



**JUAN PABLO GUTIERREZ**

**TRABAJO FINAL DE GRADO**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**GESTIÓN POR PROCESOS EN TEAM PRO S.A.: FORTALECIENDO LOS  
CIMENTOS ORGANIZACIONALES**

**2019**

## **Resumen Ejecutivo**

En este trabajo final de grado se propone una metodología de análisis que basada en la gestión por procesos busca la reducción de los costos en la organización que la aplique, por medio de la identificación de aquellas actividades que no aumentan la satisfacción del cliente. Se utiliza como objeto de estudio a Team Pro S.A., empresa con más de 15 años en la fabricación de indumentaria deportiva, MC3 es la marca que comercializa.

Se brindan instrumentos para la identificación y definición de las actividades claves de cada proceso, fundamentales para la construcción del mapa de procesos de la organización. Además, se presentan herramientas de medición y recolección de datos, con un soporte informático de gestión, para que la toma de decisión se apoye en datos que sean confiables y generadores de información relevante.

## **Palabras Clave**

Gestión por procesos - Mapa de procesos – Identificar los procesos – Definir los procesos – Actividades de valor añadido

## **Abstract**

This work proposes a method of analysis based on the process management in which it looks to reduce operating costs in the company that applies it, this can be achieved when it eliminates any activity that does not increase customer satisfaction. This research uses Team Pro S.A. as object of study, this company has been more than 15 years in the business of manufacturing sportswear with the MC3 brand.

This study gives some tools for identification and definition of essential activities in each process which are fundamental to build a process map of the organization. Additionally, the work provides tools that help in the measurement and collection of information, with a management computer support. With this the decision making will be based on reliable information.

## **Keywords**

process management - process map – identify the processes - define the processes - Value-added activities

## Índice

Capítulo 1. Introducción	7
Introducción	8
Justificación	9
Capítulo 2. Objetivo General y objetivos específicos	10
Objetivo General	11
Objetivos específicos	11
Capítulo 3. Marco Teórico	12
Análisis del macroentorno	13
El análisis de las 5 fuerzas	14
Análisis de Estrategias	14
Análisis organizacional	15
El proyecto	16
Estructura	16
Las personas	17
La conducción y el liderazgo	18
El diagnostico	18
Las fortalezas	18
Las debilidades	19
Las oportunidades	19
Las amenazas	19
De los productos a los procesos	20
¿Por qué puede servir la gestión por procesos?	21
Procesos versus procedimientos	21
El despliegue de política	22
Identificación de los procesos	22
Herramientas para el mejoramiento de los procesos	23
Planificar los procesos.	24
La ejecución de los procesos.	25
Verificación en los procesos.	26
Capítulo 4. Marco metodológico	27
Tipo	28
Método	28
Tipo de dato	28
Técnica de investigación	28
Instrumento	29
Población	29
Criterio Muestral	29
Muestra	29
Ficha Resumen	30
Capítulo 5. Análisis de datos	31
Análisis del macroentorno	32
Factores políticos	32



Factores económicos	32
Factores sociales	33
Factores Tecnológicos	33
Conclusión	34
Análisis de microentorno	34
Rivalidad entre competidores	34
Amenaza de los nuevos entrantes	35
El poder de negociación de los clientes	35
El poder de negociación con los proveedores	35
Amenaza de productos sustitutos	36
Conclusión	36
Análisis de Estrategias	36
Conclusión	37
Análisis Organizacional	37
El proyecto	38
Estructura	39
Las personas	39
La conducción y el liderazgo	40
Conclusión	40
De los productos a los procesos	40
Conclusión	50
Capítulo 6. Conclusión Diagnóstica	52
FODA	53
Conclusión Diagnóstica	55
Capítulo 7. Objetivos de la Propuesta de Aplicación Profesional	57
Objetivos de la propuesta	59
Fundamentos de los objetivos	60
Capítulo 8. Aspectos específicos de la propuesta	61
Estrategia	62
Programas	63
Exponiendo las tácticas	66
Programa 1	66
Táctica 1	66
Táctica 2	68
Táctica 3	69
Táctica 4	70
Programa 2	71
Táctica 1	71
Táctica 2	72
Táctica 3	73
Programa 3	74
Táctica 1	74
Táctica 2	75
Táctica 3	76

Cronograma de los programas y actividades	77
Cotización	78
Trabajo de intervención	78
Desarrollo aplicación Web	79
Conclusión	80
Recomendaciones finales	82
Capítulo 9. Bibliografía	83
Libros de textos impresos	84
Publicaciones Web	84
Capítulo 10. Anexos	86

# **Capítulo 1**

## **Introducción**

## **Introducción**

Al momento en que las empresas son concebidas, muchas veces, sus actividades se definen sin comprender la relación entre los trabajos realizados ni las mutaciones que el negocio experimentará. Si se tiene éxito, los volúmenes de transacciones aumentarán a niveles que incentiven la inversión en maquinaria y un mayor espacio físico. Los flujos de trabajo en toda la organización crecerán hasta llegado el punto en que cada parte interviniente comience a perder el control de lo que hace. Probablemente consecuencia de no lograr identificar a tiempo los procesos involucrados ni la relación entre estos.

El motivo de este trabajo final de grado es girar progresivamente la lupa que se concentra en la obtención de productos para posicionarla sobre los procesos desarrollados por una organización. A tal fin, este trabajo se propone identificar y documentar los procesos que generan valor agregado en Team Pro S.A., del negocio de la indumentaria deportiva, fundamentando esto en la gestión por procesos.

Lo primero que se desarrolla en este trabajo es el marco teórico, es decir, se establecen parámetros conceptuales que ayudan a delimitar la región que debe transitar el estudio. Luego de presentar las definiciones teóricas más generales, se pasa al marco metodológico donde se determina de qué manera se llevará adelante la investigación. Fijando el alcance en términos de población observada, criterio para definir las muestras a recolectar o la técnica de observación pertinente al caso.

Después de haber planteado las bases conceptuales del trabajo, se da el primer paso hacia la intervención de la organización. Se comienza con el análisis situacional de ésta, destacando las características de su entorno externo e interno. Esto permite ubicar en un contexto al objeto de estudio y continuar en el análisis organizacional, bajo los principios de la gestión por procesos. Estas etapas permiten determinar las posibles desviaciones que se pretenden corregir con la intervención en curso.

Luego de analizar los elementos organizacionales más relevantes, en términos de la intervención, se desarrolla un análisis FODA propio a la realidad del objeto de estudio. A continuación, se presentan las consideraciones destacadas del interventor, que servirán como guía para la presentación de las alternativas de mejora para la empresa. Finalmente se plantean las propuestas de aplicación profesional con las cuales se alcanzarán los objetivos planteados en la intervención y a través de las distintas etapas del proceso.

### **Justificación**

Como se anticipa en la introducción, muchas de las organizaciones que forman parte de la economía nacional fundamentan sus actividades para conseguir productos de calidad, pero no todas conocen la importancia de gestionar los procesos para lograr una posición superior. Esta carencia, es la principal razón para ayudar a que una organización identifique, siguiendo los conceptos de la gestión por procesos, las actividades que agregan valor a su negocio. Y, en consecuencia, se descarten aquellas que no son relevante a la hora de satisfacer las necesidades del cliente.

Con el modelo de gestión planteado para este trabajo se pretende que la organización logre constituir una estructura que permita conocer a profundidad la relación e interacción entre las distintas actividades que se desempeñan. De este modo se puede definir aquellas con valor agregado y los límites que alcanza cada una de estas, para establecer las pertinentes responsabilidades.

Al estimular un nuevo pensamiento con relación al modo de gestionar, en Team Pro S.A., se anhela cambiar la manera en que se entienden los procesos y evidenciar la relevancia que presenta el comprender cómo se interrelacionan entre sí. Finalmente, al llevar adelante el tema planteado se incita a promover la definición de las actividades que se desempeñan para valorarlas y estudiar la conveniencia de realizarlas o definir alternativas que reduzcan la complejidad de estas.

## **Capítulo 2**

### **Objetivo General y objetivos específicos**

### **Objetivo general**

Desarrollar un método de trabajo que posibilite la baja en 3 puntos porcentuales los costos de Team Pro S.A. al cierre del periodo 2019.

### **Objetivos específicos**

1. Establecer la matriz FODA de Team Pro S.A. durante el segundo semestre de 2018 identificando al menos cuatro características por sección.
2. Cambiar el estado de al menos una debilidad presentada en la matriz FODA de Team Pro S.A. en los siguientes 6 meses.
3. 4. Presentar la primera propuesta de mejora sobre las debilidades, en los 6 meses posteriores a la definición de la matriz FODA.

# **Capítulo 3**

## **Marco Teórico**



En esta etapa del trabajo, se establece el enfoque teórico del cual se vale el proceso de intervención, para los objetivos que se plantearon. En resumen, se presentan las categorías conceptuales que ayudan a concretar un estudio ordenado, con fundamentos acordes a las exigencias del proceso y a través de un método delimitado. Con relación al tema seleccionado para el estudio, es importante señalar que el primer paso a dar, en una organización, es la comprensión de su entorno externo, por medio del análisis del macroentorno.

### **Análisis del macroentorno**

Uno de los primeros estudios que se deben realizar en una organización, para comprender qué elementos son los influyentes en sus actividades, se orienta al análisis de su macroentorno. La herramienta adecuada a utilizar es el análisis PEST, con éste se pueden analizar aquellos elementos que son externos a las empresas y sobre los cuales suelen tener un control nulo. A pesar de esto, es importante comprender cuáles son sus características y así establecer un marco de trabajo que encaje con el entorno (De Gerencia, 2004).

PEST adquiere su nombre de las iniciales de factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. La definición de PEST del sitio De Gerencia (2004) rescata de Chapman una serie de temas que suelen abarcar a cada categoría. Para los factores políticos, por ejemplo, se agrupan aspectos relacionados con cuestiones ambientales, legislación sobre la economía en general y el mercado en el que se actuará. Cuando se tiene que estudiar los factores económicos, los elementos que se pueden abordar están vinculados a la situación y tendencia de la economía, ciclos de mercado, factores concretos de cada industria, rutas del mercado y tendencias de comercialización, motivadores de los clientes, entre otros (De Gerencia, 2004).

Entre los factores sociales, en De Gerencia (2004) se resaltan las tendencias de estilo de vida, opiniones y actitudes del consumidor, exposición mediática e imagen de marca formada por el público en general. El último factor que se debe estudiar es el tecnológico, aquí se tratan temas como el nivel de desarrollo tecnológico de los competidores, políticas de

financiación para la investigación, soluciones sustitutas, ciclo de vida de la tecnología, capacidad y madurez de la manufactura, sistema de información y comunicación (De Gerencia, 2004).

Cada factor va a ser valorado de diferentes maneras, en función del mercado en el que opere la organización y consecuentemente para cada unidad de negocio. Al concluir con esta etapa, se debe continuar con el análisis interno de la organización, es decir, su microentorno. El mismo se puede completar por medio del estudio de las 5 fuerzas presentado por Michael Porter.

### **El análisis de las 5 fuerzas**

Primero, es necesario entender que las empresas comparten junto a otros partícipes un contexto particular relativo a su mercado objetivo. Es primordial, desde una perspectiva estratégica, la comprensión de las fuerzas competitivas, estas son: “rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos o servicios sustitutos” (Porter, 2008, p. 32).

Logrando el entendimiento de los efectos de las fuerzas del sector, se da el primer paso hacia el desarrollo de una estrategia que termine considerando las condiciones más influyentes. Además, esto ayuda en el desarrollo de una protección contra las fuerzas competitivas (Porter, 2008). Luego, del estudio del macroentorno y microentorno, es necesario empezar el relevamiento sobre el ámbito interno de la organización.

### **Análisis de Estrategias**

Luego que se logra la descripción de los factores que definen a la industria en estudio y de realizar un análisis hacia el interior de las empresas, se debe establecer la posición estratégica de la organización. Para lograr una posición ventajosa, el estratega debe avanzar en planes de acción en los que puede contemplar tres enfoques estratégicos.

El Primero, considera que la industria establece una estructura y la reconoce con el objeto de amoldar sus aspectos fuertes y débiles a ésta, creando diferentes posicionamientos (Posicionamiento de la empresa). En contrapartida, se puede optar por diseñar una estrategia que tome la ofensiva y rompa con el statu quo incorporado por el resto, por medio de inversiones de capital en instalaciones o en la integración vertical (influir en el equilibrio). El último enfoque hace referencia a adelantarse a la competencia, identificando los cambios que se presentarán en las fuerzas y de este modo lograr una ventaja frente a los competidores (Mintzberg, 1997).

### **Análisis organizacional**

En esta etapa del estudio se realiza el análisis organizacional, cuya contribución final es la inclusión de roles, sectores, categorías jerarquizadas y áreas destacadas de poder que deciden involucrarse activamente, estableciendo una gran interacción colaborativa, con el objeto de salvar los inconvenientes que llevan a decidir en favor de un proceso de mejora (Schlemenson, 2014). Aquí la organización se define como “un sistema microsocial, integrado por personas y creado en forma deliberada para la consecución de fines específicos, configurados alrededor de un proyecto concreto tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de clientes” (Schlemenson, 2014, p. 28).

Schlemenson (2014) desarrolla siete dimensiones, destinadas a contribuir al cambio organizacional, que son: el proyecto, la estructura, las personas, la dimensión vincular intersubjetiva, el poder, el contexto, la conducción y el liderazgo. No es necesario que se desarrollen de manera rígida y correlativa porque lo importante es el modo en que se profundiza en función de las particularidades del análisis (Schlemenson, 2014). Por esto último, solamente se profundizará en: el proyecto, la estructura, las personas y la conducción.

### *El proyecto.*

En sí, cada organización conlleva un proyecto, es decir, un plan manifiesto para lograr la satisfacción de necesidades, tanto de sus clientes como de los fundadores y los propios integrantes de la organización. Es de gran importancia porque define la ruta que circula la empresa para la consecución del proyecto, denominada dimensión prospectiva. Además, Es relevante definirlo con claridad para que el negocio no pierda su identidad porque la institución se dirige hacia un contexto que se modifica con el transcurso del tiempo, un mercado con exigencias determinadas y un futuro del que no es sencillo trazar proyecciones (Schlemenson, 2014).

La ausencia de un plan le quita efectividad y sustentabilidad a cualquier organización, delegando muchos de sus beneficios a la dependencia de cualidades individuales de sus líderes. En una PYME, la concepción del proyecto está muy ligada a la personalidad de sus fundadores y esto aumenta la necesidad de definir el proyecto.

### *Estructura.*

Para Schlemenson (2014), en este punto se definen las características que deben presentar los actores que llevan adelante las actividades, con el propósito de lograr continuidad a lo largo del tiempo y adquieran una adecuada integración y coordinación. En el proceso, existe la posibilidad de obtener una configuración de tareas que redunde en una superposición de estas, trayendo consigo conflictos, contradicciones o confusiones. Para solucionar esto, Schlemenson (2014) presenta conceptos que él llama ordenadores de la estructura organizativa, que son niveles empleados para entender la forma en que se diseñan las estructuras, contemplando distintas facetas teóricas.

La primera definición de Schlemenson (2014), las funciones principales, está asociada a la división clásica de las actividades de una organización. Ésta integra a los grandes grupos de tareas que entregan valor agregado al cliente y son: producción, marketing,

administración, finanzas y recursos humanos. La segunda mención se utiliza para definir la cantidad de categorías gerenciales o de mandos que entregan valor.

El último ordenador de la estructura supone que hay cuatro modos de organización, que llegan a convivir en el seno de una empresa. La organización manifiesta, es la primera variante y está asociada a la definición formal de la estructura por medio de un organigrama. Junto a ésta se puede distinguir a la organización supuesta, como su nombre lo señala, tiene que ver con las perspectivas establecidas por las personas que la integran. Luego, se tiene a la organización existente, queda expuesta por medio de la exploración y la indagación sistemática de las interacciones que son estudiadas, termina vislumbrando su verdadero funcionamiento. Por último, está la organización requerida, tiene en cuenta el patrón de roles, los niveles y funciones que se requieren para que todo funcione de la manera planeada. Para alcanzar la organización requerida y así modificar la estructura actual, se debe iniciar con el estudio de roles que forman parte del organigrama, para entender cuáles son sus interrelaciones y definiciones.

#### *Las personas.*

Es clara la relevancia que adopta la participación de los individuos en el éxito de las organizaciones porque son éstos los que llevan a cabo las actividades necesarias para lograrlo. En relación con esta dimensión, Schlemenson (2014) enumera una serie de factores, relacionados con las características individuales, a los cuales se deben prestar especial atención. El primero es asociado a la habilidad potencial de una persona, que se expone en el nivel más alto de abstracción donde puede trabajar en aquella labor que el sujeto valore y para la que tiene la necesaria ductilidad (concepto relacionado al sistema de evaluación de potencial).

Otro de los componentes se vincula con el desempeño efectivo que el individuo posee para su labor, denominado sistema de evaluación efectiva. El tercer factor, evalúa y retribuye

la efectividad de las personas, algo que termina siendo la primera motivación individual (Sistema de retribución). El último elemento por considerar se relaciona con la planificación sistemática del crecimiento de la gente (sistema de carrera y reconocimiento de méritos).

#### *La conducción y el liderazgo.*

Schlemenson (2014) argumenta que es necesario definir las posiciones de liderazgo a los gerentes, para que sean reconocidos como los enlaces frente a los demás actores del sistema. El liderazgo del gerente debe ser coherente con la capacidad que éste tiene para maniobrar ciertos niveles de complejidad, por encima de sus colaboradores inmediatos. Descontando que debe contar con las habilidades relevantes y sea capaz de valorar la labor a la que fue asignado (Schlemenson, 2014).

