiento para un concurso de precios solicitando camisetas deportivas) son la documentación interna, materia prima utilizada, el recurso humano, la maquinaria, etc.

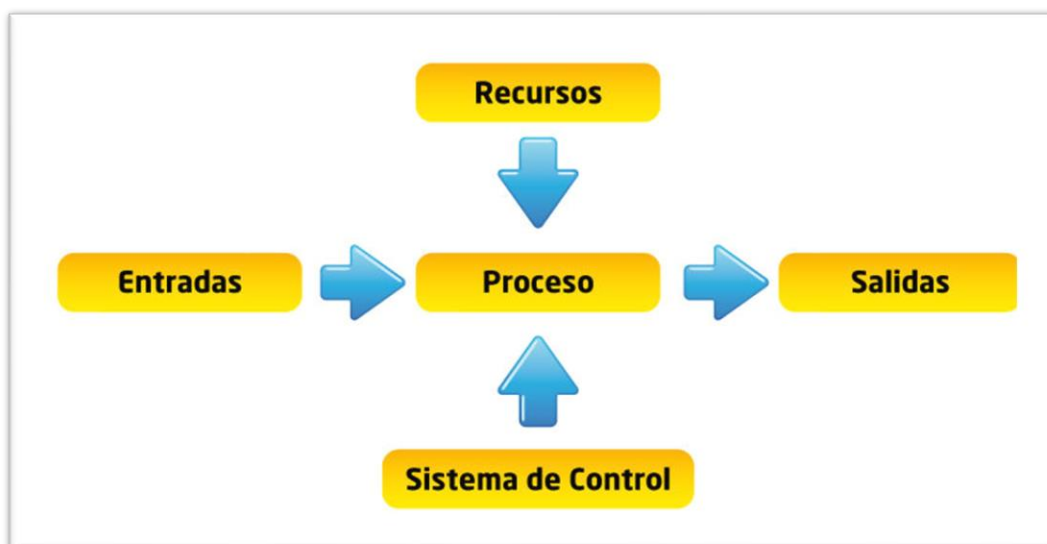
- Salidas: Es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno). Es así que, una entrada y una salida, un proveedor y un cliente, definen los límites de todo proceso que han de ser claros y conocidos para poder asignar la responsabilidad pertinente. Para que los procesos estén conectados entre sí, es preciso que entradas y salidas estén fuera del ámbito de responsabilidad funcional. Entonces, un output con la calidad exigida por el estándar del proceso: por ejemplo: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento...; un material conforme a las especificaciones, etc. De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.
- Recursos: Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera. Por ejemplo, una persona con las calificaciones y nivel de experiencia necesarias para realizar un proceso de textil, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre qué proceso y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.

- **Propietarios:** Son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo. El propietario del proceso supervisa los indicadores que demuestran que el proceso está bajo control y permiten establecer objetivos de mejora. Es preferible no usar nombres sino actividades, por ejemplo: Mecánico ajustador, Departamento Administrativo, Departamento de Compras, etc.
- **Indicadores:** Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno la mayoría de las veces). Por ejemplo: Temperatura de cocción, número de rechazos del producto fabricado, número de quejas por plazos de entrega excesivos...
- **Clientes:** Son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (otro u otros departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final).

“Proceso = Producto y Cliente”

Figura 1:

Descripción de procesos.



Mapa de procesos

Para el Instituto Andaluz de Tecnología, (2009) es la “representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión”.

Un mapa de procesos es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados entre sí que convierten elementos de entrada, en salidas contribuyendo con un valor agregado dirigido al cliente. Conforman la estructura medular de toda la empresa. Además de ser una representación gráfica de los procesos. Monga, (2017)

Figura 2

Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (Ejemplo I)

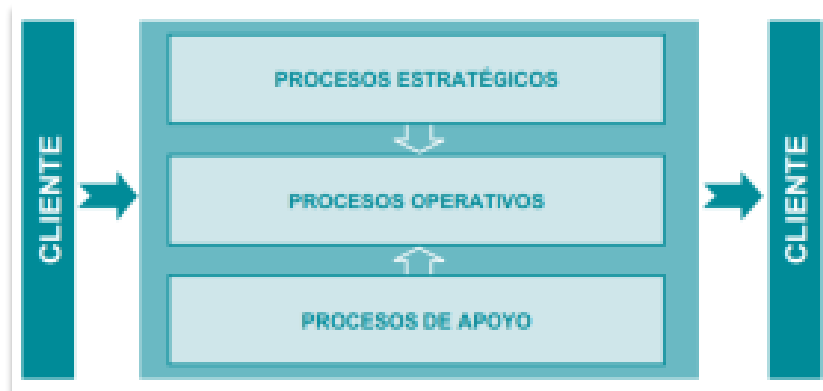
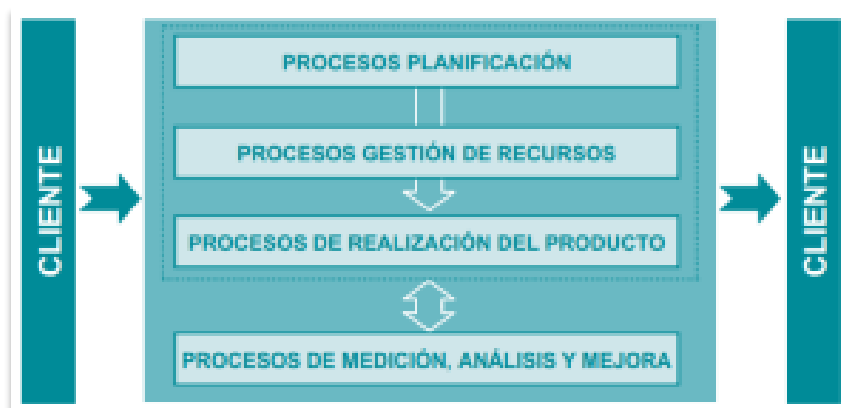


Figura 3

Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (Ejemplo II)



CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

Según Lee J. Krajewski, (2013). Administración de Operaciones:

Cliente interno *“Uno o más empleados o procesos que dependen de entradas proporcionadas por otros empleados o procesos para realizar su trabajo”*. (pág. 4)

Son aquellas personas dentro de la organización, que participan directamente con la misma. Estos pueden ser empleados, gerentes o socios que participan en la organización. Los mismos son los que se encargan de la mejora de la productividad y, por ende, la rentabilidad de la empresa.

Cliente externo *“Un cliente es un usuario final o un intermediario (por ejemplo, fabricantes, instituciones financieras o tiendas) que compran los bienes o servicios terminados a la empresa”* (pág. 4)

El cliente externo es la razón de ser de la organización ya que es el que consume los productos o servicios que esta produce, este mismo solicita satisfacer una necesidad.

DIAGRAMA DE FLUJO

Según Juganaru Mathieu, (2014) Introducción a la Programación *“los diagramas de flujo son comunes en varios dominios técnicos y se usan para poner en orden los pasos a seguir o las acciones a realizar. Su principal ventaja es que tienen capacidad de presentar la información con gran claridad, además de que se necesitan relativamente pocos conocimientos previos para entender los procesos y/o el objeto del modelado.”*

Es decir, facilitan la interpretación de actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas.

Además, sirve para describir las actividades de un proceso, de forma gráfica, en donde cada símbolo representa una tarea o actividad, nos permite también reconocer las actividades de decisión

Símbolos Utilizados

Las diferentes simbologías son utilizadas para describir los procesos complejos. Con el fin de comprender las actividades que se realiza en una organización o procedimiento. Sea que se trate para la elaboración de un producto, realizar un proceso o servicio. Para ello se utilizan símbolos para la elaboración de diagramas de flujo.








Existen diferentes símbolos, así como variantes. Así mismo, instituciones se han encargado de estandarizar los símbolos ya que en un primer momento cada usuario podría tener sus propios símbolos para representar los procesos. Esto traía inconvenientes ya que solo aquel que conocía sus símbolos podía interpretar el diagrama.

Dentro de los diversos símbolos que se pueden incluir en un diagrama de flujo, según la simbología ANSI los más utilizados en los flujos de información de procesamiento

electrónico de datos y que se ocuparan para el relevamiento de procesos y propuesta de diseño en este trabajo son los siguientes:

Tabla 1

Simbología del diagrama de flujo

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio – Fin de un proceso.	Se suele utilizar este símbolo para representar el origen de una entrada o el destino de una salida. Se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades
	Actividad / Operación	Dentro del diagrama de procesos, se emplea para representar una actividad u operación, si bien también puede llegar a representar un conjunto de actividades.
	Decisión.	Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones).
	Flujo de proceso.	Representa el flujo de productos, información, y la secuencia en que se ejecutan las actividades.
	Documento.	Representan un documento. Se suele utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.
	Entrada Manual.	Representa a los datos o la información que se debe ingresar manualmente al sistema.
	Datos Almacenados.	Representa archivo o base de datos

Tipos de Diagrama de Flujo

Según Pérez Fernández (2012) *“muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales (por departamento); si en alguna área hubiera haber un nicho de poder, planteando problemas de asignación, de responsabilidades sobre la totalidad del proceso, que no debe ir acompañada de autoridad ejecutiva sobre los recursos para no interferir con la jerarquía.”* (Pág. 106)

Los diferentes tipos o formas de diagrama de flujo que nos podemos encontrar, son las siguientes:

1. Diagrama de Flujo Vertical:

Este tipo de diagrama, se caracteriza porque la secuencia de pasos o actividades que se dan siempre de manera vertical de dirección de arriba hacia abajo.

Es muy común encontrarlos en diferentes ejemplos, como una lista ordenada de cuadros dónde se refleja la información de importancia para llevar el proceso.

2. Diagrama de Flujo Horizontal:

Está organizando de izquierda a derecha en el plano.

3. Diagrama de Flujo Panorámico.

También conocido como Mixto. Están desarrollados de manera horizontal y vertical al mismo tiempo. Todos los subprocesos se encuentran en un mismo diagrama, la cual permite apreciar de manera completa, rápida toda la información que está contemplada.

4. Diagrama de Flujo De Carriles.

Se asimila mucho a los diagramas de flujo panorámicos, pero con la diferencia que esta se ven plasmados las diferentes identidades, departamentos, equipos o personas especifican que están involucrados en los procesos.

5. Diagrama de Flujo Arquitectónicos.

Estos nos muestran información sobre la ruta del trabajador sobre un plano arquitectónico donde se desarrolla el trabajo.

Cada diagrama de flujo utiliza una simbología para que le de dirección y sentido a todo el proceso plasmado en el diagrama. Por supuesto cada uno de los nombres de los símbolos del diagrama de flujo, está descrito en la norma acompañado de su significado para poder emplearlo de manera correcta.

6. Diagrama de Flujo De Bloques.

Es común verlos, en un sistema de producción industrial. Se ven reflejadas las entradas y salidas de las sustancias que se le agregan o que se tiene como resultado después de llevar a cabo el proceso. Estos tipos de diagramas son utilizados para reflejar como se realiza determinado producto. Reflejan que materia o sustancia se le agregan, las cantidades y la forma en el término del proceso.

FODA

Según Chiavenato (2003) el FODA es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y las estrategias a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO:

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, nuevas tendencias de moda, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que estos factores externos son incontrolables por las organizaciones e influyen directamente en su desarrollo.

Factores externos:

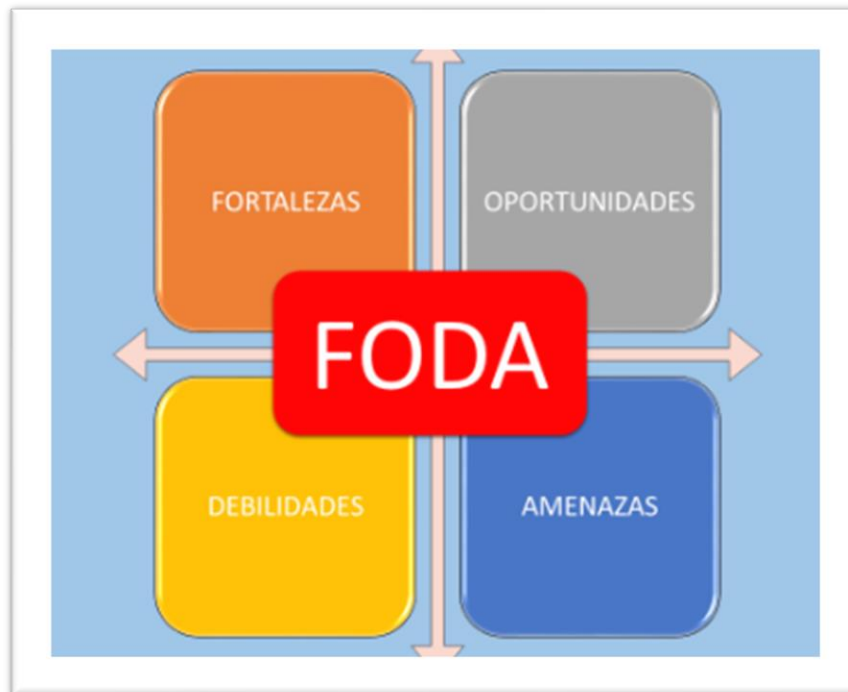
- ✓ Oportunidades: son aquellos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- ✓ Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores claves para nuestra organización, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, logística, distribución, etcétera. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, donde la matriz de análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa. Estos son:

- ✓ Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia, también se puede decir que son recursos que controlan o capacidades y habilidades que se poseen, además de las actividades que se desarrollan positivamente en la organización.
- ✓ Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, y demás.

Figura 4

FODA



MEJORA CONTINUA

La mejora continua según el método Japonés Kaizen (2006) busca incrementar la eficiencia en un mercado cada vez más dinámico. Este método a diferencia de otros que tienen objetivos similares, lo hace desde un enfoque basado en las personas y los trabajadores.

El método se originó en Japón, tras la II Guerra Mundial como una reacción a la fuerte crisis económica y social que atravesaba el país en ese momento; el objetivo era poder competir con las empresas europeas y estadounidenses.

La traducción literal de este término es la siguiente: Kai (改) significa “cambio”, y Zen (善) “mejora”. Se trata de una metodología o sistema de gestión orientado a la mejora continua de procesos.

Como ya se mencionó, el método se basa en realizar una serie de acciones sencillas en las que participan todos los trabajadores de una empresa para detectar problemas y darles solución.

Se basa en un enfoque caracterizado por los siguientes rasgos distintivos:

- Mejora en pequeños pasos
- Mejora sin grandes inversiones
- Mejora con la participación de todos los miembros de la organización
- Mejorar actuando, implantando rápidamente las mejoras

El Método Kaizen es, por tanto, lo opuesto a la conformidad, y su principal objetivo es erradicar todos aquellos desperdicios, despilfarros o ineficiencias que se puedan dar en los sistemas productivos, y que se pueden incluir en alguno de los grupos de categorías siguientes:

- Excesos de producción
- Defectos
- Inventarios

- Transportes
- Demoras
- Procesos innecesarios

En el primer caso (el empresarial o de negocios), el Método Kaizen se caracteriza, también, por utilizar una filosofía de involucración global de toda la empresa, incluyendo, por tanto, a todos sus miembros; así como a todas las fases del proceso productivo.

Pero siempre desde un enfoque básico, sin pretender grandes cambios, sino de forma gradual, ordenada y paulatina, pero que al aplicarse o implicar a todos los miembros de una organización y a todas las fases de un proceso productivo, desemboca necesariamente en un incremento global de la productividad.

Figura 5

Mejora continua



El método de las 5S

Es uno de los más utilizados para implementar la filosofía Kaizen en las empresas. Su nombre viene de cinco terminologías japoneses, que son las cinco fases del método: Seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke.

A través de estos pasos, se busca esencialmente eliminar malos hábitos y reducir al máximo posible las pérdidas de tiempo. Conozcamos un poco más a fondo estas palabras:

Organización (Seiri):

Es el primer paso y consiste en diferenciar, dentro de un proceso productivo, los elementos necesarios de aquellos que no los son.

Clasificación (Seiton):

Es decir, facilitar los movimientos, bien sea de materiales, servicios o personas.

Limpieza/Identificación (Seiso):

La limpieza en los procesos, en el área de trabajo, etc., implica una mayor simplicidad a la hora de proceder.

Estandarización (Seiketsu):

Cuando un proceso se estandariza, se simplifica y se reproduce de forma homogénea, es mucho más sencillo de realizar y es menos frecuente que surjan problemas.

Mantener/Disciplina (Shitsuke):

La última de las 5 S no es, como se suele decir, menos importante. Los buenos hábitos en las empresas y los lugares de trabajo, tanto entre compañeros como de cara al cliente, son esenciales para el correcto desempeño de los trabajadores y el funcionamiento de la empresa.

De todos los métodos existentes, el Método Kaizen es uno de los se muestra como más armónico y sistemático, ya que en su desarrollo y aplicación se combinan conocimientos y técnicas relacionados con la dirección, administración de operaciones, calidad, costos, organización, innovación, logística, mantenimiento, productividad, trabajo en equipo, etc.

Técnicas de Investigación

Entrevistas

Entrevistas semiestructuradas al personal del departamento Administrativo y Vendedor de la empresa comercial GS Publicidad para obtener información cualitativa sobre el funcionamiento, procesos, roles, tareas, etc. Además, conocer la realidad de la empresa y así poder evaluar su situación.

Entrevistas semiestructuradas a clientes de la organización, eligiendo por un lado del sector gubernamental y por otro lado el sector privado para poder tener información y conocimiento de las dos posturas ya que tienen distintos procesos en relación al departamento administrativo.

Elaboración de las entrevistas

Según Sabino, (1992) interpreta que la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.

Es así que las entrevistas se enfocaron específicamente a una recolección de información en base al sector Administrativo que fue el elegido para este informe, haciendo hincapié en las necesidades de la organización y poder realizar una planificación en base al proyecto. Se realizaron dos tipos de entrevistas, una enfocada específicamente al personal de la empresa y por otro lado para conocer las necesidades del ámbito externo que son los clientes de la misma organización.

Una vez confeccionadas las mismas, evaluadas y ejecutadas se pudo recolectar la información necesaria para el desarrollo del informe.

Análisis documental

Mediante el análisis documental se obtendrá fundamentos teóricos para la elaboración de la reingeniería de procesos de la organización GS Publicidad, así mismo mediante el análisis de distintos estudios y antecedentes de otras investigaciones.

Instrumentos de recolección de datos

1. Entrevista y Observación

Como herramienta de relevamiento de información se utilizó dos tipos de entrevistas tal como mencionamos antes y además a través de la observación ya que la que realiza dicho informe integra parte del departamento.

2. Guía de entrevistas

La guía de entrevistas consiste en un texto escrito de preguntas para la recolección de datos. El entrevistador debe preparar un plan de acción para conducir la misma. En este caso se utilizó el tipo de entrevista semiestructural que son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio.

3. Procedimientos

El procedimiento para dicha entrevista se basó en los siguientes puntos:

- a) Preparación: el momento previo a la entrevista, en el cual se planifican los aspectos organizativos de la misma como son los objetivos, redacción de preguntas guía e invitación a la entrevista en cuestión.
- b) Iniciación: cuando se está con el entrevistado en el lugar determinado para dicha entrevista, en el que se plantean los objetivos que se pretenden y el tiempo de duración.
- c) Desarrollo: constituye el núcleo de la entrevista, en el que se intercambia información siguiendo la guía de preguntas con flexibilidad. Es cuando el entrevistador hace uso de sus recursos para obtener la información que se requiere.

- d) Cierre: por último, el momento en el que conviene anticipar el final de la entrevista y así hacer una síntesis de la conversación para puntualizar la información obtenida y finalmente se agradecer al entrevistado su participación del proyecto.

METODOLOGÍA

Tipo De Investigación

La investigación es de carácter descriptivo, ya que se pretende realizar un análisis sobre la reingeniería de procesos del sector de facturación de la empresa GS Publicidad.

Las fuentes de información a utilizar serán las siguientes:

- **Primaria:** Se realizará entrevistas dirigidas a personal de la empresa y a los agentes externos. Asimismo, se obtendrá información mediante la observación, intentando recopilar datos a través de la comunicación verbal para brindar soporte al estudio de lo que la empresa requiere en el departamento administrativo, específicamente del sector de facturación.
- **Secundarias:** Se obtendrá información bibliográfica de otros proyectos, libros, revistas y demás referencias que permitan el desarrollo de la investigación para mayor enriquecimiento.

Diseño De Investigación

El tipo de investigación que se llevara a cabo es no experimental ya que no se manipularan variables, mediante un estudio transversal dado que se realizará en un periodo de tiempo determinado. Utilizando herramientas de enfoque cualitativo tal como indicamos, recopilando datos de entrevistas y observación directa.