#### **El diagnóstico.**

Los aspectos que se fueron desarrollando en este capítulo son de gran utilidad para conocer con profundidad el comportamiento de elementos que producen algún efecto sobre el comportamiento de las organizaciones. Luego de conocerlos estamos en condiciones de evaluar la situación global de una empresa, reconociendo los recursos y capacidades competitivas que le posibilitan aprovechar sus oportunidades comerciales y protegerse de las amenazas externas a su bienestar (Thompson, 2012). Esto se puede llevar adelante a través de un análisis FODA, con el que se estudia las fortalezas y debilidades de los recursos de la firma, así como sus oportunidades y amenazas externas.

#### *Las fortalezas.*

Según Thompson (2012) este elemento hace referencia a lo que una empresa realiza bien o un atributo que incrementa su competitividad en la industria que participa. Aquí el análisis se concentra en la calidad de los recursos y capacidades para evaluarlas con objetividad. Una manera de estudiar el nivel de las fortalezas de una organización está relacionada con el grado de competencia en la práctica de aspectos claves de un negocio,

como puede ser el manejo de la cadena de suministro, Investigación y desarrollo o la producción (Thompson, 2012).

Una competencia es “una actividad interna que desempeña una empresa con habilidad; una capacidad, en otras palabras. Y una competencia esencial, es una actividad interna desempeñada de manera hábil que es central para la estrategia y competitividad de la empresa” (Thompson, 2012, p. 101). Por último, se destaca la competencia distintiva que es una labor de importancia competitiva que la firma realiza mejor que sus competidores (Thompson, 2012). Diferenciar estos conceptos es importante porque no siempre las fortalezas y activos competitivos tienen la misma preponderancia en las organizaciones.

#### *Las debilidades.*

Este atributo está asociado a algo de lo que no cuenta una organización o desempeña mal, comparándolo con otras empresas. Se relacionan, por lo general, con: habilidades, experiencias, deficiencias de activos físicos u organizaciones, falta de capacidades en áreas fundamentales (Thompson, 2012).

#### *Las oportunidades.*

Thompson (2012) destaca que este es un elemento primordial en la construcción de la estrategia de una empresa. Al analizar las oportunidades que se presentan en el mercado, es importante estar atento a no valorar a toda oportunidad de la industria como adecuada a la empresa.

#### *Las amenazas.*

El último elemento del análisis FODA y no por ello el menos importante, está vinculado con factores externos y que no suelen ser consecuencia de las decisiones tomadas dentro de una organización, pero que es importante reconocer para poder disminuir el impacto ocasionado por estos en la medida de lo posible.

Según plantea Thompson (2012), la principal contribución de esta técnica de análisis radica en la elaboración de conclusiones que parten de las listas establecidas de la situación general de la empresa, el diagnóstico, y de este modo transformarlas en acciones estratégicas.

### **De los productos a los procesos**

A continuación, se exponen los conceptos fundamentales del estudio que se desarrolla, basados en la Gestión por Procesos. Con este modelo se modifica la idea que predomina en gran parte de las organizaciones y que está concentrada en obtener calidad en los productos, para aumentar la atención sobre la calidad de las actividades desarrolladas y en su capacidad de generar verdadero valor agregado.

Para presentar este tipo de gestión es importante comenzar con una definición que permita conocer de qué se habla cuando se trata de procesos, por esto a lo largo del estudio se los va a asociar a un “conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles valor” (Pardo Álvarez, 2017, p. 18). Para apoyar esta definición el mismo autor aclara que los procesos no son independientes del resto de las actividades, sino que encuentran una conexión entre sí, además de ser repetidas en el sentido que cada vez que se inicia un proceso se da comienzo a ese ciclo de tareas. En relación con lo sistemático, explica que los trabajos se desempeñan de una manera específica. En el mismo sentido, Mariño Navarrete (2001) destaca la importancia de concentrar los esfuerzos en cómo se concretan los trabajos en una organización, reconociendo y administrando las diversas labores como algo elemental en una orientación hacia los procesos.

Con la intención de exponer un nuevo paradigma de gestión Mariño Navarrete (2001) destaca las conclusiones de Lester Thurow. Quien observó que las organizaciones del Japón destinaban más de la mitad de sus presupuestos de investigación y desarrollo a nuevos procesos y una menor cuantía al desarrollo de productos nuevos, justificando con estas



prácticas su éxito desde concluida la segunda guerra mundial. Utiliza como fundamento a esta manera de proceder un lema proveniente del Japón, que dice: “el siguiente proceso es su cliente”. Esta definición resultó ser un paso importante en la perspectiva de las organizaciones como un conjunto de procesos interrelacionados.

*¿Por qué puede servir la gestión por procesos?*

Según lo expuesto por Pardo Álvarez (2017), por medio de este modelo de gestión se procura definir una visión de la organización donde se estructura el negocio mediante una cadena de procesos iniciados por el cliente, quien va a ser el fin de estos, acentuando la interfuncionalidad de las actividades y del requerimiento de organizarse alrededor de los procesos.

Pardo Alvarez (2017) por un lado, plantea que la contribución más destacada radica en la mejora de la gestión en la organización. Esto debido a que los procesos son el principal componente del sistema de gestión. En consecuencia, al comprender y gestionar la totalidad de los procesos organizacionales sistemáticamente, se logra trabajar de manera más efectiva. Por último, con la gestión por procesos se aporta un método, logrando una posición ventajosa respecto a los que no cuentan con método de trabajo aún.

*Proceso versus procedimiento.*

Con lo expuesto hasta aquí, se puede generalizar en torno a los procesos y presentarlos como la hoja de ruta de las actividades a desempeñar. Esto suele vincularse al concepto de procedimiento, pero a los fines de este estudio se entienden como los documentos que delimitan la manera en que se desempeñan los procesos. (Pardo Álvarez, 2017).

Para Pardo Álvarez (2017) los procedimientos, independientemente de la herramienta que se utilice para formalizarlos, especifican aspectos de los procesos como: actividades o tareas por desarrollar, responsables de su ejecución, recursos a emplear (equipos o entradas),

documentos de apoyo, criterios de aceptación y rechazo, registros generados, otra información.

Entre las alternativas presentadas por Pardo Álvarez (2017) en cuanto a los tipos de procedimientos disponibles, según su morfología, y a los fines de este estudio se utilizarán los procedimientos tipo flujo: su parte principal lo conforma un flujograma o diagrama de flujo, donde también aparece información de apoyo como entradas y salidas, registros generados, notas aclaratorias, etc. Como cabecera cuenta con información genérica, como nombre del procedimiento, codificación, finalidad, control de versiones, paginación, etc. La mayor ventaja de esta herramienta está dada por su simpleza para la comprensión y posibilidad de uso.

#### *El despliegue de política.*

Uno de los puntos importantes en la gestión de los procesos es lograr identificar cuáles son los que forman parte de una organización, así como su cantidad. Pero esto dependerá del grado de detalle que se quiera alcanzar con el estudio. Según Pardo Álvarez (2017), se pueden categorizar los procesos en: Mapa de procesos, macroproceso, proceso y subproceso. Cada una de estas categorías contiene a la siguiente para agregar un mayor nivel de detalle en cuanto a secuencia e interacción. El método que se suele utilizar para lograr categorizar y jerarquizar los procesos que se desarrollan en las organizaciones, es conocido como despliegue de política.

#### *Identificación de los procesos.*

En la gestión por procesos, es trascendental la labor de identificación y clasificación. Aunque se presume obvio, se constituye en el primer paso que deben dar aquellas organizaciones que se plantean mejorar. Según expresa Mariño Navarrete (2001), es con la ayuda del despliegue de políticas que se puede lograr el reconocimiento de los procesos claves de una organización, así como su posterior asignación de prioridades.

Por su parte, Pardo Álvarez (2017) advierte lo dificultosa que puede ser esta etapa de identificación de los procesos, simplemente porque no es habitual desarrollar esta labor. Para lograr resultados positivos, aconseja tener presente constantemente la definición de procesos para que los esfuerzos no se concentren en cuestiones que no estén relacionados. Además, propone de alternativa utilizar, como mecanismo para establecer cuáles se desarrollan, el siguiente ejercicio:

1. Responder a dos preguntas:
  - ¿Cuáles son los productos y servicios que se proporcionan?
  - ¿Qué se realiza para conseguirlos?

Respondiendo estos interrogantes se podrá establecer un inventario de procesos, que será el primer paso para documentar cada uno de estos. Cuando se los documenta se puede generar información detallada de las actividades desempeñadas, que puede favorecer modificaciones en las denominaciones de los procesos, se destapen nuevos, se fusionen dos en uno solo o se separen. Finalmente, al documentarlos se podrán clasificar para confeccionar el mapa de procesos (Pardo Alvarez, 2017).

Pardo Álvarez (2017) se detiene en un aspecto que puede ser subestimado en muchas oportunidades, como la denominación que se le asigna a cada proceso identificado. Para esto es conveniente emplear una o varias formas verbales indicadores de acción, seguidas con el nombre de la salida principal del proceso. El título que se le da al proceso debe ser corto y descriptivo de lo que sucede en éste.

#### *Herramientas para el mejoramiento de los procesos.*

Resulta imperioso examinar, las veces que sean necesarias, las definiciones establecidas acerca de los procesos, para conformar una estrategia de aprendizaje sobre aquello que no se comprende y llevar adelante acciones tanto correctivas como preventivas. Un modelo que puede usarse a tal fin es el ciclo de mejoramiento PEEA (planear, ejecutar,

estudiar y actuar). En éste se desarrolla un plan de mejoramiento de procesos, estableciendo metas de carácter cuantitativas. Luego, se lleva adelante el plan de acción, invirtiendo en educación, capacitación y entrenamiento de las personas que serán responsables de los procesos. El paso siguiente, es el estudio de los resultados entregados por las pruebas ejecutadas, evaluando la efectividad. Por último, se culmina con la implementación del cambio y la determinación de un nuevo protocolo para el proceso (Mariño Navarrete, 2001).

#### *Planificar los procesos.*

Al tomar como referencia el ciclo de mejoramiento PEEA, el primer paso a dar en el modelo de gestión planteado es a través de la planificación de los procesos, que no es más que pensar cómo deben organizarse. Según Pardo Álvarez (2017), con la planificación se intenta determinar cuál debe ser el orden y la relación de los procesos de la organización. En general, para conseguir esto se puede utilizar una herramienta gráfica denominada mapa de procesos, con el que se muestra los que están disponibles. A diferencia del diagrama de flujo, que los expone individualmente, este mapa es una representación global de todos los procesos.

El mapa debe ser elaborado en base a la clasificación de procesos que la entidad haya escogido, luego de haber determinado de manera exhaustiva los existentes. Después, se distribuyen espacialmente los procesos y se determinan los vínculos entre estos. Por último, se recomienda trabajar en su documentación porque con esto se logra: fijar la forma de desempeñarse en un determinado proceso, formar al personal, establecer roles y responsabilidades en la organización, entre otras ventajas (Pardo Álvarez, 2017).

Una de las herramientas pertinentes para documentar los procesos es el diagrama de flujo. Con esta técnica se obtiene una representación gráfica de la serie de actividades que forman parte de cada proceso. La mayor contribución que ofrece es la posibilidad que con

una ojeada se comprenda lo que se está representando, a pesar de no estar familiarizado con esta (Pardo Álvarez, 2017).

Otra herramienta que Pardo Álvarez (2017) destaca es la ficha de proceso, es un documento que incorpora los datos fundamentales de un proceso. En las estas fichas se puede hallar información como:

- Nombre del proceso: denominación formal.
- Finalidad: en un párrafo breve se describe el propósito del proceso
- Responsable del proceso.
- Límites del proceso: la primera y última actividad.
- Entradas: materias primas, información, documentos, etc.
- Salidas: Resultados que se entregan.
- Clientes: son los que reciben el resultado del proceso.
- Proveedores.
- Agentes primarios: participantes que desarrollan las actividades del proceso.
- Documentación asociada.

#### *La ejecución de los procesos.*

Luego de haber planificado los procesos, la fase siguiente en su gestión es el “hacer”, implementar lo que se diagramó. Pero tal como lo indica Pardo Álvarez (2017) puede que esto no sea algo fácil de llevar adelante, muchas veces producto de: deficiente atención a los requisitos pactados con los clientes, anteponer los costos y plazos de entrega sobre la calidad de los productos y servicios, esconder o disimular los defectos, ausencia de registros relacionados a cada proceso, presionar a los trabajadores, los involucrados no asumen sus responsabilidades, entre otros.

### *Verificación en los procesos.*

Uno de los puntos importantes cuando se adopta un enfoque de gestión por procesos, es el seguimiento al desempeño de las actividades que se desarrollan, en la etapa posterior al “hacer” es donde se deben lograr los datos necesarios para verificar el rendimiento de los procesos. Según Pardo Álvarez (2017) esto se conforma en la base para tenerlos controlados y en consecuencia dar inicio a las mejoras que optimicen los resultados.

Los indicadores se transforman en el mecanismo esencial para lograr el cometido de esta etapa de comprobación de la marcha de los procesos (Pardo Álvarez, 2017). El autor amplía el concepto exponiendo que el principal objetivo de los indicadores es saber si los procesos logran ser eficaces o no. La eficacia se logra al momento que los resultados obtenidos cumplen con los requerimientos planteados por los clientes, externos o internos.

# **Capítulo 4**

## **Marco metodológico**

## **Tipo**

El tipo de investigación que se elige, como base para la intervención es la descriptiva. Esto con el objeto de medir y así obtener un conocimiento exhaustivo de los fenómenos que se presentan. También se puede recurrir a la investigación explicativa cuando se necesite acudir a datos antecedentes para desarrollar un hecho particular. Con estos estudios se intenta establecer si una determinada característica influye para la ocurrencia de un fenómeno.

## **Método**

La intervención se respaldará en la investigación cuantitativa, con la que se estudiará la problemática buscando descubrir aspectos básicos. Se procura acotar el estudio de la relación entre variables, la observación, la medición y el tratamiento estadístico de los fenómenos para lograr objetividad y una medición controlada de los hechos que no son deseados.

## **Tipo de dato**

Básicamente, los datos necesarios se obtendrán a través de la investigación primaria, en aquellos casos donde no se cuente con una base de datos que permita establecer el impacto de las actividades de cada proceso estudiado. Se recurrirá a datos secundarios que permitan evaluar los hechos que se detecten en la intervención, como los provenientes de estados financieros, soportes contables, registros de inventarios u otro.

## **Técnica de investigación**

La técnica que se elige para acompañar el proceso de intervención es la observación sistemática o estructurada (ver anexo 1), para establecer definiciones propias del interventor respecto a la interacción entre las actividades que se desarrollan dentro de una organización. Con esto se intenta apartar del estudio las opiniones de las personas involucradas, pero sin desmerecer los aportes que puedan brindar por medio de las percepciones de los actores principales.



### **Instrumento**

Los registros que resulten de la observación se acumularán de manera sistemática, el instrumento idóneo será la grilla de observación (ver anexo 2).

### **Población**

La intervención se realizará sobre una población de 16 individuos pertenecientes a una organización de la industria textil.

### **Criterio Muestral**

El criterio que se considera acorde para este estudio es el muestreo no probabilístico.

### **Muestra**

Las muestras serán las actividades de índole productivas y administrativas que se consideren relevantes para el cumplimiento de la entrega de valor en los pedidos de los clientes de la organización.

### Ficha Resumen

Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Tipo de dato	Primario/Secundario
Técnica de investigación	Observación estructurada
Instrumento	Grilla de observación
Población	Organización de 16 individuos
Criterio muestral	Muestreo no probabilístico
Muestra	Actividades productivos, comerciales y administrativos, hasta 15 actividades

# **Capítulo 5**

## **Análisis de datos**

Tras haber presentado la estructura que debiera seguir la intervención es momento de comenzar el análisis de los factores externos e internos a la organización. En los siguientes párrafos, se expondrán aquellos datos que permitan un estudio acorde a las necesidades del proceso.

### **Análisis del macroentorno**

#### *Factores políticos.*

En materia política respecto a los mercados se puede destacar que a finales de 2017 el gobierno presentó un nuevo sistema para simplificar las operaciones de exportaciones comerciales a través de prestadores de servicios postales. Para motivar el aumento de las exportaciones, favoreciendo este tipo de operaciones sin la necesidad que el contribuyente esté inscripto en la Dirección General de Aduana (DGA). Esto se puede presentar como una gran oportunidad para los fabricantes de indumentaria con valor agregado (como el caso de la personalización de camisetas de rugby). (extraído de <https://www.lanacion.com.ar/2156622-vender-al-externo-gratis-el-gobierno-bonificara-mil-nuevas-exportaciones-por-exporta-simple> , publicado el 26 de Julio de 2018)

#### *Factores económicos.*

Lo más relevante de este atributo está relacionado al valor de compra del dólar que a finalizar el mes de septiembre de 2018 alcanzó los \$39,94 mientras que al iniciar el año era de \$18,76. En esta materia, Hubo dos puntos de inflexión: uno los primeros días del mes de mayo donde hubo una variación del 12% en pocos días y el otro a finales de agosto con incrementos que alcanzaron por momentos el 39%. Como consecuencia, se presentaron varios cambios en los precios de los insumos en periodos cortos, como ocurrió en el rubro telas de la industria textil. Esto contribuyó a que el costo de la producción haya mostrado una tendencia alcista en la parte final del año 2018. (extraído de

<http://www.ambito.com/economia/mercados/monedas/dolar/info/?ric=ARSSCBCRA&desde=01/01/2018&hasta=09/10/2018> , consultado el 9 de Octubre de 2018)

Otra consecuencia de esta variación pronunciada fue el aumento de las tasas de intereses (alcanzando el 70% en el mes de octubre). Con esto se dificulta el acceso a créditos y el descuento de valores porque aumentan sus costos, teniendo que redefinirse las condiciones relacionadas al financiamiento de los proveedores y a los clientes, en cualquier industria. (extraído de [http://www.ambito.com/diario/economia/banco-de-datos/bd\\_fin\\_tasas\\_activas\\_pesos.asp](http://www.ambito.com/diario/economia/banco-de-datos/bd_fin_tasas_activas_pesos.asp) , consultado el 9 de Octubre de 2018)

Por último, un dato no menor fue la caída interanual de la producción industrial, un promedio del -8,1% para el mes de junio. Para la industria textil fue del -10,8%, levemente por encima de la media general. Conocidas estos porcentajes, no se avizora un cambio en el rendimiento productivo. (extraído de <http://www.ambito.com/929441-cuales-fueron-las-industrias-mas-castigadas-y-que-esperan-los-empresarios-para-el-tercer-trimestre> , publicado el 2 de Agosto de 2018)

#### *Factores sociales.*

En términos generales, se puede resumir que la venta minorista acumula en 2018 una baja del 3,2%. Esto es el resultado directo de los cambios que se presentaron durante 2018 en los precios de las divisas extranjeras, reduciendo el poder adquisitivo de la población. Los patrones de compra se fueron modificando en contra de la indumentaria, calzado, muebles o electrodomésticos. (extraído de <http://www.ambito.com/929603-ventas-minoristas-acumulan-una-baja-de-32-en-los-primeros-siete-meses-del-ano>, publicado el 5 de agosto de 2018).

#### *Factores Tecnológicos.*

En los últimos años, se ha intensificado el apoyo tecnológico, por ejemplo, con plotters de uso específico en actividades de corte o de sublimado. La importancia de esto

radica en la disminución de los desperdicios, como consecuencia disminuyen los costos. Además, ayudan a mantener la consistencia en los diseños logrados a lo largo de los trabajos.

La industria de la indumentaria deportiva tiene a su disposición nuevos desarrollos tecnológicos que pueden brindar información importante a sus departamentos de desarrollo y a sus clientes. Esto es posible a través de la aplicación de dispositivos electrónicos llamados “wearables”, que tienen la capacidad de recolectar distinto tipo de información respecto al rendimiento del artículo al que se implemente. (extraído de <http://www2.inti.gob.ar/web/noticiero.jsp?idNoticia=1091> , publicado el 27 de septiembre de 2018).

Conclusión: Se distingue la creación de condiciones y herramientas que favorecen a la venta de indumentaria al exterior, esto con la presentación de un régimen simplificado para las exportaciones y la suba del valor del dólar. A pesar de lo expuesto, es necesario encontrar una estrategia adecuada para las nuevas condiciones de financiación dominantes. Por otro lado, la presencia de nuevos desarrollos tecnológicos, aplicables a la indumentaria, podrían favorecer el aumento del valor agregado en la indumentaria y en consecuencia mejorar la competitividad de cualquier organización.

### **Análisis de microentorno**

#### *Rivalidad entre competidores.*

En el presente apartado se subrayan algunas características de la rivalidad con los competidores existentes. En el mercado de la indumentaria deportiva varias firmas compiten por las ventas en el territorio nacional, algunas de estas son: Procer, Flash, Webb ellis, MC3 y Quince. La similitud entre las dos primeras (Procer y Flash) radica en su capacidad de penetrar en el mercado con modelos y diseños estandarizados. En cuanto a Webb ellis, este atiende su mercado a través de diseños más jugados y desafiando las tradiciones rígidas que suelen caracterizar a los directivos de los clubes de rugby. La situación cambia respecto a

Quince porque es la marca que adopta una forma similar a la de MC3, presentando distintas opciones en diseño y modelos de ropa. La apuesta de MC3 radica en ofrecer un diseño atractivo, combinado con modelos que se van renovando. Esto suele ser una cualidad que el comprador valora al momento de la elección final, a pesar de no lograr tanta competitividad en las cotizaciones.

*Amenaza de los nuevos entrantes.*

En los últimos años, la entrada de nuevos competidores ha crecido paulatinamente a través de representantes de marcas con renombre mundial. En ocasiones, esto es posible por la influencia de jugadores que están próximos a su retiro deportivo y se vieron atraído por el negocio de la indumentaria. Otras veces, empresas que cuentan con la estructura para fabricar ropa específica de juego, logran licencias para vender en representación de potencias a nivel mundial.

*El poder de negociación de los clientes.*

Los clientes que cuentan con mayor prestigio en el ambiente deportivo tienen la posibilidad de elegir entre diversas propuestas contractuales, las que suelen ser muy competitivas entre sí. La forma que adoptan estas ofertas es por medio de prendas que se entregan sin cargo, por un periodo determinado. Los criterios de elección se fundamentan, principalmente, en la cantidad de ropa que la marca le entrega a la institución deportiva, para sus categorías más competitivas. Los clubes de mayor reconocimiento tienen bien en claro que vestirlos aumenta las oportunidades comerciales de las marcas.

*El poder de negociación con los proveedores.*

Aquí la dificultad para concretar operaciones de precios bajos o plazos de pagos flexibles viene dada por la decisión de personalizar los productos. Debido a que los volúmenes de compra de algunos insumos no logran un nivel que permita negociaciones satisfactorias con los proveedores. El tema se hace más complejo cuando se tiene que acudir

a proveedores relacionados con la indumentaria de trabajo. Es común que estos ayuden a desarrollar los catálogos de prendas de los clientes, estableciendo los requerimientos necesarios para entrar en consideración. Esto dificulta a los oferentes lograr la competitividad con los insumos.

#### *Amenaza de productos sustitutos.*

En este apartado, se puede destacar que el negocio no cuenta con grandes posibilidades de desarrollar sustitutos. Las pautas que deben seguir los productos que se comercialicen son bastantes rígidas y no se avizoran cambios en los aspectos técnicos de la indumentaria.

Conclusión: El mayor reto que tiene que sortear la organización en la actualidad, está relacionado al incremento en la cantidad de marcas que han ingresado al mercado, consecuencia de una demanda insatisfecha. Por esto lo más importante es encontrar el equilibrio entre la entrega de indumentaria gratuita, que seduzca a los clientes a optar por la mejor marca en cuanto a prestaciones, y el pronóstico de ventas que mejor se adecue a lo que se entrega sin cargo.

#### **Análisis de Estrategias**

La investigación de los factores internos y externos que influyen en la organización permite entender el rumbo que ésta adquiere. Como se trata de una institución que se encuentra en funcionamiento desde hace varios años, en este apartado se expone de manera acotada las decisiones que involucran al negocio principal.

Desde el comienzo de sus actividades, en Team Pro S.A. la estrategia ha sido el posicionamiento de la marca MC3 para que sea reconocida en el mercado de la indumentaria de rugby, como sinónimo de resistencia y diseños atractivos. Entre las fortalezas de la organización se pueden destacar algunos puntos, como: orientación hacia la personalización,



estructura productiva que permite respuesta a pedidos de cantidades acotadas, imagen de marca relacionada a la resistencia y durabilidad.

En definitiva, el área estratégica que ha decidido desarrollar a lo largo del tiempo está orientada a que los esfuerzos de la organización trabajen para ofrecer productos que permitan aumentar el valor de la marca, la personalización en las prendas ha sido un factor que ayudó a este fin.

Conclusión: En el cierre del análisis organizacional se destacó que la empresa se encuentra en una crisis relacionada a dónde debe dirigir sus esfuerzos. Pero hasta el momento, sigue predominando como negocio principal la fabricación de indumentaria deportiva resistente con diseños personalizados.

### **Análisis Organizacional**

Para el estudio en cuestión, la organización seleccionada tiene la razón social Team Pro S.A., que comercializa sus productos con la marca MC3. Opera en la industria textil, dentro de la categoría de indumentaria deportiva. La misma tiene su sede administrativa y fabril en la ciudad de Córdoba, más precisamente en barrio Colón. Su principal negocio es la fabricación y comercialización de ropa de rugby, que a lo largo de los años ha potenciado su imagen de marca en base a la calidad de sus camisetas de juego.

MC3 empezó vistiendo a las divisiones formativas de los clubes de rugby de la ciudad de Córdoba, hasta lograr concretar sus primeras transacciones con los planteles superiores. Con el correr de los años, aumentó su participación en el mercado hasta lograr la primera incursión dentro del rugby de Buenos Aires. Este hito ayudó a captar nuevos clubes, que se interesaron en vestir sus divisiones con el anhelo de acercarse, aunque sea en vestimenta, a un rugby conocido como de primer nivel.

En el período comprendido entre los años 2011 y 2013, la organización disfrutó de una primavera comercial pero no fue acompañada con una capacidad productiva acorde a las

exigencias del mercado. Por esto, entrado el 2013 se evidenció una merma en el crecimiento, los clubes se dirigían hacia la competencia. Aquí se decidió incursionar en un sector que utilizaba los mismos principios de calidad: tener prendas resistentes. Y a finales de 2013, se gana la primera licitación para proveer indumentaria de trabajo.

En la actualidad, se encuentra en una lucha por recuperar aquel reconocimiento en el ámbito del deporte que le hacía cerrar operaciones con el simple peso de su reputación y lograr la eficacia necesaria en las operaciones para mejorar el desempeño comercial. A los fines de profundizar el estudio sobre la actualidad del negocio se presentan a continuación las características fundamentales de los factores que mayor influencia tienen dentro de la empresa:

*El proyecto.*

La empresa, a través de los años, ha definido su camino dentro del negocio de la indumentaria deportiva. Se ha esforzado en lograr la fabricación de prendas que sean resistentes, con diseños atractivos y modelos que en conjunto se ajusten a las exigencias del deporte de turno. Además, la personalización de los diseños es un atributo que la marca ha explotado para ganar reconocimiento entre los diferentes clientes. Por otro lado, como en su sitio web (<http://www.mc3.com.ar>) lo destaca, direcciona sus esfuerzos para que sea asociada a los valores que se le reconocen al Rugby, como deporte que desarrolla y extiende la fraternidad entre los individuos más allá de las circunstancias de competitividad que los vinculan.

Distintos sucesos hicieron que, en el transcurso de los últimos años, fuera perdiendo terreno en la consideración de los clientes ligados al deporte. Por lo que se vio obligada a compartir el empeño comercial con el sector de la ropa de trabajo. Se podría resumir, que la organización se presenta como una opción aceptable para la fabricación de indumentaria resistente, durable y que se ajusta a las exigencias de diseño que el cliente manifieste,

buscando desarrollar relaciones comerciales y no comerciales que se acerquen a los atributos reconocidos al ámbito del rugby.

#### *Estructura.*

En cuanto a su estructura, con un análisis ligero se puede percibir que después de la gerencia general y en base a la división clásica de las funciones organizacionales, se manifiestan tres grandes grupos: Producción, Ventas y Administración (Ver anexo 3). Las mismas no se enumeraron al azar, esta disposición expone la valoración que se le otorga a cada una.

Para conocer la definición de las categorías de mando se puede acudir al anexo 4 del trabajo, donde se presenta alguno de los lineamientos de la empresa. En Team Pro S.A. se observa la intromisión de líneas de mando en áreas que no son de su ámbito, consecuencia de la ausencia de una declaración clara de los límites de éstas, aspecto no menor porque puede motivar la aparición de conflictos entre los individuos.

#### *Las personas.*

Es pertinente iniciar este punto mencionando que los atributos requeridos para desarrollarlo se aproximan más a los conocidos por un especialista en Recursos Humanos, razón por la cual se presentará de manera superficial y acotada.

Como se puede vislumbrar en la mayoría de las empresas PYME, los individuos que forman partes de estas, se caracterizan por demostrar un nivel alto de versatilidad para el desarrollo de actividades diferentes debido a la estructura reducida que posee. Esta puede ser una cualidad que desaliente el hartazgo que podría generar el cumplimiento de trabajos de baja complejidad, comunes en el rubro textil, pero que son fundamentales para sostener la imagen de marca.

### *La conducción y el liderazgo.*

En cuanto a esta dimensión, la conducción y el liderazgo formal (por debajo de la gerencia, que pauta el camino al nivel inferior inmediato) se reparten entre dos áreas de actividades: Producción y Administración. En muchas labores estas áreas suelen inmiscuirse en las tareas de la otra porque no se logra definir con claridad el alcance que tiene cada una de ellas. Muchas veces son las actitudes de colaboración las que ocasionan esta interposición de reglas que a la larga terminan provocando un desorden más profundo que la asistencia brindada.

Conclusión: La empresa está atravesando una crisis en relación con el rumbo a seguir. Tiene la experiencia para trabajar con la personalización de cualquier prenda y tiene desarrollado los canales para lograr indumentaria resistente, pero no tiene la certeza sí seguir en el negocio del rugby. Por otro lado, adolece de cierta desorientación en cuestiones estructurales, más precisamente sobre los límites de las diferentes líneas de mando. Tal vez, la falta de definición de los procesos, que se realizan en la empresa, contribuye con esta situación. Esto último, es el principal motivo para llevar adelante la intervención.

### **De los productos a los procesos**

En esta etapa se profundiza el estudio sobre Team Pro S.A. para entrar en conocimiento de la manera en que se desarrollan las actividades en esta organización. Primero se exponen algunas de las labores del área de producción:

#### *1- Desarrollo/corrección de productos*

Básicamente, en este punto se trabaja en los modelos que van a formar parte del catálogo a ofrecer, en resumen: se desarrollan bosquejos, se establecen las partes que integrarán a las prendas, las dimensiones que tendrán, la cantidad de talles que las definen y las telas que son aptas para cada prenda. Aprobados los puntos anteriores, se prosigue a la digitalización del modelo para que se elaboren productos homogéneos.

El desarrollo de nuevos productos suele ser caótico, porque se espera que finalice en un tiempo corto, pero no siempre es posible. En los últimos tiempos se han presentado quejas en cuanto a las características de las prendas, por lo que el trabajo en esta etapa aumentó. Para finalizar, se destaca que no se cuentan con registros de trabajos realizados o pendientes, ni se ha desarrollado nomenclatura que unifique la forma de identificar los modelos disponibles.

### *2- Presentación de diseño al cliente y expedición de pedidos a producción*

Con esta tarea se realizan los bosquejos computarizados de diseños que conformarán un pedido. También, se hacen las órdenes de producción que resumen las especificaciones que deben cumplir las distintas etapas productivas y para que los encargados de programar las tareas conozcan qué sectores serán los involucrados.

La información generada por los vendedores requiere de un tratamiento especial para evitar que se produzcan errores en la fabricación. Los correos electrónicos y la comunicación oral son herramientas que se utilizan para ensamblar las propuestas con los requerimientos productivos.

### *3- Producción*

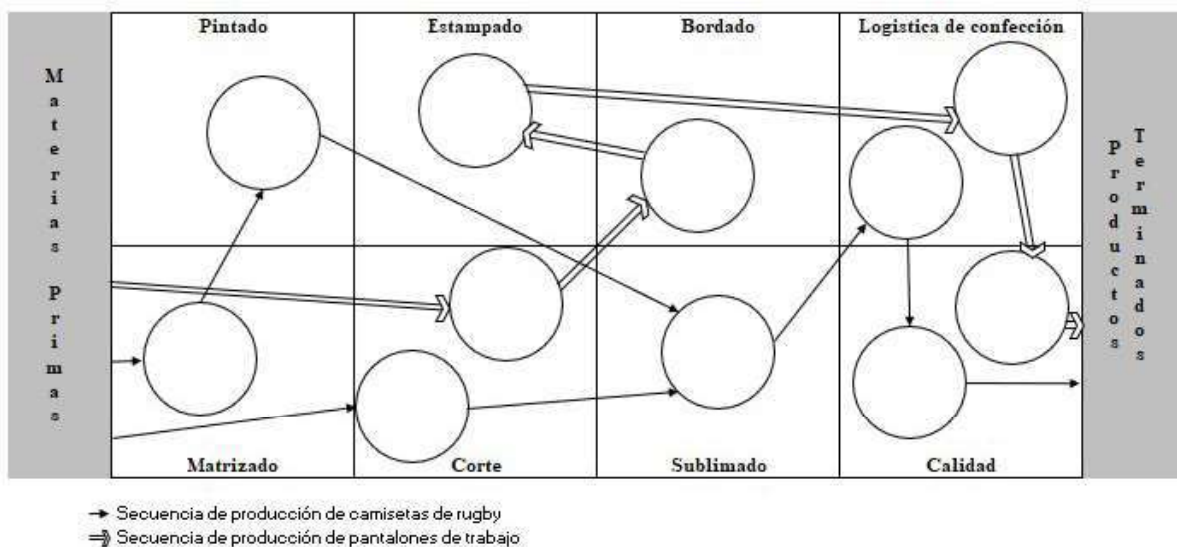
Llegado el momento de ingresar al circuito productivo, cada prenda puede seguir alguna de las siguientes actividades:

- a- Corte: aquí lo primero es el *tizado*, con un software específico se disponen las distintas partes de una prenda, establecido el ordenamiento por medio de un plotter se imprime un dibujo de lo que debe cortarse. Luego se *encima*, se despliega la tela en la longitud establecida por el tizado y se superponen con las anteriores hasta alcanzar un número de capas adecuado. Por último, se *cortan* las partes en base al tizado.

- b- Matrizado: se elaboran las matrices destinadas a las labores de serigrafía, como: el pintado de papeles de sublimado y el estampado. Como en un rompecabezas el operario arma, un preliminar de los diseños. Los dispone sobre un bastidor armado con seda y con la ayuda de líquidos específicos se logra definir el área por la que debe ingresar la pintura.
- c- Pintado: Se transfiere el diseño requerido por el cliente, con pinturas específicas, a un papel utilizado para el sublimado. Este trabajo es exclusivo de las camisetas de rugby.
- d- Impresión digital: En el mes de agosto de 2017 la empresa adquirió un plotter para la impresión de papel sublimable. Esto ayuda a ahorrar tiempo que se utiliza en el matrizado y en el pintado, con el logro de diseños que anteriormente no se obtenían. Los diseños se establecen con un software específico y concluidos se imprimen.
- e- Sublimado: Aquí se transfiere el diseño impreso en papel a las partes conseguidas en la etapa de corte. Se utiliza una plancha que se le configura una temperatura y presión en función de las características de la tela trabajada. La presión ejercida por la plancha y la temperatura alcanzada hacen que el papel imprima el diseño a la tela.
- f- Bordado: El momento en que ingresan a esta instancia depende de la disposición del bordado, algunos se hacen sobre partes que posibilitan su adición con prendas armadas y otras que necesariamente se realizan previo a la confección.
- g- Estampado: Esta actividad sigue la misma lógica que el pintado, pero con la diferencia que la impresión se realiza directamente sobre la superficie de la tela.