RESULTADOS ENTREVISTAS

ENTREVISTAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA

El personal entrevistado determino que el mayor problema se encuentra en el horario, ya que la administración se halla trabajando media jornada en el turno de la tarde. Según lo conversado, el horario más acorde para las tareas a realizar es en el transcurso de la mañana ya que la mayoría de los clientes solicitan la documentación en ese momento. Los clientes gubernamentales y los bancarios que son los que más peso tienen en la demanda hacia la empresa, trabajan en el horario de 8:00 am. a 14:00 pm. por lo que, en conclusión, es el horario de más requerimientos a la hora de facturar y realizar las operaciones administrativas que se requieren.

Además, se confirma la falta de conocimiento del personal en las tareas. Al no haber instrumentos es difícil saber cómo es la gestión administrativa de todo lo que se encarga el departamento.

Es necesario implementar acciones que permitan llevar un control interno en el departamento y visible para todo el personal que lo integra. Así mismo, debe existir una fluida comunicación y traspaso de información entre el personal que integra la organización logrando así, un procedimiento unificado, seguro y confiable.

ENTREVISTA A CLIENTES GUBERNAMENTALES / PRIVADOS

Los clientes están de acuerdo que se requiere informar al personal a la hora de realizar las entregas de los pedidos. Por lo general las entregas suelen ser parciales entonces, a la hora de facturar el servicio completo siempre se traspapelan documentos ya que intervienen más de una persona en el proceso lo cual, es difícil a la hora de archivar toda la documentación necesaria.

Por otro lado, se pudo detectar que los clientes detectan los problemas por la falta de comunicación eficiente por el resto del personal de la organización, detectando así falta de información entre

Como conclusión el resultado de las entrevistas nos deja entrever los grandes problemas del departamento, pudiendo así identificar en lo que se debe hacer hincapié para el desarrollo de la reingeniería.

Es evidente la falta de comunicación entre el personal que integra la organización, además falta de conocimiento de cómo se debe proceder con los requerimientos documentales de los clientes.

TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo de esta Tesina consiste en una mejora continua en el proceso administrativo de la organización GS Publicidad, la misma no cuenta con un proceso definido. Por esto, se plantean lineamientos con el fin de mejorar su actividad en el departamento, haciendo a este más productivo y eficiente, fomentando la participación de sus directivos y de todo personal que la integra.

Adicionalmente se realizó la fundamentación teórica de la importancia de la Reingeniería de procesos. Por lo que se determinó de este análisis información relevante donde la misma:

- No cuenta con un proceso administrativo definido.
- Existen oportunidades de mejora.

Es por esto que se trabajara en un diseño y optimización de proceso para la cual también se mostrara herramientas de sistemas de información.

Para comenzar, realizo el diagnóstico de la misma, determinando así un análisis FODA e implementando según la información recolectada un diagrama de flujo de procesos para el departamento.

DIAGNÓSTICO

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

“GS Publicidad” es una empresa que se fundó hace 30 años, con un rubro muy amplio; ya que se dedica a la confección de todo tipo de indumentaria, a la regalaría empresarial personalizada, contando con una gran variedad stock de productos.

Es una empresa SRL (Sociedad de responsabilidad limitada) Nicolás Scarfi – Apoderado y Guillermo Scarfi – Socio gerente. Donde cada socio está limitado acorde al capital aportado por cada uno y, por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no responde con el patrimonio personal de los mismos, sino al capital aportado en la empresa.

Datos de la organización:

Razón social: S&E S.R.L

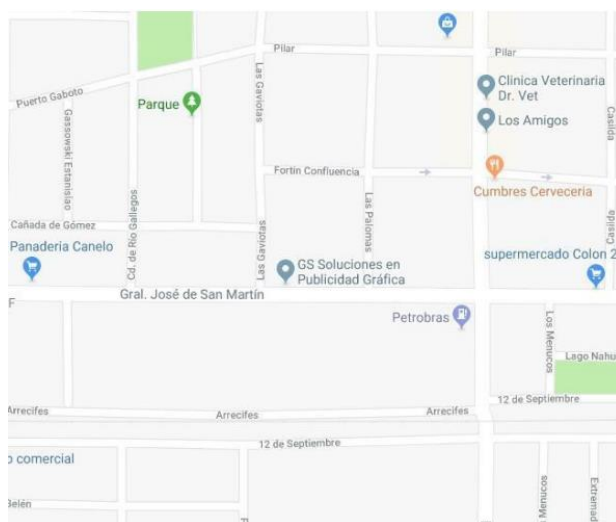
CUIT: 30-70993178-0

Condición frente al IVA: IVA Responsable Inscripto

Domicilio Comercial: San Martín 4379 – Neuquén, Neuquén

Figura 6

Ubicación



La organización está conformada por 1 Socio Gerente, 12 empleados, más un staff de apoyo que complementan la misma. Quedando conformado su organigrama de la siguiente manera:

Figura 7

Organigrama GS Publicidad



Que se observa:

- Personal con muchos años de antigüedad.
- Personal que trabaja de manera automatizada y sin conocimiento de las nuevas tecnologías y/o herramientas que facilitan o agilizan las tareas.
- Falta de capacitación.
- Poco conocimiento de la actividad diaria.
- Actividades/Tareas que requieren rapidez.
- Falta de implementación de nuevas tecnologías.
- Comunicación poco efectiva con los clientes.
- Deficiencia en la presentación de documentación y falta de conocimientos.
- Falta de procedimientos, manuales y flojo de actividades.

MISIÓN

La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. Según Kotler (1980) “La misión de la organización la define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio”.

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. Las características que debe tener son, que sea amplia, concreta, motivadora y posible.

Con la misión se da a conocer a qué se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto, también debe ir de la mano con la visión y los valores.

GS Publicidad plantea la siguiente misión:

“Somos una empresa con 30 años de trayectoria, contamos con talleres propios y con maquinaria de última generación. Serigrafía digital, sublimación neumática, grabados láser, tampografía, gigantografías, plastisol textil, confección textil, etc.”

VISIÓN

La Visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y se refiere a lo que la organización quiere crear, la imagen futura de la organización. Se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el objetivo compartido por todos los que tomen parte de la iniciativa, lo que debe ser en el futuro la empresa.

La misma si está claramente definida permite que la dirección se concentre en una imagen nítida y hacia ella dirija su liderazgo, sus recursos y a sus operarios.

Características:

La visión, contiene seis características:

1. Visualizable: que las personas puedan tener una imagen mental de cómo será el futuro.
2. Deseable: generar motivación e interés en las personas que van a participar en ella.
3. Alcanzable: abarcar objetivos realistas y aplicables.
4. Enfocada: suficientemente clara y explicativa como para servir de guía en la toma de decisiones.
5. Flexible: suficientemente general como para permitir la existencia de alternativas y uso del criterio e iniciativa de los líderes.
6. Comunicable: que sea fácil de transmitir y explicar a las personas a quienes afecta, tanto usuarios, clientes, proveedores o empleados.

Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000), Pág. 283 establece que la visión es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

Visión de GS Publicidad:

“Ser líderes en el mercado de la industria gráfica, comprendiendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes.”

FODA – GS Publicidad

Por medio del Análisis FODA, se podrán adquirir herramientas para conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa “GS Publicidad”, tanto internamente (debilidades y fortaleza) como también su entorno (amenazas y oportunidades). Permitiendo así de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones.

Tabla 2**FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trayectoria ✓ Trato personalizado con los clientes ✓ Clientes y proveedores fidelizados ✓ Maquinaria ✓ Proveedores del Estado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtener personal capacitado ✓ Mejorar estándar de calidad ✓ Alianzas estratégicas con proveedores
DEBILIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de capacitación ✓ Falta de comunicación ✓ Falta de motivación ✓ Mala distribución de roles y funciones de los empleados ✓ Falta de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inclinación de los clientes por las compras online desde Buenos Aires ✓ Entrada de competidores con costos más bajos

Acciones de Mejora

De acuerdo con lo detectado en el desarrollo de este informe, se pudo determinar que no se contaba con procesos de ningún tipo, es por esto que se trabajó en el diseño y optimización de cada proceso estipulado como necesario y principal del departamento. Todos los procesos deben estar interrelacionados entre sí para que optimicen el trabajo, los mismos deben ser ágiles para así tener más seguridad en la gestión de información.

Horarios

Para empezar, se recomienda que el horario administrativo sea en el transcurso de la mañana ya que es el horario en el que se encuentran trabajando los principales clientes de la organización.

Base de datos

Se debe trabajar con una base de datos uniforme y a disposición de todos los empleados de la empresa para así almacenar la información de forma masiva y poder disponer de dicha la misma en cualquier momento.

Formación y capacitación

Invertir en la formación y capacitación de los empleados para sumar conocimientos y así evitar errores operativos.

Flujo de información

Garantizar el flujo de información, el mismo debe ser constante y claro. Esta acción puede impulsarse por medio del mejoramiento de la comunicación interna.

Evaluación y control de lo implementado

Es necesario que el departamento realice un seguimiento de la reingeniería de procesos puesta en marcha, se debe evaluar y controlar la misma para determinar si se lleva a cabo de manera correcta y si es efectiva para el departamento.

Definición clara y objetiva de las funciones

La falta de claridad a la hora de establecer los roles de cada empleado puede resultar sumamente perjudicial, es por esto que se debe definir e informar que se espera de cada uno de ellos.

PROPUESTA DE MEJORA

De este modo se propone rediseñar el proceso mediante el desarrollo de la metodología de Diagrama de flujo. De este modo, como primer paso se delimitarán los roles y funciones.

Siendo estos los expuestos en la tabla 1:

Tabla 3

Roles y funciones.