- h- Despacho a taller: Todos los trabajos se cosen fuera de la fábrica. Para el despacho se arman remitos que detallan, por ejemplo: el número de pedido, tipo de prenda, componentes que se entregan, curva de talles y otros.
- i- Recepción de taller: Aquí se reciben las prendas que fueron armadas, se hace un control de la terminación de estas
- j- Limpieza: implica la eliminación de los sobrantes de hilo de las prendas, resultantes del bordado y de la confección. Al finalizar con esta tarea se dobla la indumentaria para ingresar a la última actividad.
- k- Envasado: Para concluir con el ciclo de producción se etiquetan las prendas y se las envasa para su posterior despacho.

Figura 1: Distribución de etapas productivas.



#### 4- Preparado de pedido

Al concluir con la fabricación se continua con la preparación de los pedidos. Se consulta al área administrativa la composición de cada pedido y las especificaciones de su armado. Establecidos los parámetros de estos, se fijan las prioridades de armado en relación con la situación de la cuenta corriente del cliente. En la actualidad esta actividad es coordinada por el área de producción, con soporte de administración. Se perciben falencias en

la comunicación entre los responsables de las áreas involucradas, provocando la desorganización en cuanto al establecimiento de prioridades y a la factibilidad de iniciar esta actividad.

#### *5- Gestión de entrega*

La última actividad de la que se ocupa el área de producción está relacionada a la gestión de la entrega de pedidos. Básicamente, en este punto se establecen los medios por los que se harán las entregas: puede ser a través de la logística propia de la fábrica o el servicio prestado por alguna empresa de transporte. Esta actividad no cuenta con datos certeros respecto a: los envíos que se realizan, su contenido, el medio por el que se efectúa, etc. Ante esta problemática y los efectos económicos que acarrearán, para los pedidos asociados a multas se han desarrollado procedimientos con respaldo documental, para un seguimiento preciso de las entregas realizadas. Lamentablemente, no se ha logrado extender a la totalidad de los pedidos.

En cuanto a las labores de índole administrativas, se pueden distinguir algunas tareas que están funcionando como soporte al de la organización y a sus actores externos. Estas se presentan de la siguiente manera:

#### *1- Gestión de pedidos*

En esta etapa se da el alta formal de las ordenes de trabajo, con la ayuda de un soporte informático web, se procesan los datos más importantes que conforman el pedido, culminando en la asignación de un número que será la forma de identificarlo. En fases más avanzadas de la producción, este proceso se encarga de dar ingreso a los productos que están concluyendo su ciclo productivo por medio de la impresión de códigos de identificación que brindan información relevante. Por último, se confeccionan remitos internos, detallando cuáles son las salidas que se están produciendo.



La plataforma informática está orientada solamente a generar datos elementales de un pedido, razón por la cual se han desarrollado algunas plantillas en formato Excel para acumular datos relacionados a: valorizar los pedidos ingresados y acumular los egresos realizados. Hay clientes que requieren un seguimiento más estricto y exigen un soporte de consulta, para los que se desarrollan plantillas Excel individualizadas.

### *2- Gestión de compras*

Las compras se inician en dos momentos en función del cliente que se trate. En el primero, las órdenes de compra se generan en una etapa posterior al ingreso del pedido en el sistema de gestión, aguardando hasta que se acumule una cantidad que permita optimizar los tiempos empleados para la producción. Por otro lado, sobre todo con las licitaciones de indumentaria de trabajo, las gestiones de compras se suelen iniciar cuando no se han cerrado las ordenes con el cliente. Esto último, requiere de una planificación que abarque a las actividades productivas y al cliente, con una profundidad mayor que con clientes deportivos.

### *3- Costeo*

Un proceso que involucra a todas las actividades desempeñadas dentro de la organización es el costeo. La valorización de los trabajos de mayor importancia, como suelen ser los relacionados a indumentaria de trabajo, se tratan individualmente para cada proceso de cotización. Con la ayuda de los responsables de producción se establecen los estándares que mejor representen a los distintos componentes de una prenda y se estructuran en plantillas Excel para obtener un mejor desglose y posterior análisis de datos.

La indumentaria que no requiera un proceso para enfrentar una competencia que solo se base en precios, se costea con datos establecidos mediante promedios. La mayor desventaja que se presenta en ambas maneras de cotizar es la imposibilidad de valorizar los pedidos a través de los insumos efectivamente utilizados, las herramientas desarrolladas hasta el momento no permiten desplegar un proceso de costeo que sea preciso y sea particular para

cada orden de pedido. Lo mencionado, lleva a que los resultados de un periodo o de un trabajo sea basado en generalidades, distorsionando la información e imposibilitando la corrección certera.

Al bordar en la gerencia de ventas dos de las actividades de mayor importancia en esta se detallan a continuación:

#### *1- Presupuestación*

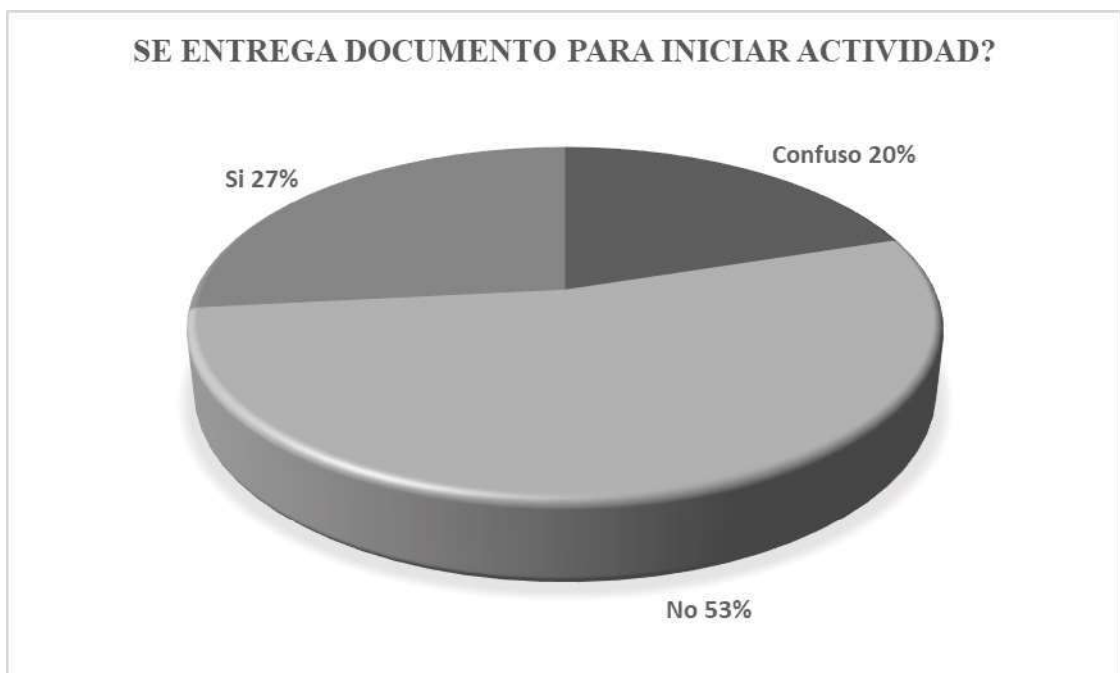
Con esta actividad se valorizan, en moneda local, los requerimientos de prendas de los diferentes clientes de Team Pro S.A. Esta puede iniciarse por pedido de los clientes que se acercan a través de los distintos medios que la empresa tiene disponibles para lograr el contacto, como: vendedores, auxiliar de ventas, teléfono o correo electrónico. Es ley que las cotizaciones se envíen por correo electrónico, al cliente, con los datos que se consideran indispensables para trabajar en las propuestas de diseños posteriores: Nombre del cliente, disciplina, nombre de persona que contacta a la empresa, fecha requerida de entrega, validez de la oferta, código de facturación cantidades y cantidades. Hay otra manera de presupuestar los trabajos que se quieren conseguir y esto es a través de las licitaciones de indumentaria de empresas del ámbito privado. En estas situaciones, es necesario cumplir con una serie de formalidades, establecidas por el potencial cliente, que deben ser presentadas junto a las ofertas de precios.

#### *2- Cuenta corriente de clientes*

Por último, el área de ventas debe hacer seguimiento y control de las cuentas corrientes de sus clientes. Esta labor adquiere una importancia mayor porque con esta se habilitan las salidas de los distintos pedidos. Comienza cuando a la orden de producción se le asigna un número para su seguimiento, del documento se utilizan datos como el código de facturación, cantidades y otros aspectos que son de ayuda para una acorde gestión de las cuentas corrientes. Las indicaciones formales dictan que no debe salir pedido sin la previa

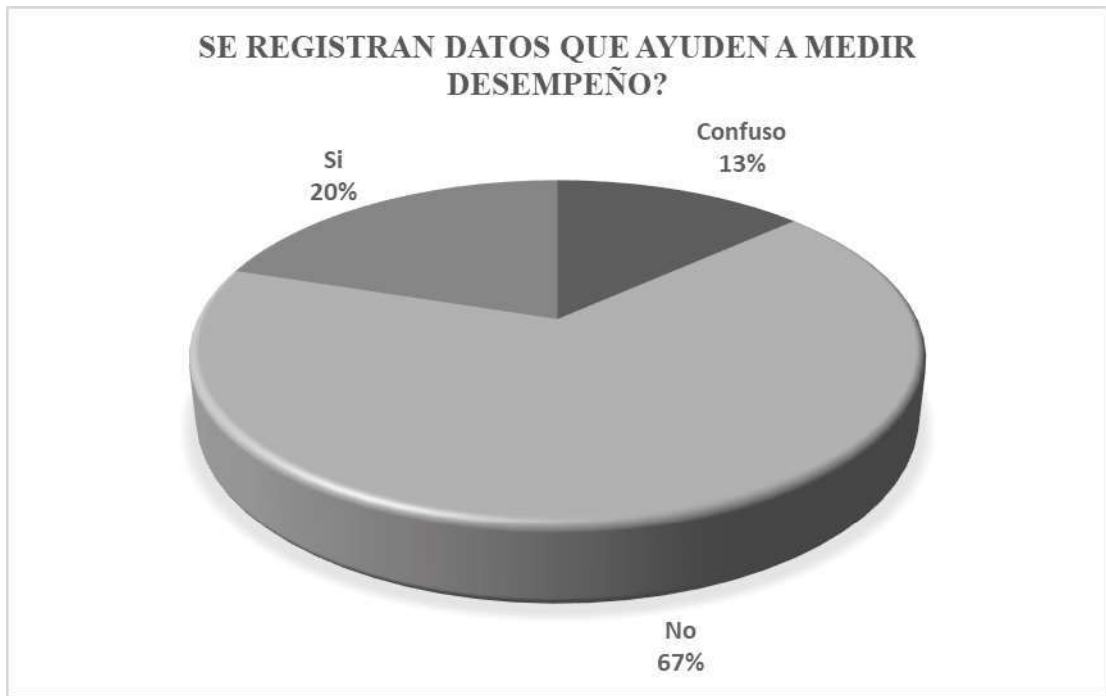
cancelación de saldos pendientes, pero ciertas informalidades en el intercambio de información, sustentadas en la falta de límites claros en las responsabilidades, hacen que se lleven a cabo maniobras de despacho sin la autorización administrativa.

Como complemento se puede señalar que muchas de las actividades no cuentan con la documentación que especifique cuándo deben iniciar, la manera en la que se cumplen, ni los requerimientos necesarios para hacerlo (ver gráfico 1).



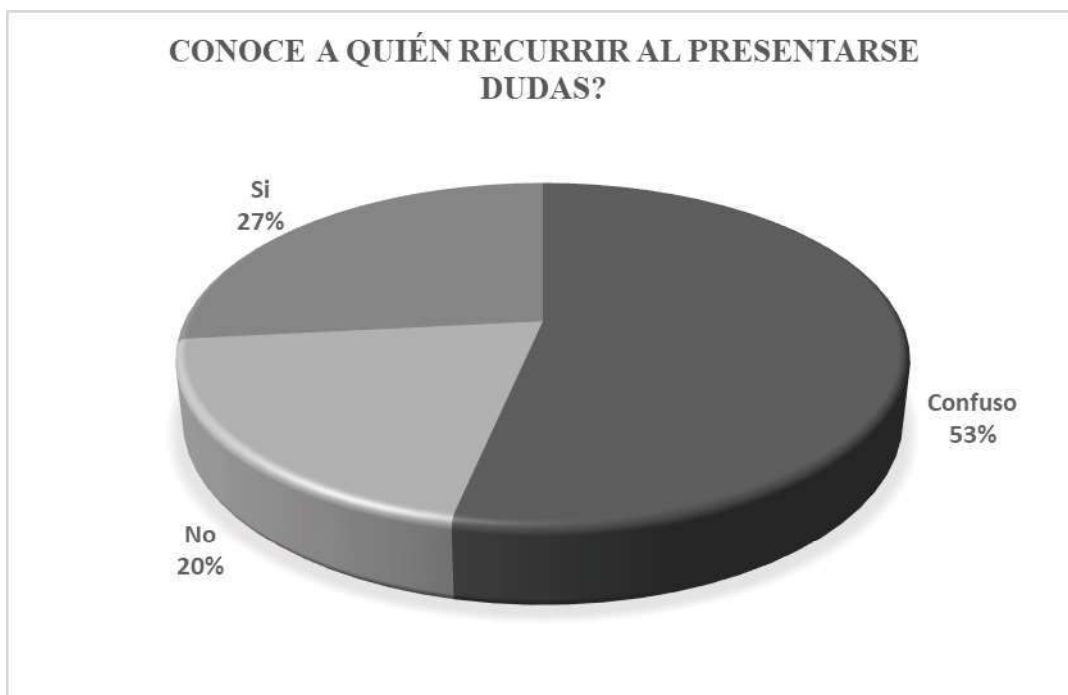
*Gráfico de torta 1 (observación estructurada, consulta 1). Fuente: desarrollo propio.*

Otra de las carencias está en los registros respecto al desempeño de los trabajos. La falta de mediciones de cómo se realizan los trabajos dificulta evaluar en qué medida se debe mejorar la manera de trabajar (ver gráfico 2).



*Gráfico de torta 2 (observación estructurada, consulta 5). Fuente: desarrollo propio.*

Un tema importante en Team Pro S.A. está relacionado con la dificultad para identificar a quién se debe acudir cuando se presentan dudas. Se manifiesta cuando los empleados, por no conocer a qué área pertenece el control de las tareas, intentan recurrir a la ayuda de responsables de otras. A su vez, con la intención de facilitar el flujo de trabajo y el tiempo insumido, los supervisores de estas áreas ajenas al control dan respuesta a las consultas (ver gráfico 3). Asociado a esto, se observa que no es fácil identificar quién es el responsable de controlar el resultado obtenido (ver gráfico 4).



*Gráfico de torta 3 (observación estructurada, consulta 12). Fuente: desarrollo propio.*



*Gráfico de torta 4 (observación estructurada, consulta 13). Fuente: desarrollo propio.*

Para finalizar con esta exposición de datos, en el último año el área de diseño ha sido la única favorecida respecto a la incorporación de equipos que ayuden a mejorar la indumentaria obtenida.

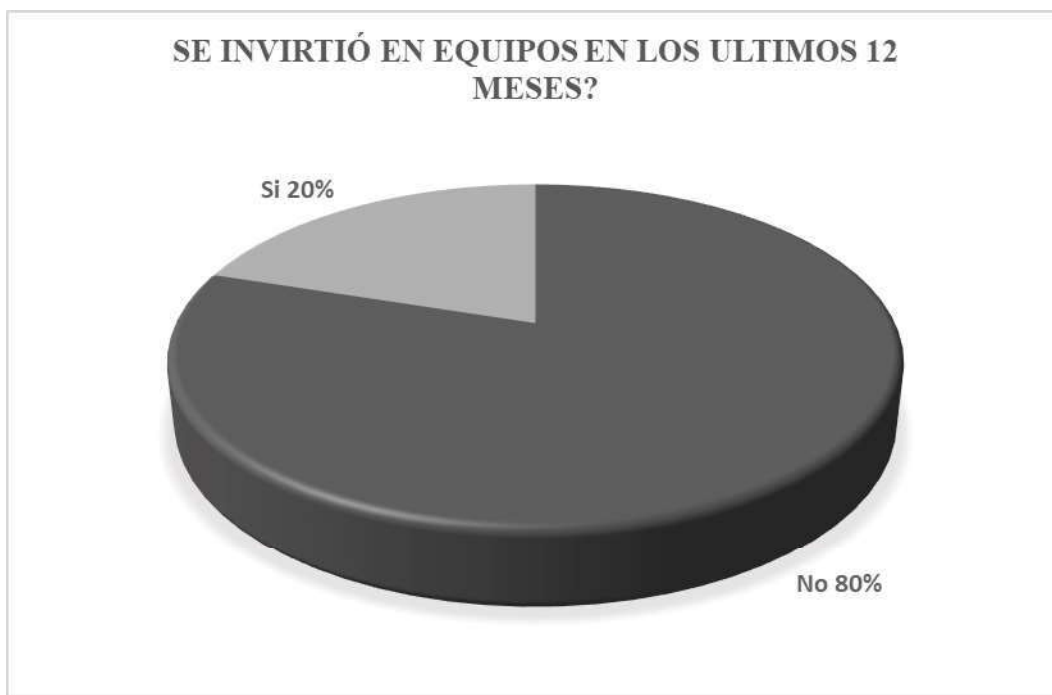


Gráfico de torta 5 (observación estructurada, consulta 14). Fuente: desarrollo propio.

Conclusión: Luego de haber finalizado con esta etapa del análisis, se pueden vislumbrar algunas cuestiones que se han mencionado en los distintos apartados. El primero de estos se relaciona con la definición del límite de las actividades, con facilidad se observa la ausencia de lineamientos respecto al alcance que tiene el desempeño de las diferentes tareas. Esto tiene como consecuencia, en ocasiones, el desconocimiento de los intérpretes de algunas de las labores a realizar o de algo tan simple como el significado que adquiere para el logro de los objetivos.

Esta ausencia de lineamientos claros respecto a las actividades se extiende a la difusa identificación de los encargados de supervisar el correcto cumplimiento de las tareas. En ocasiones, los empleados reciben información cruzada respecto a cómo deben completarse los trabajos, generando situaciones de conflicto entre las personas que entienden que deben controlarlos. Por otro lado, esta situación hace que los registros necesarios para poder llevar adelante un análisis del desempeño no se completen con el rigor que se requiere, haciendo dificultoso la corrección en base a datos reales.

Por último, un aspecto que no es menor y que continúa con lo expuesto es la definición del momento en que debe hacerse el traspaso de una actividad a la siguiente etapa. Este hecho hace que el seguimiento de las labores no siempre alcance un grado acorde a las exigencias de los objetivos. Además, tiene su impacto en la coordinación de las diferentes actividades que se desarrollan, por ejemplo, influyendo en la determinación de labores como prioritarias cuando no lo son. Luego de haber expuesto estas características en las actividades, se puede comenzar con el diagnóstico de la firma.

## **Capítulo 6**

### **Conclusiones Diagnósticas**



## *FODA*

Tras finalizar con el análisis de la organización, es momento de estructurar las observaciones realizadas a lo largo del proceso por medio de la matriz FODA, la cual nos permitirá resumir los aspectos más relevantes del estudio.

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Imagen de marca positiva y asociada a indumentaria resistente</li><li>• Capacidad para innovar en los modelos de prendas</li><li>• Capacidad para personalizar los pedidos</li><li>• Habilidad para fabricar camisetas de rugby que el cliente valora como atractivas</li><li>• Flexibilidad para trabajar con pedidos de cantidades acotadas</li><li>• Desarrollo de competencias para fabricar indumentaria resistente fuera del ámbito deportivo</li><li>• Recursos humanos que le permiten trabajar en distintas actividades sin necesidad de recurrir a mano de obra especializada</li></ul>

Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rumbo estratégico sin definición concreta</li><li>• Desconocimiento respecto a competencias distintivas</li><li>• Retrasos en entregas respecto a las necesidades del cliente</li><li>• Pérdida de clientes claves por incumplimiento de pedidos</li><li>• Desconocimiento respecto de los aspectos que más valoran sus clientes</li><li>• Ausencia o escaso registro de rendimientos sobre actividades productivas</li><li>• No hay seguimiento respecto al impacto en el cliente por desviaciones, errores u omisiones en pedidos</li><li>• No se cuenta con soportes informáticos suficientes para el registro del desempeño</li></ul>

- Ausencia de procedimientos formales para los procesos
- Desconocimiento de quién supervisa el desempeño en las actividades
- Falta de actualización o inversión en equipos de trabajo y sistemas de información
- Mano de obra que no ha sido entrenada ni estimulada para la detección y registro de desviaciones en el desempeño
- Lograr productos atractivos en líneas de indumentaria que no se relacionen con las camisetas de rugby
- Pérdida en participación de mercado por gestiones comerciales deficientes.

#### Oportunidades

- Posibilidad de atender a segmentos de mercado fuera del rugby, otros deportes
- Expansión de la línea de productos deportivos, indumentaria running
- Desarrollo de canal de ventas por internet
- Fomentar el desarrollo de canales de comunicación alternativos y eficientes
- Establecer alianzas para impulsar la capacidad competitiva
- Deficiencia de la competencia para atender la demanda del mercado
- Expansión del volumen de venta en indumentaria de trabajo
- Exportar indumentaria a países limítrofes
- Incorporar aplicaciones tecnológicas a la indumentaria

### Amenazas

- Aumento en la intensidad de la competencia en la industria del deporte
- Entrada de competidores de prestigio internacional
- Que el gobierno favorezca, con políticas menos proteccionistas, el ingreso de indumentaria de costos considerablemente menores
- Creciente poder de negociación de los clientes de indumentaria de trabajo
- Inestabilidad del valor de divisas extranjeras
- Desconocimiento de la manera en que operan las empresas competidoras

### *Conclusión diagnóstica.*

En base a los análisis desarrollados hasta este punto y al tema de estudio, gestión por procesos, se observa en la organización una marcada carencia en la definición de actividades de índole productivas, administrativas y de ventas. Tanto en su configuración como en los vínculos que se manifiestan entre sí. Esto se concreta a través del: desconocimiento de quién supervisa el desempeño en las actividades, ausencia de procedimientos formales, falta de registro del desempeño o desviaciones en las actividades. Este estado de inopia organizacional afecta la manera en que se estudia el impacto en la satisfacción del cliente, cuestión que debe ser revertida.

El efecto colateral de esto se manifiesta con el descuido de los aspectos que más valoran sus clientes, omisión en el cumplimiento de sus requerimientos o ineficaz actuación de los operarios en cuanto a la anticipación de desviaciones en los resultados. Para un individuo que no mira más allá de sus responsabilidades, estos puntos no debieran tener relación alguna, pero su descuido deteriorará la satisfacción de los clientes y la imagen de marca.

En Team Pro S.A., como se ha manifestado, se observa la falta de formalidad respecto a la manera de trabajar, algo que es indispensable para administrar los ciclos de mejora. Por lo expuesto, es conveniente ocuparse de la determinación de los procesos que configuran a Team Pro S.A. porque de esta manera se facilitará un mejor entendimiento sobre el rol que posee cada trabajador en la consecución de los objetivos empresariales y de sus clientes. Al definir los procesos, los involucrados lograrán conocer el alcance de sus tareas y cómo su aporte contribuye a los objetivos organizacionales. Además, se garantizará la incorporación de las actividades que son fundamentales para la eficacia de los procesos. Finalmente, se podrán iniciar programas de mejora que logren la reducción en los costos de ejecución de los procesos, desestimando aquellos que no sean necesarios y modernizando los vigentes.

## **Capítulo 7**

### **Objetivos de la Propuesta de Aplicación Profesional**

Concluido el diagnostico de Team Pro S.A., es el momento de presentar las alternativas que la ayudarán a lograr una mejora sustancial en el desarrollo de sus operaciones. Las opciones de mejora que se presentarán en este capítulo tendrán una gran relación con el enfoque de administración presentado a lo largo del presente texto, la gestión por procesos.

A esta altura, se puede afirmar que el principal reto de Team Pro S.A. está vinculado con la identificación de los procesos que ejecuta para alcanzar sus objetivos. Esto con el propósito de establecer definiciones claras y asignando responsabilidades bajo un criterio formal, aceptado por toda la organización. Es decir que impera la necesidad de formalizar y clasificar aquellas actividades que ayudan a alcanzar niveles de eficacia en consonancia con las necesidades de sus clientes.

La organización debe contar con una serie de procesos que sean eficaces y al mismo tiempo se puedan evaluar, identificando sus responsables. Como punto de partida, se considera que la definición y elaboración de procedimientos debe girar en torno a alguna de los siguientes procesos:

- Compras.
- Programación de pedidos.
- Gestión de inventarios.
- Gestión de Personal.
- Costeo.
- Venta por catálogo.
- Proyección de ventas.
- Conformación de pedidos.
- Conformación de precios.
- Rechazo de calidad.

*Objetivos de la propuesta*

- Reducir las actividades que componen el primer proceso definido en Team Pro S.A. en un 30%, al terminar el 1er. Semestre de 2019.
- Representar los procesos que componen a Team Pro S.A. en el primer semestre de 2019 Aumentando al 100% el conocimiento de estos.
- Aumentar la disponibilidad de información, del proceso definido, en un 40% para el primer trimestre de 2019.

### *Fundamentos de los objetivos*

Se estima que los objetivos planteados en el apartado anterior contribuirán superlativamente en pos del ordenamiento de la manera en que se trabaja en Team Pro S.A. Con el primer objetivo se inicia el reconocimiento de los procesos dentro de la organización, definiendo las actividades que los configuran y fijando su alcance. Logrando el ordenamiento de la manera de trabajar se mejorará en materia de: repetición de tareas, reprocesos de trabajos y ejecución de actividades. Para esto, se incorporarán las actividades que se consideren de valor agregado. Esto beneficiará a la organización con la disminución de los costos asociados al cumplimiento de las actividades. En concreto se proyecta reducir, gracias a la definición de las actividades y en consecuencia de los procesos, al menos un 15% los costos vinculados a estos.

El principal aporte del segundo objetivo radica en representar los procesos de toda la organización y su presunta interacción. Con esto se quiere ampliar el entendimiento de cómo se vinculan, bajo un único lenguaje. Además, ayudará a una instrucción eficaz a los trabajadores que tengan que ejercer nuevos roles, permanente o provisoriamente. El cumplimiento de este objetivo tendrá una incidencia directa sobre la eficacia de los procesos y en consecuencia colaborará en la reducción de los costos de ejecución de estos.

Con el último objetivo se desea incrementar la información disponible a los responsables de tomar decisiones en la organización. Esto con la mejora en los mecanismos de registro y evaluación de actividades claves, desde el punto de vista económico. Ayudando al registro de datos, en los soportes apropiados, se obtendrá información relevante respecto al rendimiento de las actividades y los insumos utilizados. Esto contribuirá a la determinación de programas de mejora con base a datos e información confiable.



# **Capítulo 8**

## **Aspectos específicos de la propuesta**

### *Estrategia*

Para consumir el objetivo de reducción de costos, uno de los primeros pasos es el esbozo del mapa de procesos de Team Pro S.A., con el objeto de presentar las actividades y los procesos existentes, así como las relaciones entre estos. La presentación de herramientas de apoyo destinadas a estructurar la observación y acumulación de datos serán de gran importancia para esta etapa y las subsiguientes.

Identificados los procesos, junto a las actividades que las integran, se valorizarán para establecer prioridades de tratamiento. Esto permitirá concentrar los esfuerzos donde se considere más relevante en base al criterio definido. Luego, se desplegarán instrumentos establecidos para la formalización de la totalidad del proceso en estudio. Con esto último, se desea descubrir aquellas actividades que sean de verdadero valor y desechar las que no aporten a la eficacia del proceso.

Es menester conseguir el patrocinio de la presidencia para que la actuación sobre la empresa sea reconocida como legítima. Consecuentemente, se debe persuadir a los gerentes funcionales, respecto a la mejora en el desempeño, para que se involucren en cada una de las fases de la intervención. Con la cooperación de los responsables funcionales, debiera ampliarse el espectro hasta llegar a los operarios. Con el respaldo de los documentos y representaciones logradas se tiene que conseguir una ejecución eficaz de las pautas establecidas.

Finalmente, es preciso mejorar el acceso a las fuentes de información y modernizar las herramientas de gestión que se utilizan para el seguimiento de las actividades. Se plantearán los beneficios de desarrollar una plataforma de gestión más moderna. Además, se analizará la manera en que se registran los datos resultantes de las actividades en cada proceso de Team Pro S.A. para determinar el mejor camino posible.

### *Programas*

- 1- Implementación del despliegue de políticas en Team Pro S.A.
- 2- Desarrollo de indicadores para los procesos que se definan.
- 3- Desarrollo de sistema de gestión para el registro de datos del proceso definido.

#### Programa 1: Implementación del despliegue de políticas en Team Pro S.A.

En Team Pro S.A. existe un desconocimiento significativo en cuanto a los procesos que forman parte de la organización. Tal ignorancia lleva a que las actividades se realicen sin una definición respecto a secuencia, importancia o prioridad. A través de este programa es que se busca superar el actual estado de inopia, para superarlo con la identificación y clasificación de los procesos que son clave en la consecución los objetivos planteados. Con este método de trabajo se persigue categorizar y dotar de jerarquía a los procesos que se desarrollan actualmente.

Las acciones específicas del programa serán:

- ✓ Realizar un inventario de los procesos.
- ✓ Establecer prioridades en cuanto a los procesos sobre los cuáles trabajar la formalización en esta etapa.
- ✓ Representar gráficamente los procesos que se determinen.
- ✓ Documentar los procesos identificados.
- ✓ Diseño del mapa de procesos de la organización.

Programa 2: Desarrollo de indicadores para los procesos que se definan.

Luego de haber planificado la etapa donde se descubre y define la manera en que se trabaja dentro de la organización, es necesario incorporar indicadores de rendimiento. Con estos se busca controlar el desempeño de las actividades involucradas en cada uno de los procesos definidos. Con el objeto de tener los fundamentos necesarios para el inicio de la mejora de estos.

Acciones necesarias para este programa:

- ✓ Reconocer qué actividades no cuentan con indicadores de desempeño.
- ✓ Diseñar indicadores de desempeño para los procesos que no lo posean.
- ✓ Instruir a los actores involucrados respecto a su importancia.

Programa 3: Desarrollo de sistema de gestión para el registro de datos del proceso definido.

Con el propósito de generar una base de datos que abarque a todas las actividades que se desarrollan en Team Pro S.A. es que se propone el desarrollo de nuevos módulos en la aplicación web actual. En la actualidad, las actividades que se desarrollan en ésta se orientan al seguimiento de pedidos con la intención de resumir las características más superficiales de estos.

Acciones necesarias para este programa:

- ✓ Analizar la factibilidad de ampliar las prestaciones de la plataforma de gestión actual.
- ✓ Definir qué módulos es necesario desarrollar en la gestión informática.
- ✓ Instruir a los usuarios de la plataforma de gestión.

*Exponiendo las tácticas*

**Programa 1: Implementación del despliegue de políticas en Team Pro S.A.**

**Táctica 1:** Realizar un inventario de los procesos.

Duración de la actividad

5 semanas desde su comienzo

Pasos

1. Evaluar posibles áreas de actuación y anticipación de procesos a observar (ver anexo 5).
2. Diseñar la herramienta para estructurar las observaciones de actividades (ver anexo 6).
3. Diseñar soporte informático donde se registren los datos resultantes de la observación (ver anexo 7).
4. Determinar las áreas de trabajo sobre las cuáles priorizar la observación.
5. Empezar la observación y el consecuente asiento de datos (Ver anexo 8).
6. Carga de datos en soporte informático (ver anexo 9).
7. Establecer categorías para las observaciones realizadas.
8. Definir los procesos involucrados.
9. Nombrar los procesos definidos (Ver anexo 10).

Recursos

Computadora

Hojas de registro

Beneficio esperado

Se espera reconocer cuáles son las actividades que se desarrollan dentro de la organización, como punto de partida para la identificación de los procesos que se quiere formalizar.

Evaluación

Haber reconocido al menos 15 actividades a 5 semanas de iniciado esta fase

Responsable

Gestor de procesos

**Táctica 2:** Establecer prioridades en cuanto a los procesos sobre los cuáles trabajar la formalización en esta etapa.

Duración de la actividad

3 semanas

Pasos

1. Establecer criterio de evaluación (ver anexo 11).
2. Recurrir al tipo de datos secundarios (ver anexo 12).
3. Diseñar una herramienta de análisis para los datos secundarios (ver anexo 13).
4. Valorizar los datos entregados por la herramienta de análisis.
5. Escoger los procesos sobre los cuáles concentrar los esfuerzos (ver anexo 14).

Recursos

Computadora

Archivos de acumulación de datos

Beneficio esperado

Con esta actividad se busca concentrar los esfuerzos, de esta primera etapa de identificación, para que no se disipen en procesos que no son prioritarias.

Evaluación

Establecer al menos 1 proceso en base a los criterios fijados para esta actividad

Responsable

Gestor de procesos



**Táctica 3:** Representar gráficamente y documentar los procesos que se determinen.

Duración de la actividad

3 semanas

Pasos

1. Diseñar diagrama de flujo base para los procesos (ver anexo 15).
2. Establecer atributos a incorporar en el diagrama de flujo.
3. Definir el significado de los elementos a incorporar (ver anexo 16).
4. Estudiar la relación entre las actividades involucradas en cada proceso.
5. Fijar los elementos que forman parte de cada proceso.
6. Graficar la definición de cada proceso.
7. Diseñar ficha de proceso a emplear (ver anexo 17).
8. Establecer los atributos a incorporar en la ficha.
9. Ingresar los datos que definen a los procesos (ver anexo 18).

Beneficio esperado

Con esta actividad se supone que mejorará la comunicación y enseñanza respecto a los procesos, ayudando a establecer procedimientos que permitan definir elementos importantes en estos y que actualmente no están delimitados con precisión.

Responsable

Gestor de procesos

**Táctica 4:** Diseño del mapa de procesos de la organización.

Duración de la actividad

4 semanas de elaboración

Pasos

1. Definir los procesos comprometidos en la organización.
2. Clasificar los procesos en categorías según afinidad.
3. Establecer niveles a las categorías definidas.
4. Analizar y valorizar las categorías definidas.
5. Plantear el mapa de procesos (ver anexo 19).

Beneficio esperado

Entender la jerarquía de cada uno de los procesos para progresar en la definición de estos, entendiendo cómo se integran a una red más amplia a la que contribuyen en la obtención de los resultados.

Responsable

Gestor de procesos

**Programa 2: Desarrollo de indicadores para los procesos que se definan.**

**Táctica 1:** Reconocer qué actividades no cuentan con indicadores de desempeño.

Duración de la actividad

2 semanas

Pasos

1. Determinar los procesos a analizar.
2. Diseñar una herramienta para acumular los datos relevantes.
3. Empezar el análisis sobre los procesos.

Beneficio Esperado

Con la detección de los procesos que no cuentan con indicadores de desempeño se pretende trabajar en la elaboración para aquellos que no cuentan con estas herramientas de medición.