Personal	Cargo	Funciones dentro de la empresa
Guillermo Scarfi	Gerente	Encargado de tomar las decisiones en la empresa y asegurar que todas las partes cumplan su función.
Ariel Scarfi	Ventas / Recepción	Comercial
Florencia Ecurra	Ventas / Recepción	
Nicolas Scarfi	Administración	Coordinar el grupo de producción para su correcto funcionamiento
Iara Beroiza	Administración	Supervisión de todas las tareas netamente administrativas.
Iván Arroyo	Auxiliar	Operaciones y producción: Maquinas laser y bordadora.
Marco Benavidez	Auxiliar	Operaciones y producción: sublimación.
Alejandro Toledo	Diseñador	Diseñadores de toda la producción solicitada.
Emiliano Pérez	Diseñador	
Claudia Gómez	Auxiliar	Operaciones y producción: Deposito
Antonio Gómez	Auxiliar	Operaciones y producción: Deposito/Entregas
Fernando Constanzo	Auxiliar	Operaciones y producción: Entregas
Celia López	Auxiliar	Operaciones y producción: Encargada del taller de Corte y Confección

Dentro de esta tabla de roles y funciones nos limitaremos a las tareas de los encargados del departamento administrativo siendo sus tareas específicas las que determinamos a continuación:

Tabla 4

Listado de Tareas y Responsabilidades



	<p>GS Publicidad S&E SRL San Martin 4379 Tel: 445-3005</p>
<p>Listado de Tareas y Responsabilidades</p>	
<p>Jornada Laboral: 9:00 a 17:00hs (lunes a viernes)</p>	
<p>Administración - Iara</p>	
<p>Diarias:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facturación • Presupuestos Ventas • Licitaciones Gobierno • Compras
<p>Semanales:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Bancos • Chequeras Bancos • Control SICOPRO • Cobranzas Gobierno • Actualiza lista de Precios • Pagos proveedores • Carga Nube:
<p>Mensuales:</p>	<p>1. Carga Nube:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Planilla Facturas Monotributo Costureras b) Planilla Impuestos c) Planilla de Producción d) Planilla de Stock: TI, TE, EC, Ingreso y Egreso de Stock e) Planilla Cobranzas Gobierno y Privado Bancarizado f) Planilla Proveedores, Facturas y Formas de Pago g) Planilla IVA
<p>Responsabilidades:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar la información. • Seguimiento/Registro y archivar la correspondencia interna y externa de la empresa. • Resolver los posibles problemas que puedan darse. • Redactar y elaborar la correspondencia que requiera la empresa. • Cumplir con las asignaciones que indique la dirección. • Elaborar los lapsos previstos de la documentación pronta a vencer que utiliza la empresa.

Tabla 5

Listado de Tareas y Responsabilidades

	<p>GS Publicidad S&E SRL San Martin 4379 Tel: 445-3005</p>
<p>Listado de Tareas y Responsabilidades</p>	
<p>Jornada Laboral: 9:00 a 17:00hs (lunes a viernes)</p>	
<p>Administración - Nicolas</p>	
<p>Diarias/Semanales;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de caja • Fletes • Control Entregas a Clientes - Rem EC • Control y Recepción de Mercadería Contra Pedido • Control Horarios, Tareas y Pagos a Trabajos Tercerizados • Reunión Producción y Vendedores
<p>Responsabilidades:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y planificar las actividades laborales de los empleados. • Controlar el stock y gestionar de depósito. • Supervisar los procesos productivos de las empresas. • Resolver los posibles problemas que puedan darse. • Gestión de los recursos materiales. • Garantizar que los pedidos de los clientes estén a tiempo. • Planificar la producción futura teniendo en cuenta la maquinaria disponible. También evaluar los procesos, el desarrollo de la tecnología, los empleados que serán necesarios, etc.

Como se mencionó anteriormente, el departamento no cuenta con procesos establecidos, por lo que se consideró realizar diagramas de flujo para las actividades principales del sector, siendo estas las que se establecen en la tabla 2:

Tabla 6

Propuesta de diagramas de flujo de las macro actividades del departamento administrativo:

Proceso	Finalidad
Archivo de documentos (Correspondencia Interna/Externa)	Designar conjunto de documentos producidos o recibidos por la organización en el ejercicio de sus actividades.
Ingreso de mercadería	Registra y control sobre el ingreso de productos al inventario/stock de la empresa.
Orden de trabajo-Despacho de productos	Entrega de producto adquirido por el cliente, según el tipo y cantidades.
Facturación y Cobranza	Generación de documento con carga tributaria por cada transacción. Generación de sellados según corresponda.
	Gestión de cobro de valores por entrega de producto a la persona deudora.

Nota: La tabla presenta información sobre la propuesta macro brindada para alguna de las actividades del proceso administrativo.

Fuente: Datos suministrados por la empresa.

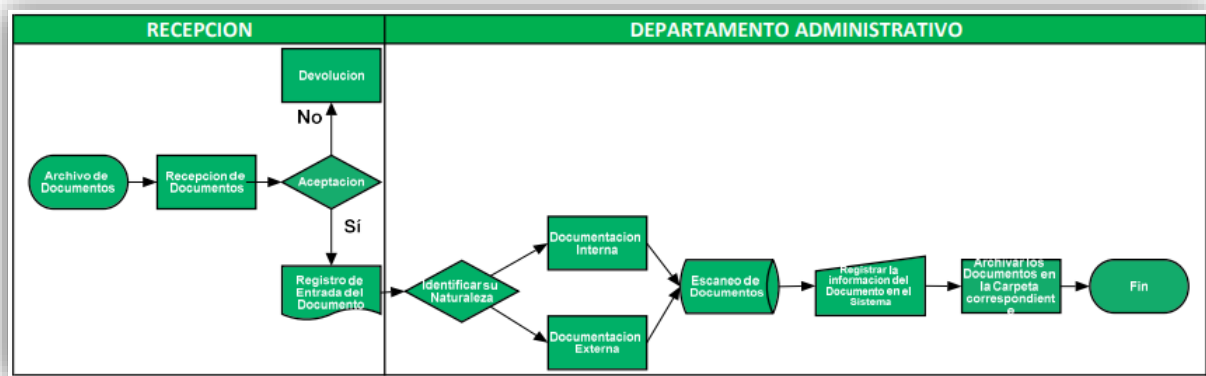
Archivo de documentos

La documentación archivada es sumamente importante en la organización ya que la misma cuenta con documentos legales que, para su perfecto funcionamiento se requiere de un buen plan de trabajo y una buena organización.

Los documentos son aquellos que la empresa utiliza para llevar un control general de todos los movimientos internos y externos de que la misma realiza.

Figura 8

Diagrama de flujo Archivo de documentos



Nota: Diseño de archivo de documentos según departamentos y responsabilidades.

1. La actividad de archivo de documentos implica conocimiento de lo que se requiere en cada instrumento, siendo así más fácil de archivar y evitar rechazos futuros. Por esto mismo es necesario referir y detallar a continuación los documentos que en la organización se utilizan y que es lo que debe contener cada uno:
 - a) Orden de Trabajo (Original y Duplicado): La misma es sumamente importante ya que de la misma parte el inicio del proceso productivo y administrativo. Es necesario que contenga lo siguiente:
 - N° de Pedido
 - Fecha

- Información del cliente/solicitante (CUIT/CUIL/Razón Social/Contacto)
- Datos Adicionales del Pedido (Fecha de entrega/Forma de Pago/Anticipo)
- Detalle completo y cantidades específicas de lo que el cliente requiere (especificar minuciosamente los detalles, ya que del mismo parte el diseño de lo que se requiera)
- Precios Unitarios (Los precios no incluyen IVA)

b) Factura (Compra y Venta): En la factura se ve reflejado la venta o la compra de un producto o servicio.

- Número de factura y serie.
- Fecha de expedición de la factura.
- Concepto.
- Importe.
- Impuestos.
- Se debe corroborar el CAE mediante la pagina de AFIP “[Constatación de Comprobantes | AFIP](#)” para así poder verificar que la factura es correcta.

c) Cheque: El cheque es un documento mercantil con el cual se ordena a un banco el pago de un valor monetario determinado a una persona, cuyo monto se encuentra estipulado en el documento y debe estar disponible en la cuenta bancaria de quien lo emite. Suele haber muchas anulaciones o en su defecto rechazos por la falta de conocimientos de lo que debe contener los mismos, por eso mismo se detalla a continuación las obligaciones:

- El nombre del banco que lo emite

- La fecha en que se suscribe
- El tipo de moneda con que se paga
- El monto en número
- El monto en letra (debe estar legible y no puede estar remarcado)
- El nombre del beneficiario (puede ser al portador, persona física o persona moral).
- Número de cuenta bancaria.
- Número de seguridad que se identifica por el banco
- Número de cheque (puede ser puesto por el banco o por el usuario).

Cruzado →

CHEQUE DE PAGO DIFERIDO - CPD
 La fecha de pago no puede exceder un plazo de 90 días.

SERIE A 95006489 \$ 17.037,19

CORDOBA 07 de Diciembre de 2011
 El 25 de Abril de 2012

Páguese a Daniel Osvaldo Huarte

La cantidad de pesos: diecisiete mil treinta y siete con 19/100 -

CTA. 3-322-0940722588-1 (01/11) 29 DE MAYO 222 - CONCEP DEL URUG 3260
 CUIT 30711675899 GRANDES MAQUINAS CONCEPCION DE

SUCURSAL: RECTA MARTINOLI AV. RECTA MARTINOLI 5808 (5147) - CORDOBA

GRANDES MAQUINAS S.U.S.A.
 RIGOBERTO JAVIER BENOR
 PRESIDENTE

#28532251479500648909407225881*

- Nombre o firma del sedente del cheque, quien valida el documento.

Nota: Cheque del banco Macro “Cruzado”, es aquel cuyo importe únicamente puede ser depositado en una cuenta que el beneficiario tenga en el banco.

d) Remito: Es emitido por el vendedor con el objetivo de acreditar el envío de mercaderías, el receptor debe firmar el remito original y devolvérselo al vendedor. El receptor, por su parte, se queda con una copia del remito. Es importante a la hora de confeccionar el remito detallar bien los siguientes ítems:

- Cliente.

- Fecha.
 - Cantidades.
 - Mercadería.
 - Identificar a que Orden de Compra, Factura u Orden de trabajo pertenece lo que se está entregando.
 - Firma y aclaración del cliente
- e) Recibo: es un documento físico utilizado para reflejar o dejar constancia de la realización de un pago pendiente. El pagador lo recibe como comprobante de pago y puede emplearlo también para futuras devoluciones. Se debe detallar los siguiente:
- Lugar y fecha de emisión del documento.
 - Identidad del receptor del abono y el concepto del mismo. Debe describirse cuánto se paga y a quién.
 - Definición o concepto del pago. Es decir, debe indicarse el motivo por el que se realiza este abono en particular.
- f) Licitaciones/Concurso de Precios
- Las presentaciones siempre son en sobres cerrados, además las Ofertas deben ser presentadas sin raspaduras ni enmiendas, cualquiera que se produzca será salvada con la Firma y el Sello del Proponente.
 - Pliego de Bases y Condiciones.
 - Contrato Social.
 - Constancia de Inscripción de AFIP.
 - Constancia de Inscripción de IIBB.
 - Constancia de Proveedores del Estado.

- Certificado de Regularidad - Registro de Proveedores.
- Nomina de personas de contacto.
- Licencia Comercial.
- Certificado de Cumplimiento Fiscal (Rentas y Municipal).
- GARANTIA: Pagare (por lo general suelen solicitar con un importe del 10% del total cotizado).
- Sellados
- Cotización adjunta con las especificaciones, todo firmado.

g) Orden de Compra: Una orden de compra, también llamada orden de pedido o nota de pedido, es un documento mediante el cual el comprador solicita mercancías al vendedor. En este caso es importante identificar que la orden de compra que se recepción sea para la misma empresa, en este cas S&E SRL ya que en muchas ocasiones suelen identificar por el nombre de fantasía o el CUIT de la misma no es el que corresponde debido a que en otro momento la empresa tenia otra razón social.