Responsable

Gestor de procesos

**Táctica 2:** Diseñar indicador de desempeño (ver anexo 20).

Duración de la actividad

2 semanas

Pasos

1. Estudiar las actividades que se identificaron en la táctica anterior de este programa.
2. Definir en qué etapa del proceso se debería contar con un indicador de desempeño.
3. Elegir qué atributos se deben medir respecto al desempeño de las actividades.
4. Establecer cómo deben recolectarse los datos necesarios para la valoración final.
5. Diseñar la estructura de las bases de datos necesarias para el ingreso de datos.
6. Establecer cómo debe generarse la información requerida en los indicadores.
7. Estudiar respecto a los niveles de eficacia requerida en cada actividad.
8. Explicar qué se pretende medir con cada uno de los indicadores desarrollados.
9. Enseñar los beneficios derivados de cada uno de los indicadores establecidos.
10. Diseñar una base de datos para los resultados arrojados por los indicadores.

Beneficio esperado

Estableciendo mecanismos de control se desea acumular los datos necesarios para el estudio de los niveles de eficacia que logran cada una de las actividades.

Responsable

Gestor de procesos

**Táctica 3:** Instruir a los actores involucrados respecto a su importancia.

Duración de la actividad

2 semanas

Pasos

1. Definir las contribuciones que se desean obtener con la medición de las actividades.
2. Definir los provechos de registrar los eventos que se presentan.
3. Definir el funcionamiento de los indicadores a emplear.
4. Definir la manera en que se comunicarán los puntos anteriores a los responsables.
5. Explicar a los usuarios de los indicadores los atributos establecidos en los puntos 1 a 4 de la actividad.
6. Hacer un seguimiento activo respecto a la manera en que se registran los datos requeridos.
7. Reforzar los conceptos establecidos en los puntos 1 a 4 al detectar desviaciones.
8. Fomentar la comunicación entre los distintos actores involucrados en el proceso.

Beneficio Esperado

Lograr compromiso en el registro de datos vitales, para el control de las actividades, a través de concientizar a los responsables de esta labor.

Responsable

Gestor de procesos

**Programa 3: Desarrollo de sistema de gestión para el registro de datos del proceso definido.**

**Táctica 1:** Analizar la factibilidad de ampliar las prestaciones de la plataforma de gestión actual.

Duración de la actividad

3 semanas

Pasos

1. Consultar a un especialista en programación respecto a la manera de encarar el estudio de la plataforma de gestión de Team Pro S.A.
2. Examinar las funciones de la plataforma de gestión que utiliza Team Pro S.A.
3. Evaluar la utilidad de cada una de las prestaciones de la plataforma utilizada.
4. Estimar las desventajas de desarrollar nuevas funcionalidades sobre la plataforma actual.
5. Estimar las ventajas de desarrollar nuevas aplicaciones sobre la plataforma actual.
6. Asesorarse respecto a la creación de un nuevo programa de gestión.
7. Solicitar cotización para desarrollos en la plataforma actual y para la creación de un nuevo programa.
8. Reunir los datos resultantes de los pasos anteriores (ver anexo 21).
9. Decidir respecto al rumbo a seguir en materia de gestión informática (ver anexo 22).

Beneficio esperado

Contar con la información que ayude a la toma de decisión respecto a continuar desarrollando o no sobre la base de la plataforma actual.

Responsable

Gestor de procesos y programador informático

**Táctica 2:** Definir qué módulos son necesarios desarrollar en la gestión informática.

Duración de la actividad

4 semanas

Pasos

1. Describir los módulos existentes en la plataforma de gestión vigente en Team Pro S.A.
2. Revisar qué procesos no cuentan con indicadores de rendimientos.
3. Diseñar cada módulo nuevo considerando los medidores de rendimiento que no se detectan en los procesos.
4. Definir cuáles son los atributos que deben registrarse para cada proceso.
5. Asesorarse con un especialista en programación cómo se debe diseñar un nuevo módulo.
6. Explicar al programador cómo se define el proceso (ver anexo 23).
7. Pedir cotización de cada trabajo definido.
8. Poner a prueba cada uno de los desarrollos obtenidos por el programador.
9. Realizar correcciones relacionadas al procedimiento de cada módulo creado hasta conseguir parámetros deseados.
10. Definir procedimiento para el uso de nuevos apartados en la plataforma de gestión.

Beneficio esperado

Priorizar el desarrollo de apartados que actualmente no están disponibles que podrían favorecer la medición de desempeño en los procesos.

Responsable

Gestor de procesos y programador informático

**Táctica 3:** Instruir a los usuarios de la plataforma de gestión.

Duración de la actividad

4 semanas

Pasos

1. Definir las contribuciones que se desean obtener con los desarrollos en la plataforma de gestión.
2. Definir el funcionamiento de los instrumentos actuales y los que deben desarrollarse.
3. Definir la manera en que se comunicarán los puntos anteriores a los responsables.
4. Explicar a los usuarios los atributos establecidos en los puntos 1 a 3 de la actividad.
5. Hacer un seguimiento activo respecto a la manera en que se procede con las herramientas.
6. Reforzar los conceptos establecidos en los puntos 1 a 3 al detectar desviaciones
7. Fomentar la comunicación tendiente a contribuir en la mejora de los procedimientos establecidos.

Beneficio Esperado

Lograr compromiso en la ejecución de las herramientas a través de concientizar a los responsables de esta labor.

Responsable

Gestor de procesos y programador informático



*Cronograma de los programas y actividades*

Programa		Pasos / Semanas																		
Táctica		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	1																			
	2																			
	3																			
	4																			
2	1																			
	2																			
	3																			
3	1																			
	2																			
	3																			

*Cotización*

*Trabajo de intervención*

<b>Actividad</b>	<b>Programa</b>	<b>Ocurrencias</b>
Realizar un inventario de los procesos.	1	1
Establecer prioridades en cuanto a los procesos sobre los cuáles trabajar la formalización en esta etapa.	1	1
Representar gráficamente los procesos que se determinen.	1	1
Documentar los procesos identificados.	1	1
Diseño del mapa de procesos de la organización.	1	1
Reconocer qué actividades no cuentan con indicadores de desempeño.	2	1
Diseñar indicadores de desempeño para los procesos que no lo posean.	2	3
Instruir a los actores involucrados respecto a su importancia.	2	1
Analizar la factibilidad de ampliar las prestaciones de la plataforma de gestión actual.	3	1
Definir qué módulos es necesario desarrollar en la gestión informática.	3	1
Instruir a los usuarios de la plataforma de gestión.	3	1
<b>Total de actividades desempeñadas</b>		<b>13</b>

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Activo (ver anexo 24)	\$6.295.272,52
Pasivo	\$3.869.286,35
Activo + Pasivo	\$10.164.558,87
Escala 5 (ver anexo 25)	\$8.454.658,60
Excedente	\$1.709.900,27
0.20 %o del excedente	\$341,98
Valor fijo de escala	\$5.706,78
<b>Honorario x actividad</b>	<b>\$6.048,76</b>

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Honorario x actividad	\$6.049
Actividades	13
<b>Honorarios totales</b>	<b>\$78.633,88</b>

Desarrollo aplicación Web

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Horas estimadas:	80
Valor hora:	\$389,25
<b>Cotización total:</b>	<b>\$31.140,00</b>

### *Conclusión*

Al trabajar en la propuesta de mejora sobre Team Pro S.A. desde la perspectiva de la gestión por procesos, se pueden distinguir algunos puntos respecto al avance logrado. Primero, al ocuparse de la identificación de los procesos organizacionales este modelo de gestión permite concentrar los esfuerzos en la definición de aquellas actividades que agregan verdadero valor a la satisfacción de los clientes, dejando de lado a las que no aportan a este cometido. Al eliminar las tareas que no contribuyen con valor agregado, se puede lograr reducciones importantes en los costos de ejecución de los procesos que se definan.

Luego, con el armado del mapa de proceso, representa al grupo de procesos que forman parte de Team Pro S.A., se logra comprender las relaciones manifiestas entre estos. Al entender los vínculos existentes se logra integrar a todas las actividades y áreas de responsabilidad que lo configuran. Esto es fundamental para quienes desempeñan las actividades porque necesitan entender fácilmente cuál es la secuencia y el límite que deben respetar, en la ejecución de sus tareas.

Habiendo establecido las bases para la comprensión de la gestión por procesos y las herramientas que ayudan a la administración de la empresa, se destaca que a través del presente texto se pudo crear una metodología de trabajo acorde a las expectativas de reducción de costos planteados al inicio del estudio. El mismo se presenta como un modelo de aplicación que independientemente del momento que se utilice será eficaz, identificando y definiendo procesos. Además, brinda herramientas de análisis y recolección de datos que garantizan una práctica bajo ciertos estándares, sin importar quién lo realice ni en qué momento. Por último, se ofrece como un modelo que guiará a posteriores ciclos de identificación de procesos, permitiendo un aprendizaje que no se tenía hasta la actualidad en la organización.

El resultado de esta primera intervención es la definición del proceso de gestión de insumos, donde se logra establecer con claridad las áreas de actuación y las actividades que son de valor para conseguir eficacia. Este ciclo no debe detenerse aquí, al continuar con la evaluación del aporte de las actividades se logrará definir procesos que sean relevantes para el cumplimiento eficaz de la satisfacción del cliente. Al extender este análisis en otras áreas de trabajo, en la organización, con certeza se eliminarán actividades que están generando costos que no son relevantes para alcanzar los objetivos.

Adicionalmente, se pudo establecer herramientas de medición y acumulación de los resultados para las actividades definidas, importante para generar un historial relacionado a su desempeño. Esta base de datos es vital para tomar decisiones y conclusiones con datos concretos y reales. Además, con el desarrollo del soporte informático de gestión planteado se facilita la recolección y el ingreso de los datos. Los recursos de gestión que fueron desarrollados en esta intervención se definieron de manera tal que puedan ser aplicados regularmente y sea un modelo para la definición de nuevos procesos.

Finalmente, es necesario continuar con la búsqueda de actividades y procesos de valor agregado, en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y del cliente. Las pautas de trabajo establecidas a lo largo de trabajo ayudarán a que se prolongue en el tiempo el análisis dentro de la organización, con criterios que garantizarán armonía en la definición de los próximos procesos. Es importante entender que la definición de estos no es estática, así como el contexto en el que opera cada organización sufre cambios, las empresas y sus actividades también son afectados, por lo que deben actualizarse para asegurar que generen valor agregado constantemente.

### *Recomendaciones finales*

Entre los posibles puntos que pueden ser considerados en trabajos subsiguientes, se destacan:

- Hacer foco en la instrucción de los trabajadores y su desarrollo profesional, no solo en términos de dinero invertido, sino que en tiempo dedicado a la enseñanza. Se presume que con un mayor conocimiento relacionado al funcionamiento del negocio se dotará a los trabajadores respecto al valor que tienen sus contribuciones individuales sobre los objetivos organizacionales.
- Continuar con la evaluación de futuras mejoras en los soportes informáticos con los que cuenta la organización. Estos se convierten en una fuente inagotable información, un activo muy valorado en las organizaciones que pretenden sobresalir respecto a sus competidores.
- Buscar incansablemente la mejora continua, a través de la gestión por procesos, algo que debe convertirse en un estilo de vida dentro de la organización. A través de someter a evaluación constante tanto a los procesos que se han planteado como a los que se definan en el futuro.
- Por último, al ser un modelo de gestión con el que se trabaja para alcanzar la satisfacción del cliente interno y externo. Es necesario establecer indicadores que permitan la evaluación de la satisfacción de ambos, en relación con los procesos que son sus proveedores.

# **Capítulo 9**

## **Bibliografía**

***Libros de textos impresos:***

Mariño Navarrete, H. (2002). *Gerencia de procesos (2da. Ed.)*. México: Alfaomega Colombiana S.A.

Mintzberg, H. Brian Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Edición Breve.

Pardo Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. España: AENOR Internacional.

Schlemenson, A. (2014). *Análisis organizacional en PyMEs y empresas de familia*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Thompson, A.A. Gamble, J.E. Peteraf, M.A. y Strickland, A.J. (2012). *Administración estratégica (18va. Ed.)*. México: Mc Graw Hill.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires, Argentina: De las ciencias.

***Publicaciones Web:***

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (2017). RES 93-17 – DETERMINACIÓN HONORARIOS LEY PROVINCIAL 7626. Recuperado Julio de 2018 de <http://www.cpcecba.org.ar/tecnica/resoluciones?idr=144>

*Cuáles fueron las industrias más castigadas y qué esperan los empresarios para el tercer trimestre* (2 de agosto de 2018). Ambito.com. Recuperado de <http://www.ambito.com/929441-cuales-fueron-las-industrias-mas-castigadas-y-que-esperan-los-empresarios-para-el-tercer-trimestre>

*Dólar Oficial* (6 de noviembre de 2018). Ambito.com. Recuperado de <http://www.ambito.com/economia/mercados/monedas/dolar/info/?ric=ARSSCBCRA&desde=01/01/2018&hasta=06/11/2018>



De Gerencia (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado de [http://www.degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest](http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest).

*El costo argentino de la producción cayó un 7% en mayo* (1 de agosto de 2018). Ambito.com. Recuperado de <http://www.ambito.com/929295-el-costo-argentino-de-la-produccion-cayo-un-7-en-mayo>

Harvard Business review (2008 enero). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf).

Marchini, H. (26 de junio de 2018). *El futuro de la indumentaria se llama “wearable” y ya se diseña en el país*. Inti. Recuperado de <http://www2.inti.gov.ar/web/noticiero.jsp?idNoticia=1091>

*Tasas Activas en \$ BNA* (9 de octubre de 2018). Ambito.com. Recuperado de [http://www.ambito.com/diario/economia/banco-de-datos/bd\\_fin\\_tasas\\_activas\\_pesos.asp](http://www.ambito.com/diario/economia/banco-de-datos/bd_fin_tasas_activas_pesos.asp)

Valor hora Freelance (8 de octubre de 2018). [calculadorafreela.com](http://www.calculadorafreela.com). recuperado de [https://www.calculadorafreela.com/es/valor-hora-freelance/dev/all/1\\_5/AR/](https://www.calculadorafreela.com/es/valor-hora-freelance/dev/all/1_5/AR/)

*¿Vender al exterior gratis? El Gobierno bonificará mil nuevas exportaciones* (26 de Julio de 2018). Lanación.com.ar. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2156622-vender-al-externo-gratis-el-gobierno-bonificara-mil-nuevas-exportaciones-por-exporta-simple>

*Ventas minoristas acumulan una baja de 3,2% en los primeros siete meses del año* (5 de agosto de 2018). Ambito.com. Recuperado de <http://www.ambito.com/929603-ventas-minoristas-acumulan-una-baja-de-32-en-los-primeros-siete-meses-del-ano>

# **Capítulo 10**

## **Anexos**

Anexo 1: Observación estructurada. Lista de chequeo.

<b>Lista de chequeo</b>			
Area/s Involucrada/s	Gerencia de Ventas		
Actividad observada	Registro de Pagos		
Salida entregado por el sistema a quién va la salida?	Estado de cuenta corriente		
Quién desempeñan la actividad	Supervisor de ventas		
	Asistente de cuentas corrientes		
	<b>si</b>	<b>no</b>	<b>confuso</b>
1. Se entrega documento para iniciar actividad?		X	
2. Ese documento, indica responsable de la actividad?		X	
3. Indica quién supervisa la actividad?		X	
4. Se establece un orden de prioridades a los trabajos?		X	
5. Se registran datos que ayuden a medir desempeño?			X
6. Se registran los datos en alguna plataforma informatica?		X	
7. La orden de trabajo, incorpora anexos?		X	
8. Existen procedimientos formales de la actividad?		X	
9. Se registran los errores en las actividades?		X	
10. Se archivan los documentos resultantes?	X		
11. El empleado conoce dónde debe consultar el procedimiento de su tarea?		X	
12. Conoce a quién recurrir al presentarse dudas?			X
13. Puede señalar quién controla el resultado?			X
14. Se invirtió en equipos en los ultimos 12 meses?		X	

Anexo 2: Registro de datos, resultado de la observación de 15 actividades.