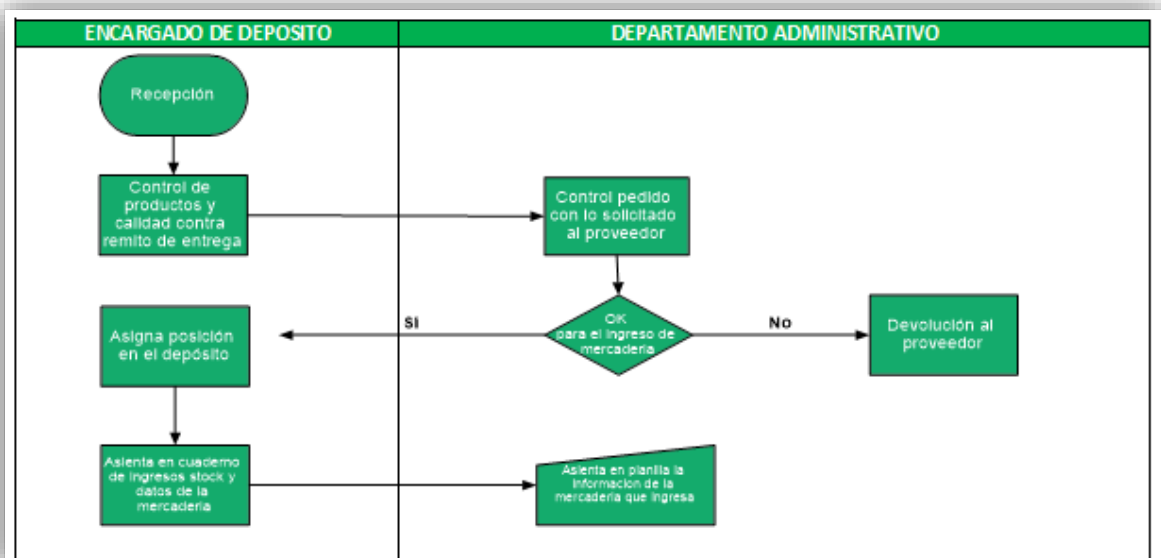
2. Una vez controlado e identificado cada tipo de documento se debe archivar por según el tipo y fechas correspondientes.

Ingreso de mercadería

El ingreso de mercadería se utiliza para registrar el ingreso de productos al inventario de Stock. El control sobre las compras a los distintos proveedores es sumamente importante dentro de una organización debido a que no solo permitirá prevenir posibles errores, sino también obtener información segura, oportuna y confiable de ingreso de mercadería, logrando así optimizar los recursos disponibles para promover la eficiencia del personal y los departamentos que intervienen en el proceso.

Figura 9

Diagrama de flujo Ingreso de mercadería

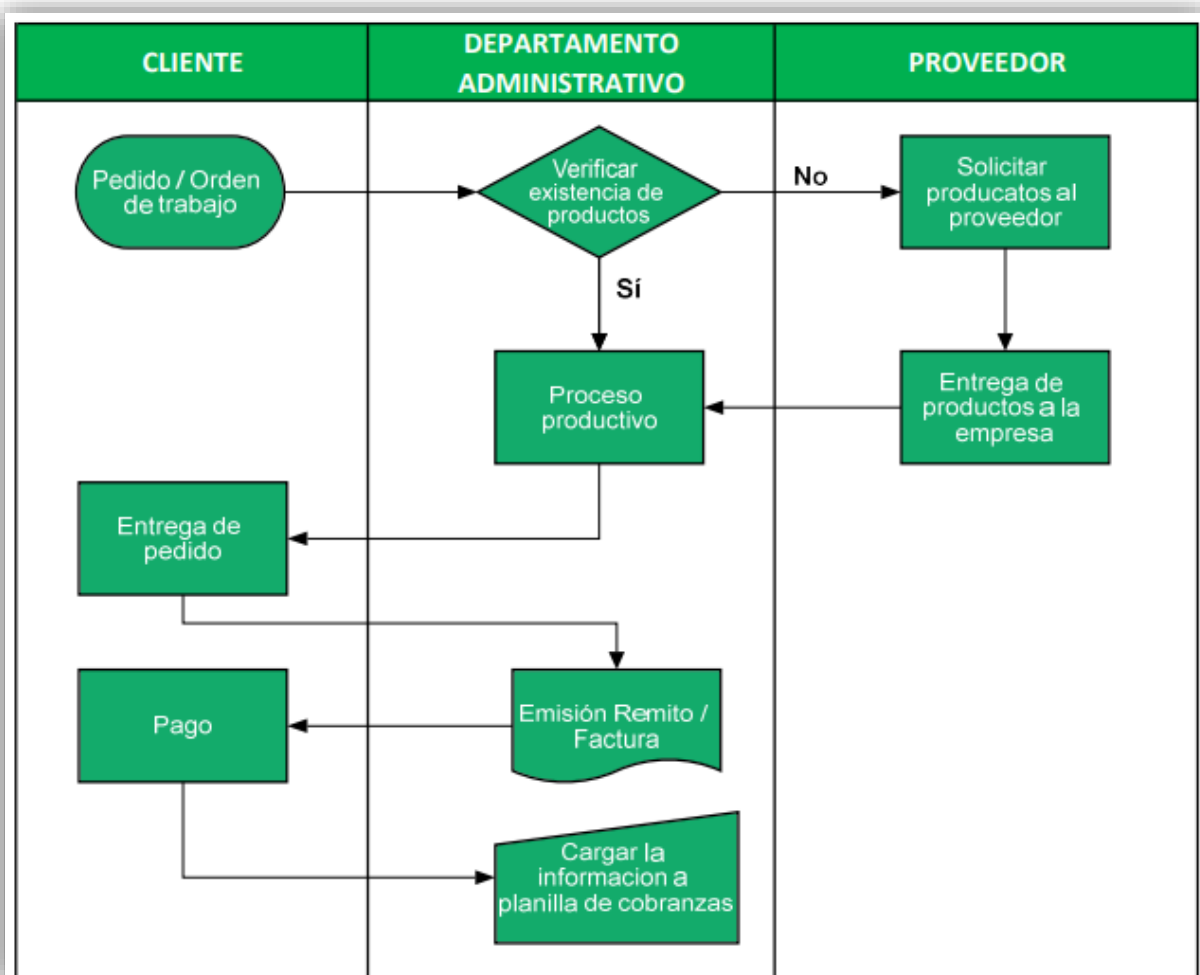


Orden de trabajo-Entrega de productos

El proceso de entrega de pedidos tiene que ver con todos los esfuerzos logísticos realizados por la empresa una vez que el cliente hace la compra del producto. Por lo tanto, el proceso debe ser planificado para garantizar que la mercadería sea entregada, cumpliendo así con las condiciones prometidas y el plazo acordado en la orden de trabajo.

Figura 10

Diagrama de flujo Orden de trabajo-Entrega de productos



El instrumento principal de este proceso es la Orden de trabajo: este es el documento interno que maneja la empresa en el que se detalla los artículos que demanda el cliente y las condiciones en las que se efectuara la compra. Además, debe contener todas las características específicas que el cliente requiere, ya que los productos que mayormente vende la empresa son de producción textil a pedido, por ejemplo, buzos de egresados, juego

de camisetas y short de distintos equipos, banderas, chombas, ropa de trabajo, todo con logo personalizado. Entonces, en base a lo que indica la misma es que los diseñadores desarrollan en los pedidos, para así luego comenzar con el proceso productivo.

Figura 11

Formato de la Orden de trabajo:

Soluciones en Publicidad Gráfica
S&E S.R.L.
San Martín 4379 - Tel/Fax: 0299 - 445-3005 (8300) Neuquén

- Serigrafía Digital
- Regalos Empresariales
- Grabados Láser - Acrílicos
- Confección e Impresión Textil
- Bordados

ORDEN DE TRABAJO N° 1501 - 00000034
FECHA

Señores: _____
 Dirección: _____ Tel: _____ CUIT: _____
 Contacto: _____ e-mail: _____
 Fecha de Entrega: _____ Forma de Pago: _____ Anticipo: _____
 Prendas del cliente: _____ Cantidad: _____ Resto: _____

SERIGRAFIA
 BORDADOS
 LÁSER
 INJECT
 CONFECCION
 TAMPOGRAFIA
 OTROS

Art.	Sist.	Detalle	Cant.	L.	Unit.

Observaciones: _____

consulogo@gspublicidad.com.ar Atendió: _____
www.gspublicidad.com.ar **LOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA**

Multigráfica Impreso: 14/06/2023 DESDE: 1501 - 0000001 - 0000125 - 2x4
 P. Gámbito: Original-BLANCO, Duplicado-COLOR, Tórnado-COLOR

Información del solicitante

N° de pedido

Fecha

Precios Unitarios sin IVA

Productos / Servicios solicitados

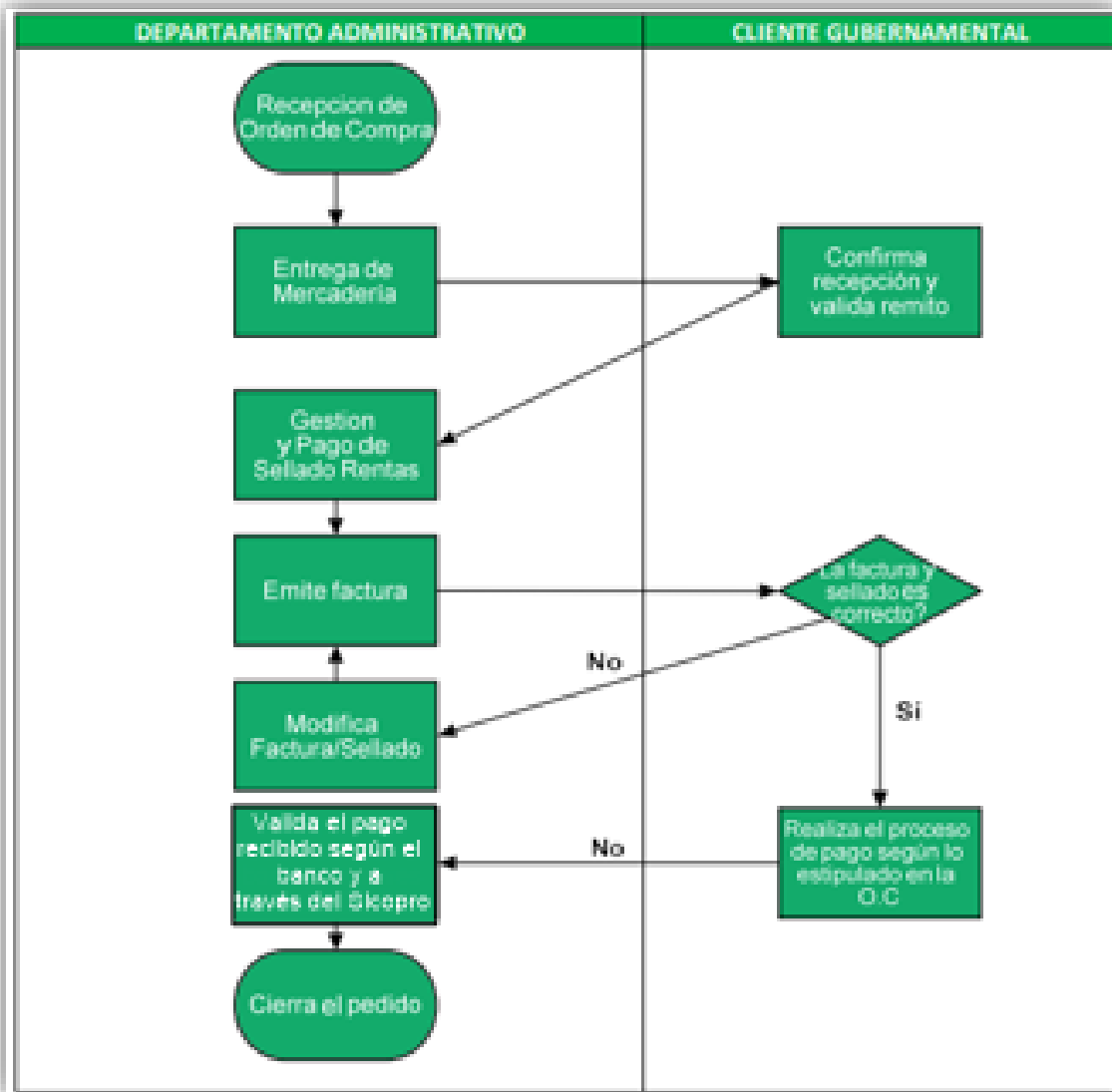
Facturación y Cobranza

El procedimiento de facturación y cobranza, tiene como propósito de contar con un documento que apoye el desempeño del departamento administrativo con el cliente, por lo cual se ejecutan directamente en los procedimientos u operaciones diarias.

La factura comercial ha obtenido importancia significativa en el ámbito del derecho tributario y pasó de ser un documento mercantil, a un medio a través del cual se contribuye con la administración tributaria en su gestión y recaudación de tributos. En este sentido se establece un diagrama de flujo en el cual se determina los elementos fundamentales que permiten identificar y describir la operatividad del proceso de Facturación y Cobranza de la empresa GS Publicidad:

Figura 12

Diagrama de flujo Facturación y Cobranza



Por tal motivo, además de establecer un diagrama de flujo de este proceso se determina necesario un manual de procedimientos en el cual se va a ver reflejado el paso a paso de la gestión de Emisión de sellados. Ver Anexo 6

CONCLUSIÓN

Para concluir se considera que el desarrollo de este proyecto como experiencia de vital importancia y significativa para la carrera de Licenciatura en Administración, ya que proporciono conocimientos y herramientas de gran utilidad que permiten detectar así debilidades y fortalezas personales.

Por otro lado, luego de todo el relevamiento de información cualitativo que se identificó mediante las entrevistas a los clientes y empleados de la organización, además de la observación y el análisis FODA se logró identificar que la empresa GS publicidad no cuenta con procesos implementados. Por lo que se decidió hacer enfoque del proyecto en el sector administrativo, determinando los procesos de gran necesidad para el mismo.

Se logro determinar flujos de procesos a través de la fundamentación teórica que respalda la importancia de la reingeniería, teniendo en cuenta de esta manera los diseños por fases de ejecución y según los roles de cada departamento.

Finalmente, de manera general se concluye que la reingeniería de procesos del sector administrativo de la empresa GS Publicidad va a ser de vital importancia, proporcionara a todo el personal y clientes un mejor desempeño de tareas, evitando así pérdidas de documentación importante, retrasos operativos, falencias, mal estar con los clientes, falta de comunicación entre empleados y demás.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa GS Publicidad asegurar que el personal tenga en claro los indicadores y métodos de los procesos determinados, esto permite tener un adecuado control de las actividades y facilitar el proceso de cada departamento. Además, la ampliación de la reingeniería de procesos a los demás departamentos de la empresa para así optimizar los recursos y aumentar la productividad.
2. Cuidar la comunicación dentro de la empresa, se debe determinar que, cuando y a quien comunicar. Ser claro con los canales de comunicación, ya que de no tener una adecuada comunicación puede afectar el desarrollo empresarial e incrementar la incertidumbre.
3. Incorporar capacitaciones del personal, que el mismo se encuentren capacitados para el desarrollo de sus actividades, ya que esto brindara motivación e interés en seguir desarrollándose.
4. Se recomienda que haya un monitoreo y seguimiento constante de la propuesta de mejora en la presente investigación para asegurar su implementación y crecimiento de la empresa.

ANEXOS

Anexo 1

ENTREVISTA PERSONAL

1. ¿Cómo se integra el departamento?
2. ¿Hace cuanto trabajas en la empresa?
3. ¿Estuviste siempre en el mismo puesto? ¿Con las mismas tareas?
4. ¿Cuáles son las responsabilidades de tu puesto?
5. ¿Podes describir un día típico de tu departamento?
6. ¿Preferís trabajar de manera independiente o en equipo?
7. ¿Cuáles crees que son las fortalezas del departamento administrativo? ¿Y las debilidades?
8. ¿Cuáles crees que son los conocimientos/habilidades necesarias que debe tener la persona que ocupe un puesto en el departamento administrativo?
9. ¿Crees necesaria la implementación de capacitaciones o herramientas que se puedan brindar para las tareas de rutina en el departamento?
10. ¿Hay cambios que harías? ¿Cuáles?

Anexo 2

ENTREVISTA CLIENTES GUBERNAMENTALES / PRIVADOS

1. ¿Cuál es tu rol en el departamento?
2. ¿Cómo definirías la gestión administrativa de la empresa?
3. ¿Cuáles son sus requisitos/documentación imprescindibles a la hora de finalizar el servicio/trabajo?
4. ¿En caso de no cumplir con esa documentación necesaria, como afecta en el proceso de pagos por ese servicio/trabajo?

5. ¿Crees necesaria la capacitación o brindar herramientas sobre este proceso para el personal de la empresa en cuestión?
6. ¿Implementarías algún cambio? ¿Cuál o cuáles?

Anexo 3

Entrevista 1

Participantes: 3 Entrevistados: 2

Nombre de Entrevistados:

- Nicolas: (Cargo: Administrativo)
- Ariel: (Cargo: Vendedor)

Objetivo: Conocer las diferentes falencias del actual procedimiento.

Mecánica: Entrevista no Estructurada Presencial

ENTREVISTA PERSONAL

1. ¿Cómo se integra el departamento?

Ariel: La empresa está dividida en sectores, por un lado, tenes administración que estas vos y Nicolas, y después nuestro sector en Ventas que esta Guille, Flor y yo; después lo que es el sector de producción donde están todos los chicos.

2. ¿Hace cuanto trabajas en la empresa?

Ariel: Yo estoy hace 20 años más o menos.

Nicolas: Y yo desde que volví de Buenos Aires estoy hace 3 años, pero antes de irme trabaje 2 años más o menos.

3. ¿Estuviste siempre en el mismo puesto? ¿Con las mismas tareas?

Ariel: Y si, por lo general hay momentos que la empresa te debanda más de lo que se debería, pero en si las tareas siempre son las mismas.

Nicolas: No, yo antes de irme estaba más en las tareas administrativas de lo que es cobranzas, pagos a proveedores y eso; ahora estoy más en lo que es la organización de la producción.

4. ¿Cuáles son las responsabilidades de tu puesto?

Ariel: Empezando desde vender hasta lo que es cobrar una vez entregado el pedido.

Nicolas: Y como responsabilidad principal lograr que los pedidos se entreguen a tiempo.

5. ¿Podes describir un día típico de tu departamento?

Ariel: La verdad es medio complicado porque todos los días hay un problema nuevo, pero lo ideal de un día sería atención al público, entrega de pedidos y cobrar.

Nicolas: Y como dijo Ariel jaja es difícil describir un día típico, pero sería repasar lo que hay que producir, coordinar con los chicos en producción y sacar a talleres lo que es de textil.

6. ¿Preferís trabajar de manera independiente o en equipo?

Ariel: En equipo, es mucho más llevadero.

Nicolas: Si, en equipo.

7. ¿Cuáles crees que son las fortalezas del departamento administrativo? ¿Y las debilidades?

Ariel: Como fortaleza creo que el departamento está bien repartido en cuanto a tareas y como debilidad diría que en tu caso (Iara) el horario laboral debería ser media jornada, pero en la mañana, viste que por ahí es el horario más productivo en cuanto a que las empresas y más los ministerios y eso trabajan horario de mañana, en la tarde se puede trabajar igual, pero creo que la mañana es más aprovechable.

Nicolas: Si estoy de acuerdo con Ariel, en el horario de mañana como que se gestionarían más rápido las cosas porque quizás yo no tengo mucha idea en lo que es compras, facturación y cobranza y por ahí no puedo cumplir con esa parte. Y en cuanto a fortalezas diría que más allá de eso siempre resolvemos todo tipo de problemas, y además que hay compañerismo.

- 8.** ¿Cuáles crees que son los conocimientos/habilidades necesarias que debe tener la persona que ocupe un puesto en el departamento administrativo?

Nicolas: Principalmente planillas, todos los controles que llevamos están en planillas por lo que es un requisito fundamental, además que sea dinámico porque es un sector que requiere agilidad y bueno, después obvio que pueda manejar lo que son las páginas de los proveedores y clientes.

- 9.** ¿Crees necesaria la implementación de capacitaciones o herramientas que se puedan brindar para las tareas de rutina en el departamento?

Nicolas: Creo que si estaría bueno, quizás para mi también porque hay cosas que no se manejar muy bien y que no estoy muy al tanto.

10. ¿Hay cambios que harías? ¿Cuáles?