Area	Actividad	Salida del Sistema	Cliente del Sistema	Quién desempeñan
1	Gerencia de Producción	Pedido sin fabricación interna	Asistente de Sistema Web	Diseñador
2	Gerencia de Producción	Informar estado de pedidos	Supervisor de Ventas	Supervisor de Producción
3	Gerencia de Ventas	Registro de Pagos	Supervisor de ventas	Asistente de cuentas corrientes
4	Gerencia de Producción	Devolución de Trabajos defectuosos	Asistente de cuentas corrientes	Auxiliar de Inventario
5	Gerencia de Producción	Devolución de Clientes	Asistente de cuentas corrientes	Auxiliar de Inventario
6	Gerencia de Producción	Ingreso de Insumos (Telas)	Asistente de compras y cuentas con proveedores	Supervisor de corte
7	Gerencia de Producción	Pintado Mecanico	Sublimación	Estampador
8	Gerencia de Producción	Pintado Digital	Sublimación	Diseñador
9	Gerencia de Administración	Registro en sistema de OP	Supervisor de Producción	Asistente de Sistema Web
10	Gerencia de Producción	Corte	control de calidad -corte-	Cortador
11	Gerencia de Ventas	Presupuestación de Rugby	Club de rugby	Presupuestador
12	Gerencia de Ventas	Evaluación de Presupuesto	Gerencia de Ventas	Supervisor de Ventas
13	Gerencia de Ventas	Confirmación de Pedidos	Diseñador	Vendedor
14	Gerencia de Producción	Propuesta de Diseño	Clientes	Diseñador
15	Gerencia de Producción	Armado de Orden de Producción	Asistente de Sistema Web	Diseñador

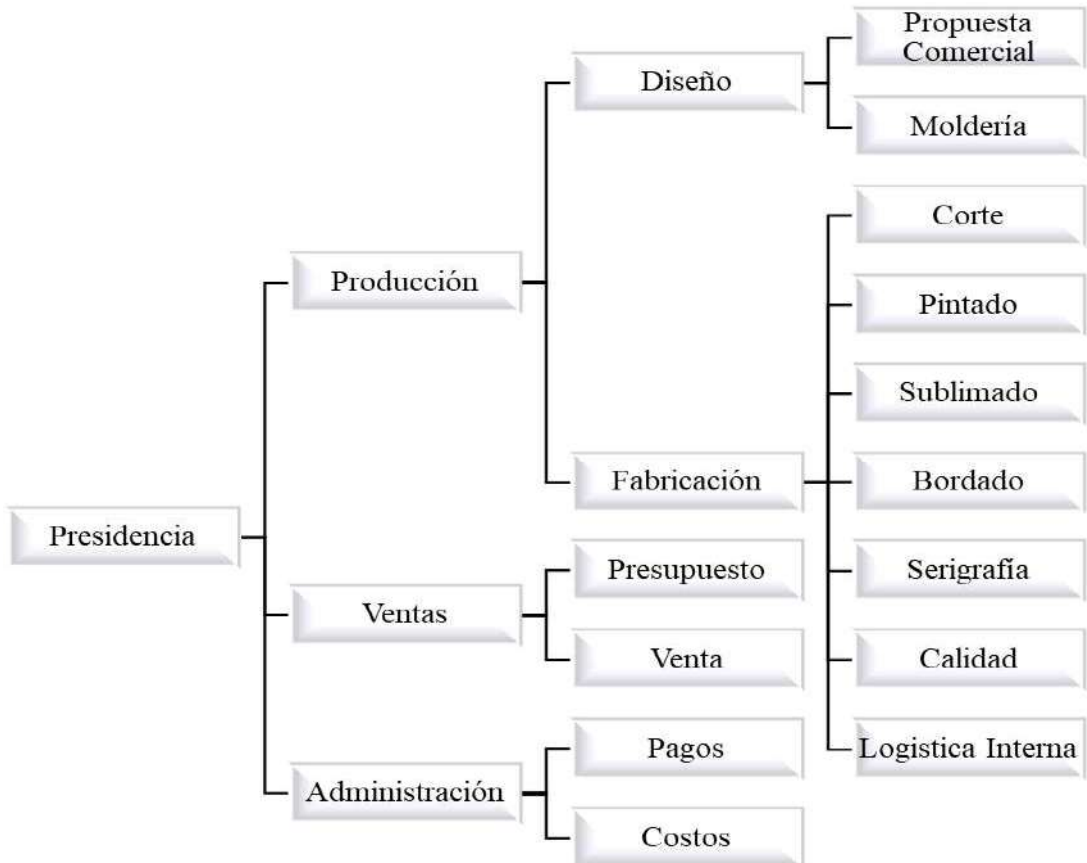
	Consulta 1	Consulta 2	Consulta 3	Consulta 4	Consulta 5	Consulta 6	Consulta 7	Consulta 8	Consulta 9	Consulta 10	Consulta 11	Consulta 12	Consulta 13	Consulta 14
1	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
2	No	No	No	Si	Confuso	Si	No	No	No	No	Confuso	Confuso	Confuso	No
3	No	No	No	No	Confuso	No	No	No	No	Si	Confuso	Confuso	Confuso	No
4	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
5	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
6	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Confuso	Confuso	No
7	Si	No	No	Confuso	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	No
8	No	No	No	Confuso	Si	Si	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si
9	Si	No	No	No	Si	Si	Si	No	No	Confuso	No	Confuso	Confuso	No
10	Si	No	No	Si	Si	No	Si	No	No	Si	No	Si	Confuso	No
11	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Confuso	No	Confuso	Confuso	No
12	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Confuso	Confuso	No
13	Confuso	No	No	No	No	No	Si	No	No	Confuso	Confuso	Confuso	Confuso	No
14	Confuso	No	Confuso	Confuso	No	No	No	No	No	Confuso	Confuso	Confuso	Confuso	Si
15	Confuso	No	No	Confuso	No	No	Si	Confuso	No	Confuso	No	Si	Si	Si

Porcentual de las observaciones logradas.

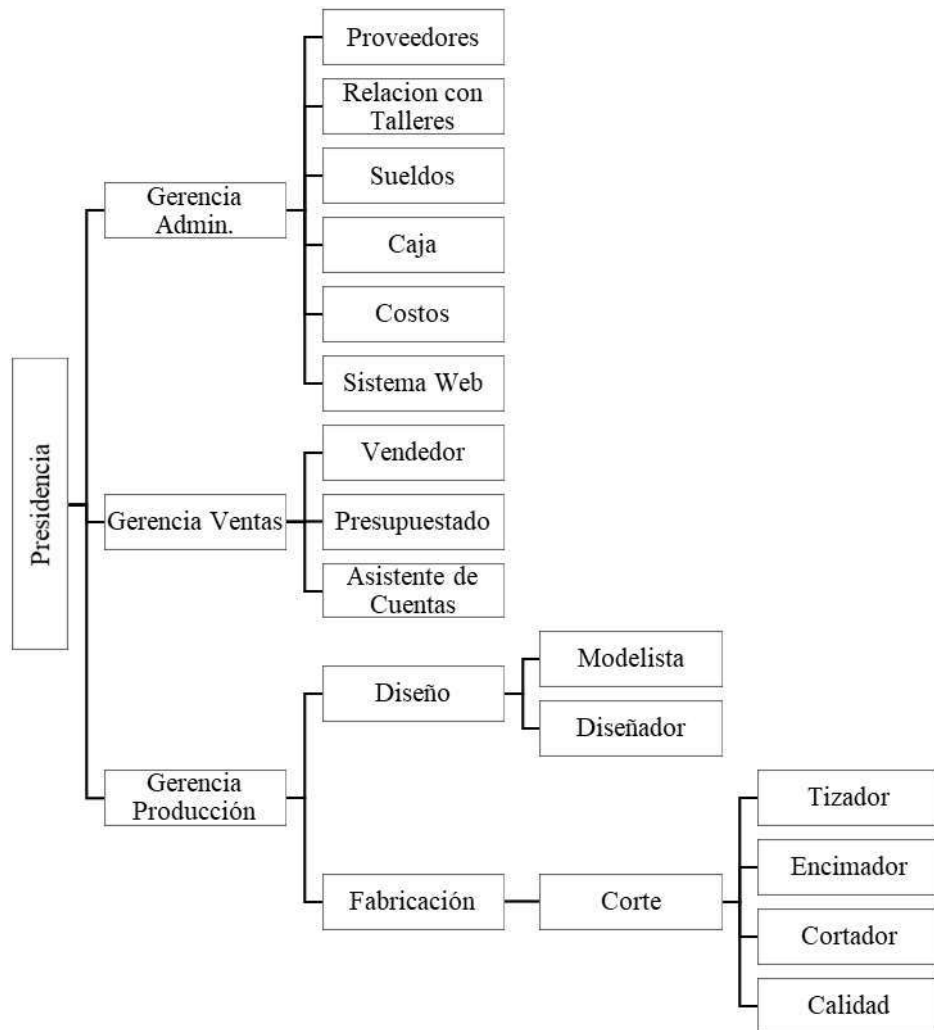
Consulta	
1.	Se entrega documento para iniciar actividad?
2.	Ese documento, indica responsable de la actividad?
3.	Indica quién supervisa la actividad?
4.	Se establece un orden de prioridades a los trabajos?
5.	Se registran datos que ayuden a medir desempeño?
6.	Se registran los datos en alguna plataforma informática?
7.	La orden de trabajo, incorpora anexos?
8.	Existen procedimientos formales de la actividad?
9.	Se registran los errores en las actividades?
10.	Se archivan los documentos resultantes?
11.	El empleado conoce dónde debe consultar el procedimiento de su tarea?
12.	Conoce a quién recurrir al presentarse dudas?
13.	Puede señalar quién controla el resultado?
14.	Se invirtió en equipos en los últimos 12 meses?

Observación	Consulta 1	Consulta 2	Consulta 3	Consulta 4	Consulta 5	Consulta 6	Consulta 7	Consulta 8	Consulta 9	Consulta 10	Consulta 11	Consulta 12	Consulta 13	Consulta 14
Si	27%	0%	0%	13%	20%	20%	27%	0%	0%	13%	0%	27%	27%	20%
No	53%	100%	93%	60%	67%	80%	73%	93%	100%	53%	87%	20%	20%	80%
Confuso	20%	0%	7%	27%	13%	0%	0%	7%	0%	33%	13%	53%	53%	0%

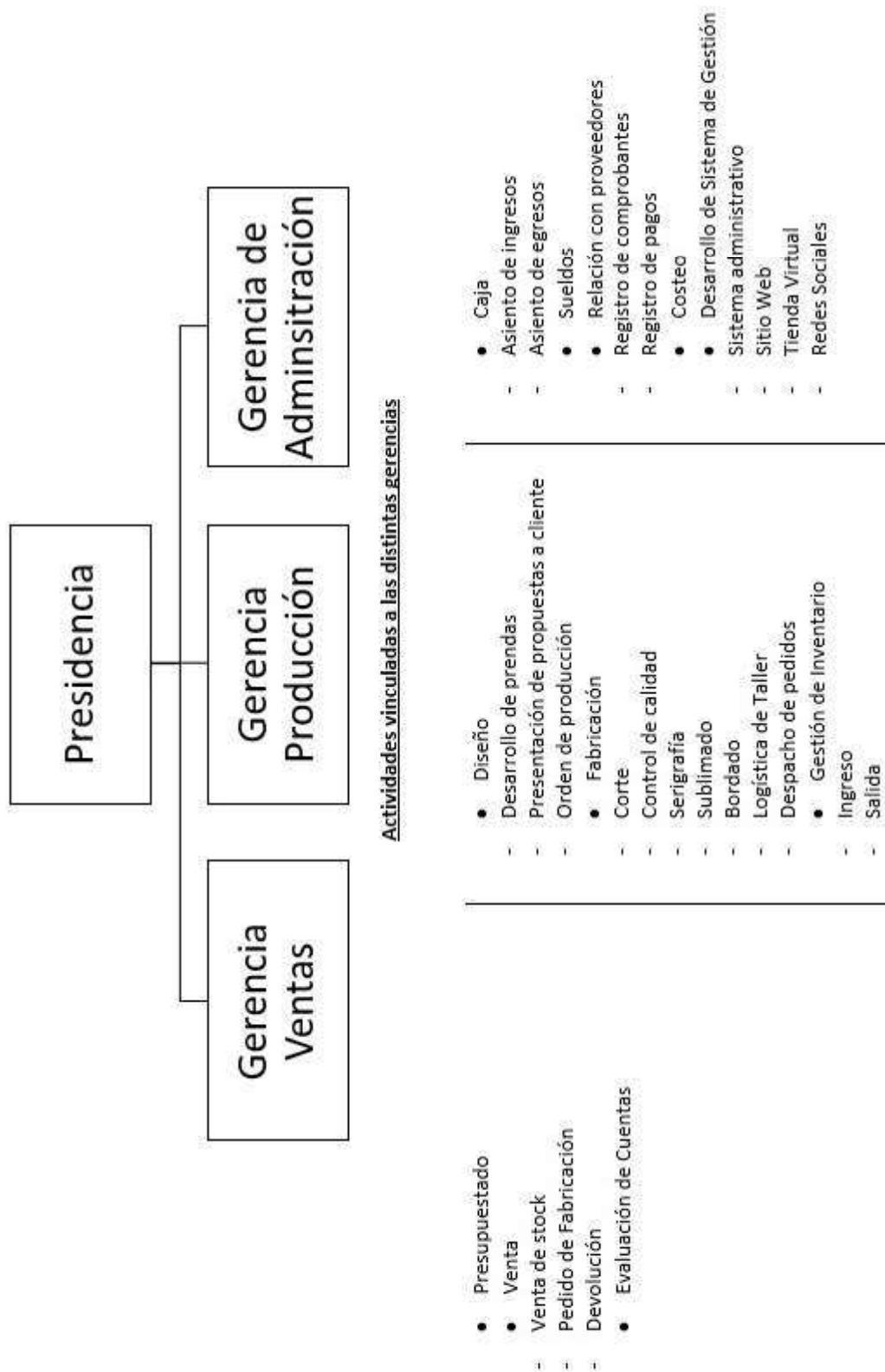
Anexo 3: Organigrama de Team Pro S.A.



Anexo 4: Esquema de categoría de mando y responsabilidad de Team Pro S.A.



Anexo 5: Esquema de posibles actividades a evaluar en Team Pro S.A.





Anexo 6: Estructura de observación para inventario de actividades.

<b>Inicio de observaciones</b>	
<b>Responsable</b>	
<b>Finalización de observaciones</b>	
	<b>Observaciones</b>
<b>Actividad vinculada</b>	
<b>Tarea observada</b>	
<b>Tarea precedente</b>	
<b>Tarea Posterior</b>	
<b>Entrada</b>	
<b>Producto/servicio logrado</b>	
<b>Supervisor</b>	
<b>Personas necesarias</b>	
<b>Herramientas de soporte</b>	
<b>Indicador de rendimiento</b>	
<b>Espacio de trabajo</b>	

Anexo 7: Estructura para el registro de observación estructurada.

Observación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Inicio de observaciones																			
Responsable																			
Finaliza																			
<b>Actividad Vinculada</b>																			
Tarea observada																			
Tarea precedente																			
Tarea Posterior																			
Entrada																			
Producto/servicio logrado																			
Supervisor																			
Personas necesarias																			
Herramientas de soporte																			
Indicador de rendimiento																			
Espacio de trabajo																			

Anexo 8: resultados de observación y el consecuente asiento de datos, ejemplo de registro.

<b>Inicio de observaciones</b>	31/10/2018
<b>Responsable</b>	Observador
<b>Finalización de observaciones</b>	31/10/2018
	<b>Observaciones</b>
<b>Actividad vinculada</b>	Ingreso de devolución
<b>Tarea observada</b>	Ingreso de devolución de cliente
<b>Tarea precedente</b>	entrega del cliente
<b>Tarea Posterior</b>	disposición en fábrica
<b>Entrada</b>	Prendas devueltas
<b>Producto/servicio logrado</b>	Prendas disponibles para control
<b>Supervisor</b>	Responsable de Producción
<b>Personas necesarias</b>	al menos 1 persona
<b>Herramientas de soporte</b>	no cuenta
<b>Indicador de rendimiento</b>	no cuenta
<b>Espacio de trabajo</b>	no cuenta

Registro de observación estructurada, ejemplo de actividad nro. 1 (Elaboración propia).

<b>Inicio de observaciones</b>	31/10/2018
<b>Responsable</b>	Observador
<b>Finalización de observaciones</b>	31/10/2018
	<b>Observaciones</b>
<b>Actividad vinculada</b>	Control de devolución de cliente
<b>Tarea observada</b>	Control de calidad devolución de cliente
<b>Tarea precedente</b>	Ingreso de devolución a fábrica
<b>Tarea Posterior</b>	Conteo de devolución de cliente
<b>Entrada</b>	Prendas devueltas
<b>Producto/servicio logrado</b>	Prendas aptas para ingreso a inventario
<b>Supervisor</b>	Responsable de Producción
<b>Personas necesarias</b>	hasta 2 personas
<b>Herramientas de soporte</b>	Resumen de ingreso de devolución
<b>Indicador de rendimiento</b>	no cuenta
<b>Espacio de trabajo</b>	Área de calidad

Registro de observación estructurada, ejemplo de actividad nro. 2 (Elaboración propia).

<b>Inicio de observaciones</b>	31/10/2018
<b>Responsable</b>	Observador
<b>Finalización de observaciones</b>	31/10/2018
	<b>Observaciones</b>
<b>Actividad vinculada</b>	Control de devolución de cliente
<b>Tarea observada</b>	Conteo de devolución de cliente
<b>Tarea precedente</b>	Control de calidad devolución de cliente
<b>Tarea Posterior</b>	Registro de Prendas
<b>Entrada</b>	Prendas devueltas
<b>Producto/servicio logrado</b>	Prendas aptas para ingreso a inventario
<b>Supervisor</b>	Responsable de Producción
<b>Personas necesarias</b>	hasta 2 personas
<b>Herramientas de soporte</b>	Remito interno numerado
<b>Indicador de rendimiento</b>	no cuenta
<b>Espacio de trabajo</b>	Área de calidad

Registro de observación estructurada, ejemplo de actividad nro. 3 (Elaboración propia).

Anexo 9: Acumulación de datos resultantes de la observación estructurada.