Nicolas: mm no se si cambios, solo como comentario ese del horario que es más rendible el horario de mañana, más para nuestro sector donde la mayoría de lo que es gobierno y los bancos que es a quienes más les vendemos trabajan solo hasta las 14 o 15 hs más o menos.

Anexo 4

Entrevista 2

Participantes: 3 Entrevistados: 2

Nombre de Entrevistados:

- Damián (Cargo: Encargado de compras; Ministerio de Deportes)

Objetivo: Conocer las diferentes falencias del actual procedimiento.

Mecánica: Entrevista no Estructurada Virtual

ENTREVISTA CLIENTES GUBERNAMENTALES / PRIVADOS

1. ¿Cuál es tu rol en el departamento?

Damián: Yo soy uno de los encargados de Compras

2. ¿Cómo definirías la gestión administrativa de la empresa?

Damián: Por lo general cuando hacemos la gestión directamente con vos no hay mayores inconvenientes, pero cuando se hace alguna gestión con Nico o Guille siempre se pasa algo o falta comunicación.

3. ¿Cuáles son sus requisitos/documentación imprescindibles a la hora de finalizar el servicio/trabajo?

Damián: Bueno, tenes algunas diferencias cuando se compra según licitaciones o cuando son compras directas; pero en si es la Orden de Compra decepcionada por ambas partes, remito, y factura; todo debe estar debidamente firmado y además tienen que tener las fechas estipuladas en la O.C.

4. ¿En caso de no cumplir con esa documentación necesaria, como afecta en el proceso de pagos por ese servicio/trabajo?

Damián: Y se atrasa porque es requisito que este todo correcto sino hasta que no se proceda con toda esa documentación debidamente como te dije no se da el ok para continuar con el siguiente proceso que es para computar el pago, que en si pueden ser 30 o 60 días de la recepción confirmada.

- 5.** ¿Crees necesaria la capacitación o brindar herramientas sobre este proceso para el personal de la empresa en cuestión?

Damián: Creo que las capacitaciones siempre suman.

- 6.** ¿Implementarías algún cambio? ¿Cuál o cuáles?

Damián: Quizás sí, capacitar o tener instrucciones para sus empleados sería una buena idea para que el proceso se haga bien y no haya mayores inconvenientes.

Anexo 5

Entrevista 2

Participantes: 3 Entrevistados: 2

Nombre de Entrevistados:

- Emiliano (Cargo: Administrativo; Todo Hierro S.A)

Objetivo: Conocer las diferentes falencias del actual procedimiento.

Mecánica: Entrevista no Estructurada Virtual

ENTREVISTA CLIENTES GUBERNAMENTALES / PRIVADOS

1. ¿Cuál es tu rol en el departamento?

Emiliano: Mira yo soy el encargado de la facturación y cobranzas con los clientes que tienen cuenta corriente.

2. ¿Cómo definirías la gestión administrativa de la empresa?

Emiliano: suele ser difícil a veces por los canjes que se gestionan entre otras personas

3. ¿Cuáles son sus requisitos/documentación imprescindibles a la hora de finalizar el servicio/trabajo?

Emiliano: La documentación que requerimos siempre primero es el remito de entrega de mercadería y después según eso la factura.

4. ¿En caso de no cumplir con esa documentación necesaria, como afecta en el proceso de pagos por ese servicio/trabajo?

Emiliano: Afecta al momento de querer conciliar la cuenta, porque si no están los remitos es imposible poder verificar que se hicieron o se entregó la mercadería

- 5.** ¿Crees necesaria la capacitación o brindar herramientas sobre este proceso para el personal de la empresa en cuestión?

Emiliano: estaría bueno que estén todos los empleados que intervengan en las entregas o retiros de nuestra empresa al tanto de las cosas que se necesitan, para facilitar nuestro trabajo a la hora de conciliar las cuentas. Mas que nada para evitar el desorden que se puede generar porque suelen intervenir varias personas.

- 6.** ¿Implementarías algún cambio? ¿Cuál o cuáles?

Emiliano: mm no se si un cambio, pero si informar estas cosas que estamos hablando.

Anexo 6

MANUAL DE GENERACION DE SELLADOS



PAGINA RENTAS: <http://dprneuquen.gov.ar/>

*Se necesita el archivo de la O.C en PDF

Para empezar a liquidar el impuesto ingresas al:

MENÚ->

SELLOS->

AUTOLIQUIDACION-> Completar la fecha de emisión de la orden de compra->

TIPO DE INSTRUMENTO (Clic en la lupa -> Buscar ORDEN DE COMPRA->

SELECCIONAR)

rentasneuquenweb.gov.ar/nqn/Extranet/Aplicaciones/alta_sello.php

SE S.R.L. - Clave Fiscal Nivel 3

Liquidación de Sellos:

Fecha de Instrumento: 13/01/2020 Fecha Vencimiento: 03/02/2020 Tipo de Instrumento: 3229023 | ORDEN DE COMPRA

Rol del Responsable:(*)
VENDEDOR

¿Contratación directa del Estado Provincial o Municipal?
SI

Nº de Instrumento:
33/2020

IMPORTANTE: Los contratos en idioma extranjero deberán incorporar obligatoriamente la traducción pública digitalizada.

SIGUIENTE

*SIGUIENTE

Menú Principal - Sellos - Autoliiquidación de Sellos - Acto: ORDEN DE COMPRA MANUAL DE USUARIO SINATRA

Responsible: VENDEDOR Participante: 30-70993178-0 Nombre/Razón Soci: SE S.R.L. Tipo Documento: CUIT Nro Documento: 30709931780

Mostrando 1 - 1 de 1

+ Agregar Modificar Eliminar Págs 1 de 1 50

ANTERIOR SIGUIENTE

INSTRUCTIVO DE LIQUIDACIÓN

Activar Windows

AGREGAR

*SIGUIENTE

Participante (*)

COMPRADOR

¿Posee Exención?

SI

Norma Legal:

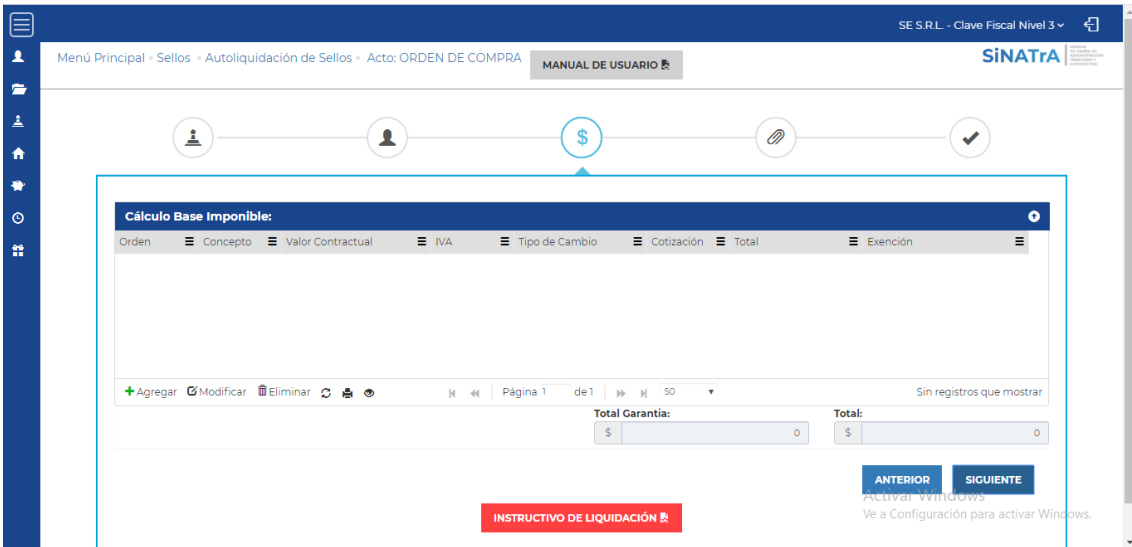
Art 236 Inc a) Codigo Fiscal ESTADO PROVINCIAL, NACIONAL MUNICIPAL Y COMISIONES DE FOMENTO

*Tener en cuenta que la Alícuota general de Sellos en el 1,4% pero al ser una orden con el estado, que está exento, solo deberías pagar la mitad del impuesto 0,7%.

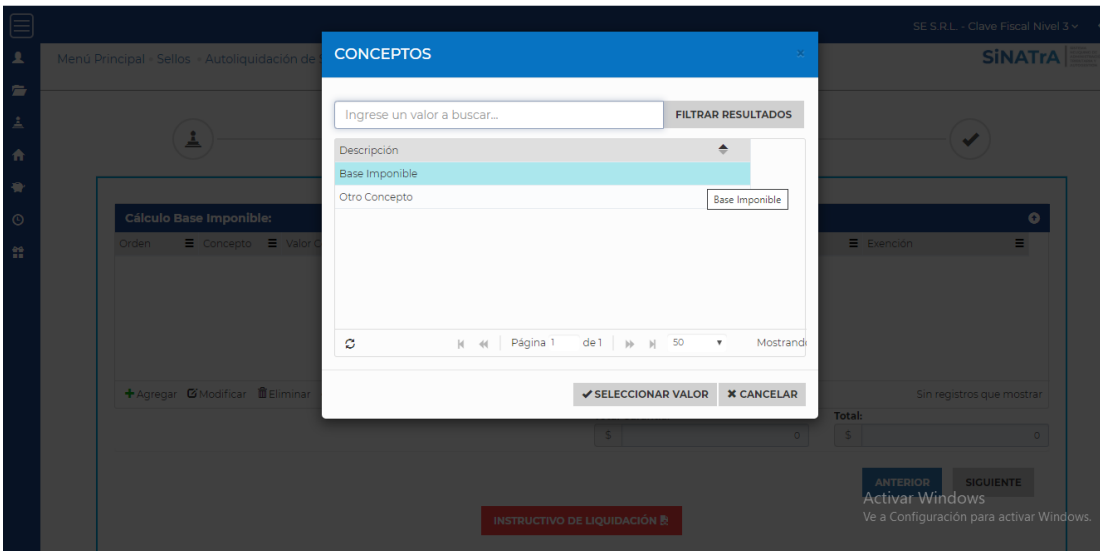
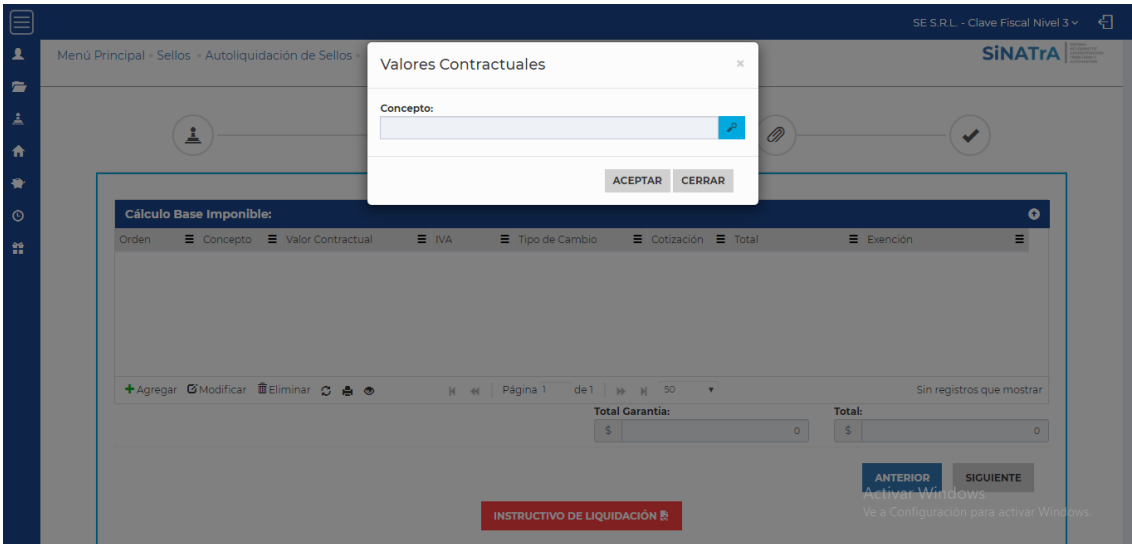
Para cargar la Exención en la liquidación: cuando cargues al estado como parte del instrumento vas a ver la pregunta **¿TIENE EXENCIÓN?** Seleccionar que SI y en la NORMA LEGAL buscas (clic en la lupa) Art 236 Inc a. (El sistema te va a calcular automáticamente el sellado con EXENCIÓN al 0,7%).

*ACEPTAR

*SIGUIENTE



AGREGAR



BASE IMPONIBLE

Valores Contractuales

Concepto: Base Imponible

Valor Contractual: 563.636,36

Porc. IVA: 21 Tipo de Cambio: PESO Cotización:

¿Posee Exención Objetiva?: NO Norma Legal:

ACEPTAR CERRAR

Valor Contractual:

VALOR DE LA O.C / 1,21

Porc. IVA:

21%

¿Posee Exención Objetiva?:

NO

ACEPTAR

*SIGUIENTE

Adjuntos

Requisito	Documento Adjunto	Obligatorio	F. Subida
Archivo del instrumento	Seleccione un Archivo...	SI	

Mostrando 1 - 1 de 1

ANTERIOR SIGUIENTE

ADJUNTAR PDF DE LA O.C (Solo se puede subir el archivo en formato PDF)

*SIGUIENTE

SE S.R.L. - Clave Fiscal Nivel 3

Menú Principal - Sellos - Autoliquidación de Sellos - Acto: ORDEN DE COMPRA

MANUAL DE USUARIO

SINATRA

Adjuntos

Requisito	Documento Adjunto	Obligatorio	F. Subida
Archivo del instrumento	O.C 3.pdf	SI	03/04/2020
Archivo del instrumento	Seleccione un Archivo...	SI	

Página 1 de 1 50

Mostrando 1 - 2 de 2

ANTERIOR SIGUIENTE

INSTRUCTIVO DE LIQUIDACIÓN

*SIGUIENTE

SE S.R.L. - Clave Fiscal Nivel 3

Datos de la liquidación:

Base Imponible:	Alicuota:	Exención:	Monto Impuesto:
\$ 682.000	1,4 %	50 %	\$ 4.774
Base Imponible Garantía:	Alicuota Garantía:	Exención Garantía:	Monto por Garantía:
\$ 0	0 %	50 %	\$ 0
Base Imponible Fiodor:	Alicuota Fiodor:	Exención Fiodor:	Monto por Fiodor:
\$ 0	0 %	50 %	\$ 0
Fecha de pago:	03/04/2020		Interés a F. de Pago:
			\$ 328,84
N° de Fojas:	1		Recargo por Simple Mora:
			\$ 954,8
Ley Aplicada:	N° 3229 - INSTRUMENTOS PUBLICOS Y PRIVADOS EN GENERAL		Monto por Fojas:
			\$ 5
			Importe Final:
			\$ 6.062,64

* Este campo es obligatorio

ANTERIOR CONFIRMAR SELLO

INSTRUCTIVO DE LIQUIDACIÓN

Activar Windows
Vea a Configuración para activar Windows.

N° de Fojas:

Cantidad de hojas de la O.C

*CONFIRMAR SELLO

SE S.R.L. - Clave Fiscal Nivel 3

Datos de la liquidación:

Selección del medio de pago para la boleta única

Medios de pago disponibles para la boleta única N° 1243626

- Boleta Única
- Volante Electrónico de Pago

Para el impuesto: Impuesto de Sellos, por un importe de \$ 6.062,64.
Se generará un Volante Electrónico de Pagos.

Seleccione la Entidad de Pago:

Link
 Banelco
 Interbanking

CUIT a cargo del Pago: 30-70993178-0

ACEPTAR

CONFIRMAR SELLO

INSTRUCTIVO DE LIQUIDACIÓN

Activar Windows

Seleccionar pago link

Datos de la liquidación:

Base Imponible:	\$ 682,000	Alicuota:	1,4 %	Exención:	50 %	Monto Impuesto:	\$ 4,774
Base Imponible Garantía:	\$ 0	Alicuota Garantía:		Exención Garantía:		Monto por Garantía:	\$ 0
Base Imponible Feador:	\$ 0	Alicuota:				Monto por Feador:	\$ 0
Fecha de pago:	03/04/2020					Interés a F. de Pago:	\$ 328,84
N° de Fojas:	1					Recargo por Simple Mora:	\$ 954,8
Ley Aplicada:	N° 3229 - INSTRUMENTOS PUBLICOS Y PRIVADOS EN GENERAL					Monto por Fojas:	\$ 5
						Importe Final:	\$ 6.062,64

Generación de VEP

Se generó el VEP número: **683809396**
 Para la entidad de pago: Link
 Del impuesto: Impuesto de Sellos
 Concepto: Impuesto de Sellos - 1803088 - 2020/01-0
 Por un monto de \$6062.64.
 Se emitirá una boleta con los datos del VEP.

ACEPTAR

ANTERIOR CONFIRMAR SELLO

INSTRUCTIVO DE LIQUIDACIÓN

Hacer captura -> Guardar el N° del VEP y el Importe

*ACEPTAR

Datos de la liquidación:

Base Imponible:	\$ 682,000	Alicuota:	1,4 %	Exención:	50 %	Monto Impuesto:	\$ 4,774
Base Imponible Garantía:	\$ 0	Alicuota Garantía:		Exención Garantía:		Monto por Garantía:	\$ 0
Base Imponible Feador:	\$ 0	Alicuota:				Monto por Feador:	\$ 0
Fecha de pago:	03/04/2020					Interés a F. de Pago:	\$ 328,84
N° de Fojas:	1					Recargo por Simple Mora:	\$ 954,8
Ley Aplicada:	N° 3229 - INSTRUMENTOS PUBLICOS Y PRIVADOS EN GENERAL					Monto por Fojas:	\$ 5
						Importe Final:	\$ 6.062,64

Información

El Alta del sello se ha procesado correctamente.
 Su Número de Sellado es: **1803088**

IMPORTANTE: Deberá imprimir la DDJJ y adjuntar al original del contrato.
 La misma reemplazará al sello manual de goma.

ACEPTAR

ANTERIOR CONFIRMAR SELLO

INSTRUCTIVO DE LIQUIDACIÓN

*ACEPTAR

CONSIDERAR:

SE VAN A DESCARGAN 2 ARCHIVOS (Se abren en otra pestaña)

1. Declaración Jurada de Impuesto de Sellos
2. Impuesto de Sellos

SE GENERA EL VEP (se descarga a través de la página de AFIP con la cuenta del Socio Gerente de la Empresa – El mismo lo ve con el número de VEP y el IMPORTE)

BIBLIOGRAFÍA

Bucaí, Sergio Daniel (2015). Reingeniería en el sistema de facturación en una empresa de servicios nacional con sucursales en distintas ciudades. Obtenido de: <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/2549>

Torres Faundez, Edwin Santiago (2021). Propuesta de mejora de procesos en el cierre de facturación del área de clientes especiales de una empresa prestadora de servicios. Obtenido de:

<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12920/10950/44.0744.II.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mejía Cedeño, Yanina Jacqueline (2022). Propuesta de reingeniería de procesos para mejorar las ventas en el área comercial. Obtenido de: [Mejia_CYJ-SD.pdf \(ucv.edu.pe\)](#)

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2004) “Marketing”

Fleitman, Jack (2000) “Negocios Exitosos”

Emisión y autorización - Factura electrónica | AFIP. Obtenido de <https://www.afip.gov.ar/fe/emision-autorizacion/que-es.asp>

De Idalberto Chiavenato (2001), Administración, Proceso Administrativo. Editorial Mc Graw Hill, Tercera edición.

ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN FINCOWSKY. ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. Ed. McGraw Hill, Tercera edición.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Mexico: Ed. McGraw Hill.

Hernández Sampieri, R. (1997). Metodología de la Investigación. Colombia: McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1995). Estrategia Competitiva. Mexico: Continental S.A.

Hammer M. y Champy J. (1994). Reingeniería, Editorial Norma.

Idalberto Chiavenato, Introducción a la Administración (2003) Mc Graw Hill

Fayol, Henry (1916) “Administración General e Industrial”.

Lefcovich, M. (2004). Reingeniería de procesos. Recuperado el 2022, de [http://manuelgross.bligoo.com/content/view/213597/La Reingenieria de Procesos.html](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/213597/La_Reingenieria_de_Procesos.html)

Manganelly, R. L. (1995). Reingeniería: como aplicarla con éxito en los negocios / Raymond L. Manganelly. Bogotá: Norma

Benoit, G. (1996). Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa. Colombia: Alfaomega.

Frederick Taylor (1911) Los Principios de la Administración Científica ; Editorial Harper & Brothers.

Krajewski, L. J. (2013). Administración de Operaciones (10th Edición) Pearson HispanoAmerica

Juganaru Mathieu, M. (2014). Introducción a la Programación. México: EBOOK

Kaizen., m. (2006). educadictos. Obtenido de <http://www.educadictos.com/gestion-de-la-calidad-i-metodo-kaizen/>