Observación	1	2	3	4	5	6	7
<b>Inicio de observaciones</b>	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018
<b>Responsable</b>	Observador	Observador	Observador	Observador	Observador	Observador	Observador
<b>Finaliza</b>	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018
<b>Actividad Vinculada</b>	Ingreso de devolución de cliente	Control de devolución de cliente	Control de devolución de cliente	Alta de prenda	Alta de prenda	Alta de insumo	Baja de insumo
<b>Tarea observada</b>	Ingreso de devolución de cliente	Control de calidad de devolución de cliente	Control de devolución de cliente	Corte de producto terminado	ingreso de producto a inventario	ingreso de insumo a inventario	salida de insumo de inventario
<b>Tarea precedente</b>	entrega de cliente	Ingreso de devolución a fábrica	Control de calidad de devolución de cliente	Control de producto terminado	Corte de producto terminado	control de insumo de inventario	control de insumo de inventario
<b>Tarea Portentor</b>	disposición en fábrica	Control de devolución de cliente	Registro de Prendas devueltas	Ingreso de producto a inventario	Disposición de producto en almacén	Disposición de insumo en almacén	no cuenta
<b>Entrada</b>	Prendas devueltas	Prendas devueltas	Prendas devueltas	Prendas producidas	Prendas producidas	insumo	Requerimiento de producción
<b>Producto/servicio logrado</b>	Prendas disponibles para control	Prendas aptas para ingreso a inventario	Prendas aptas para ingreso a inventario	Prendas para vender	Prendas para vender	insumo para procesar	insumo para procesar
<b>Supervisor</b>	Responsable de Producción	Responsable de Producción	Responsable de Producción	Supervisor de inventario	Supervisor de inventario	no cuenta	no cuenta
<b>Personas necesarias</b>	al menos 1 persona	hasta 2 personas	hasta 2 personas	hasta 2 personas	1 persona	2 personas	2 personas
<b>Herramientas de soporte</b>	no cuenta	Resumen de ingreso de devolución	Permiso interno numerado	Permiso interno numerado	Permiso interno numerado	no cuenta	no cuenta
<b>Indicador de rendimiento</b>	no cuenta	no cuenta	no cuenta	no cuenta	no cuenta	no cuenta	no cuenta
<b>Espacio de trabajo</b>	no cuenta	Área de calidad	Área de calidad	Área de calidad	Área de calidad	no cuenta	no cuenta

Tabla resumen de observaciones estructurada sobre actividades, de actividad 1 a 7. (Elaboración propia)

Observación	8	9	10	11	12	13	14
<b>Inicio de observaciones</b>	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018
<b>Responsable</b>	Observador	Observador	Observador	Observador	Observador	Observador	Observador
<b>Finaliza</b>	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018
<b>Actividad Vinculada</b>	Confección	Corte	Corte	Confección	Colocación de pedido	Colocación de pedido	Registro de pedido
<b>Tarea observada</b>	Ingreso de prendas de taller de confección	Encomada de tela	Corte	Despacho de partes a talleres de confección	Solicitud de producción	Venta de productos en inventario	Documentación de Venta
<b>Tarea precedente</b>	Confección	Disposición de insumos a emplear	Colocación de tizado sobre tela encomada	Control de partes cortadas	Aprobación de propuesta por parte del cliente	Presentación de propuesta	Separación de prendas solicitadas
<b>Tarea Porteiior</b>	Control de prendas entrantes	Colocación de tizado sobre tela encomada	Registro de corte	Entrega a taller	Confección de orden de producción	Envío de pedido a sector de producción	Embalado de pedido
<b>Entrada</b>	Prendas confeccionadas	Requerimiento de producción	Requerimiento de producción	Partes cortadas	Canidades a solicitudes	Presupuesto de venta	Prendas dispuestas
<b>Producto/servicio logrado</b>	Prendas aprobadas para ingreso	Encomad	Partes cortadas	Empaque de partes	Requerimiento de cliente	Documento de venta	Remite de venta
<b>Supervisor</b>	Responsable de Producción	Supervisor de corte	Supervisor de corte	Responsable de Producción	no cuenta	Supervisor de ventas	Supervisor de administración
<b>Personas necesarias</b>	por lo menos 2 personas	por lo menos 3 personas	al menos 1 persona	Hasta 2 personas	al menos 1 persona	al menos 1 persona	al menos 1 persona
<b>Herramientas de soporte</b>	Remite numerado	Orden de producción - resumen de corte - cortadora - cinta métrica - Balanza	Orden de producción - resumen de corte - cortadora	Remite numerado	no cuenta	no cuenta	Sistema de gestión - Lector de código de barra
<b>Indicador de rendimiento</b>	no cuenta	no cuenta	(largo de tela x capas encomadas) / (Prendas obtenidas)	no cuenta	no cuenta	no cuenta	no cuenta
<b>Espacio de trabajo</b>	area de calidad	Mesa de Corte	Mesa de Corte	area de calidad	no cuenta	no cuenta	no cuenta

Tabla resumen de observaciones estructurada sobre actividades, de actividad 8 a 14. (Elaboración propia)

Observación	15	16	17	18	19
<b>Inicio de observaciones</b>	2/11/2018	2/11/2018	2/11/2018	2/11/2018	2/11/2018
<b>Responsable</b>	Observador	Observador	Observador	Observador	Observador
<b>Finaliza</b>	2/11/2018	2/11/2018	2/11/2018	2/11/2018	2/11/2018
<b>Actividad Vinculada</b>	Presentación comercial	Documentación de pedido	Determinación de saldo de cuenta de taller	Determinación de saldo de cuenta de proveedor	Emisión de pago
<b>Tarea observada</b>	Presupuesto de ventas	Confección orden de producción	Conciliación cuenta de talleres de confección	Registro de factura de compra	Registro de pago
<b>Tarea precedente</b>	Contacto con cliente	Solicitud de producción	Ingreso de prendas de taller de confección	control de ingreso de insumo	Registro de factura de compra
<b>Tarea Posterior</b>	Condiciones de compra	Envío de orden a sistema de gestión	Pago a talleres de confección	Registro de pago	Archivo de documento
<b>Entrada</b>	Solicitud del cliente	Curva de talles por producto pedido	Prendas aprobadas para ingreso	Factura de proveedor	Saldo a pagar
<b>Producto/servicio logrado</b>	Oferta de productos	Documento de especificaciones de pedido	Saldo a pagar a talleres de confección	Saldo a pagar	Estado de cuenta corriente
<b>Supervisor</b>	Supervisor de administración	Responsable de Producción	Supervisor de administración	Supervisor de administración	Supervisor de administración
<b>Personas necesarias</b>	al menos 1 persona	al menos 1 persona	al menos 1 persona	al menos 1 persona	al menos 1 persona
<b>Herramientas de soporte</b>	Excel	Excel - Software de diseño	Excel - Remito numerado	Excel	Excel
<b>Indicador de rendimiento</b>	no cuenta	no cuenta	no cuenta	no cuenta	no cuenta
<b>Espacio de trabajo</b>	Area de administración	Area de diseño	Area de administración	Area de administración	Area de administración

Tabla resumen de observaciones estructurada sobre actividades, de actividad 15 a 19. (Elaboración propia)



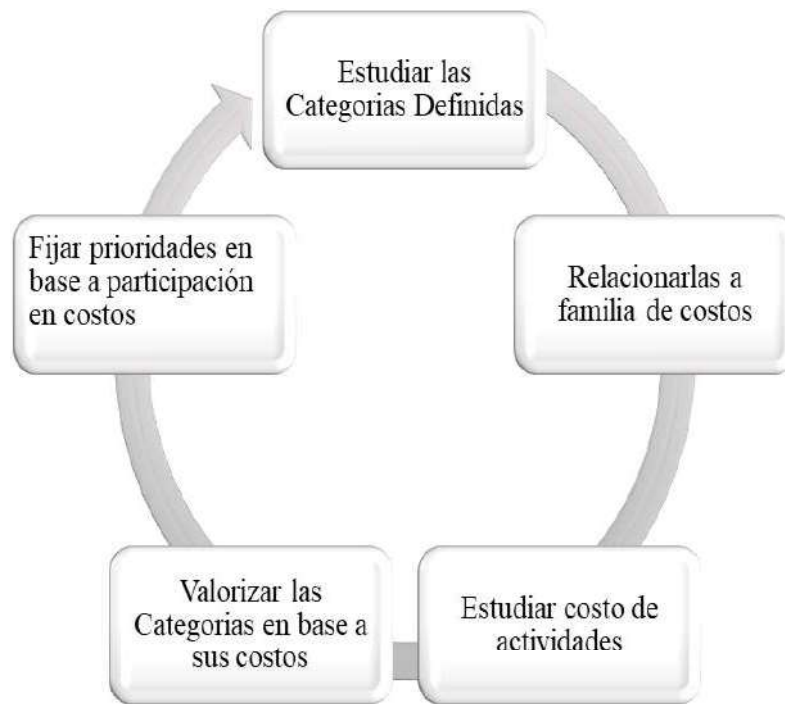
Anexo 10: Vinculación de actividades observadas a procesos y denominación.

<b>Observación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Inicio de observaciones</b>	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018
<b>Responsable</b>	Observador	Observador	Observador	Observador	Observador	Observador	Observador
<b>Finaliza</b>	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018	31/10/2018
<b>Actividad Vinculada</b>	Ingreso de devolución cliente	Control de devolución de cliente	Control de devolución de cliente	Alta de prenda	Alta de prenda	Alta de Insumo	Eaje de Insumo
<b>Proceso Involucrado</b>	<b>Rechazo de Calidad</b>	<b>Rechazo de Calidad</b>	<b>Rechazo de Calidad</b>	<b>Gestión de Prendas</b>	<b>Gestión de Prendas</b>	<b>Gestión de insumos</b>	<b>Gestión de insumos</b>

<b>Observación</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
<b>Inicio de observaciones</b>	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018
<b>Responsable</b>	Observador	Observador	Observador	Observador	Observador	Observador	Observador
<b>Finaliza</b>	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018	1/11/2018
<b>Actividad Vinculada</b>	Confección	Corte	Corte	Confección	Colocación de pedido	Colocación de pedido	Registro de pedido
<b>Proceso Involucrado</b>	<b>Fabricación</b>	<b>Fabricación</b>	<b>Fabricación</b>	<b>Fabricación</b>	<b>Venta personalizada</b>	<b>Venta por Catalogo</b>	<b>Conformación de pedidos</b>

<b>Observación</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
<b>Inicio de observaciones</b>	2/11/2018	2/11/2018	2/11/2018	2/11/2018	2/11/2018
<b>Responsable</b>	Observador	Observador	Observador	Observador	Observador
<b>Finaliza</b>	2/11/2018	2/11/2018	2/11/2018	2/11/2018	2/11/2018
<b>Actividad Vinculada</b>	Presentación comercial	Documentación de pedido	Determinación de saldo de cuenta de taller	Determinación de saldo de cuenta de proveedor	Emisión de pago
<b>Proceso Involucrado</b>	<b>Venta por Catalogo</b>	<b>Programación de pedidos</b>	<b>Gestión de cuentas</b>	<b>Gestión de cuentas</b>	<b>Gestión de cuentas</b>

Anexo 11: Ciclo para el establecimiento de prioridades.



Anexo 12: Fragmento de informe: estado de situación patrimonial de Team Pro S.A para la elaboración de datos secundarios.

ANEXO II

**TEAM PRO S.A.**

**COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS**

Por el ejercicio finalizado el 31 de Julio de 2017, comparativo con el ejercicio anterior (en pesos)

	<u>31.12.2017</u>	<u>31.12.2016</u>
Existencia al inicio del ejercicio	2.344.999,50	2.643.262,98
<b>Mas:</b>		
Compras	13.643.705,10	4.335.116,35
Gastos de producción (anexo III)	3.513.699,15	1.570.715,26
<b>Menos:</b>		
Existencia al final del ejercicio (nota 3.4)	2.743.562,95	2.344.999,50
<b>Costo de los bienes vendidos</b>	<u><u>16.758.840,80</u></u>	<u><u>6.204.095,09</u></u>

Véase mi informe de fecha 10.11.2017

  
 Alberto Schulta  
 Contador Público (U.N.C.)  
 C.P.C.E. Cbs.Mat. Nº 10.094215

  
 TEAM PRO S.A.  
 CUIT 30711971055  
 EN ALFREDO A. ALBRACHT  
 PRESIDENTE

## TEAM PRO S.A.

## INFORMACION REQUERIDA POR EL ART. 64, APARTADO 1, INCISO "b" DE LA LEY 19.550

Por el ejercicio finalizado el 31 de Mayo de 2017, comparativo con el ejercicio anterior (en pesos)

rubros	Gastos imputables al costo	Gastos de comercialización	Gastos de administración	31/07/2017	31/07/2016
Amortizaciones del ejercicio	239.786,15	-	-	239.786,15	104.363,92
Sueldos fábrika	2.802.642,36	-	-	2.802.642,36	1.232.120,06
Cargas sociales fábrika	402.980,64	-	-	402.980,64	234.231,28
Gastos varios producción	8.290,00	-	-	8.290,00	-
Gastos fletes y embalaje	-	107.836,73	-	107.836,73	95.728,02
Movilidad	-	248.251,38	-	248.251,38	132.903,23
Alquileres	-	66.000,00	-	66.000,00	66.000,00
Publicidad e imprenta	-	23.027,62	-	23.027,62	6.000,20
Costos varios de comercialización	-	266.633,22	-	266.633,22	30.946,90
Honorarios	-	-	17.718,94	17.718,94	32.376,31
Sueldos administración	-	-	1.226.846,74	1.226.846,74	528.051,46
Cargas sociales administración	-	-	172.706,00	172.706,00	100.384,84
Gastos varios de administración	-	-	137.405,75	137.405,75	50.468,01
Impuestos y tasas	-	-	3.125,09	3.125,09	-
Seguro	-	-	39.595,41	39.595,41	10.376,44
Comercio e industria	-	-	-	209.036,20	81.111,60
Unicrpo eléctrica	-	203.008,10	-	203.008,10	95.730,34
<b>TOTALES</b>	<b>3.533.699,15</b>	<b>912.888,15</b>	<b>1.853.167,12</b>	<b>6.079.654,62</b>	<b>2.749.963,62</b>

Véase mi informe de fecha 10.11.2017

Albino Schultz  
 Contador Público (U.N.C.)  
 C.P.C.E. Cba. Mat. N° 10.084715

TEAM PRO S.A.  
 UIT 9071 921896  
 SU FOTOCOPIADO AL DERECHO  
 ES FOTOCOPIABLE

Anexo 13: Ciclo para la elaboración de información.



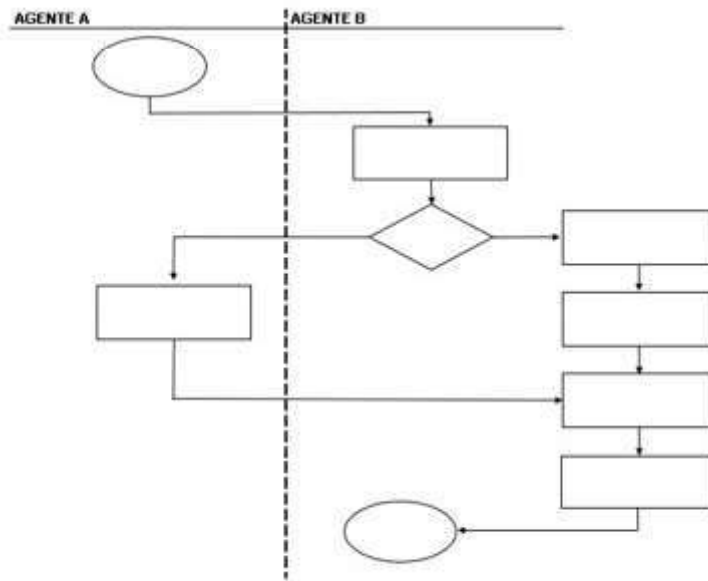
#### Anexo 14: Elección de procesos sobre los cuáles concentrar los esfuerzos

Proceso Involucrado	Categoría de costo asociados a proceso	Costos incurridos según balance 2017	% sobre gastos totales	% informalidad observada	% de urgencia de análisis
Rechazo de Calidad	MOD + Gasto de comercialización	\$ 4.178.511	19%	95%	18%
Gestión de Prendas	MOD	\$ 3.265.623	15%	20%	3%
<b>Gestión de insumos</b>	<b>MOD + Telas</b>	<b>\$ 12.139.868</b>	<b>55%</b>	<b>90%</b>	<b>49%</b>
Fabricación	MOD + Telas + Pintura	\$ 12.934.576	59%	30%	18%
Venta personalizada	Gasto de comercialización	\$ 912.888	4%	70%	3%
Venta por Catalogo	Gasto de comercialización	\$ 912.888	4%	70%	3%
Gestión de cuentas	Gasto de Administración	\$ 1.653.067	7%	30%	2%

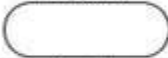








Justificación de elección: para la determinación del proceso sobre el cual se debe iniciar la formalización, se asignaron los costos relacionados a los candidatos. Luego se determinó la proporción que representaban los costos (insumos, gastos de comercialización y gastos de administración) en relación con las ventas del periodo, balance cerrado en Julio de 2017. Se ponderó la participación de los costos, en base al porcentaje de informalidad observada en los procesos. Con estos datos se estableció el proceso que se trabaja en la intervención.

Anexo 15: Esquema de diagrama de flujo a utilizar en Team Pro S.A.

Diagrama de Flujo de Team Pro S.A.	
Nombre de Proceso	
Supervisor	
Fecha de definición	
Definido por	
Aprobado por	
Versión nro.	
Archiva en	



## Anexo 16: Definición de elementos a incorporar en Diagrama de Flujo

Simbología de Diagrama de Flujo de Team Pro S.A.	
<p>Inicio / Fin</p> 	<p>Determina el punto inicial o final del sistema</p>
<p>Acción</p> 	<p>Solo puede representar un paso dentro de un proceso o un subproceso completo dentro de un proceso más grande</p>
<p>Documento impreso</p> 	<p>Un documento o informe impreso</p>
<p>Decisión o ratificación</p> 	<p>Punto de decisión o ramificación. Las líneas que representan diferentes decisiones surgen de diferentes puntos del diamante</p>
<p>Entrada / Salida</p> 	<p>Representa el material o información que entra o sale del sistema, como una orden del cliente (entrada) o un producto (Salida)</p>
<p>Entrada manual</p> 	<p>Se le pide al usuario que introduzca la información manualmente</p>
<p>Proceso predeterminado</p> 	<p>Indica una secuencia de acciones que realizan una tarea específica incrustada dentro de un proceso más grande. Esta secuencia de acciones podría describirse con más detalle en un diagrama de flujo separado.</p>
<p>Retardo</p> 	<p>Retraso en el proceso</p>
<p>Almacenamiento de datos</p> 	<p>Paso donde se almacenan datos</p>



Anexo 17: Esquema de ficha de procesos a utilizar en Team Pro S.A.

<b>Ficha de Proceso de Team Pro S.A.</b>	
<b>Nombre de Proceso</b>	
<b>Supervisor</b>	
<b>Finalidad</b>	
<b>Limites del Proceso</b>	
<b>Primera Actividad</b>	
<b>Última Actividad</b>	
<b>Entradas</b>	
<b>Salidas</b>	
<b>Proveedores del Proceso</b>	
<b>Clientes del Proceso</b>	
<b>Participantes del Proceso</b>	
<b>Indicadores de desempeño</b>	
<b>Documentación del Proceso</b>	

Anexo 18: Flujoograma y ficha de procesos de Team Pro S.A.

Diagrama de Flujo de Team Pro S.A.	
Nombre de Proceso	Gestión de insumos de producción
Supervisor	Interventor externo
Fecha de definición	7/11/2018
Definido por	
Aprobado por	
Versión info.	1.2018.GINI
Archiva en	

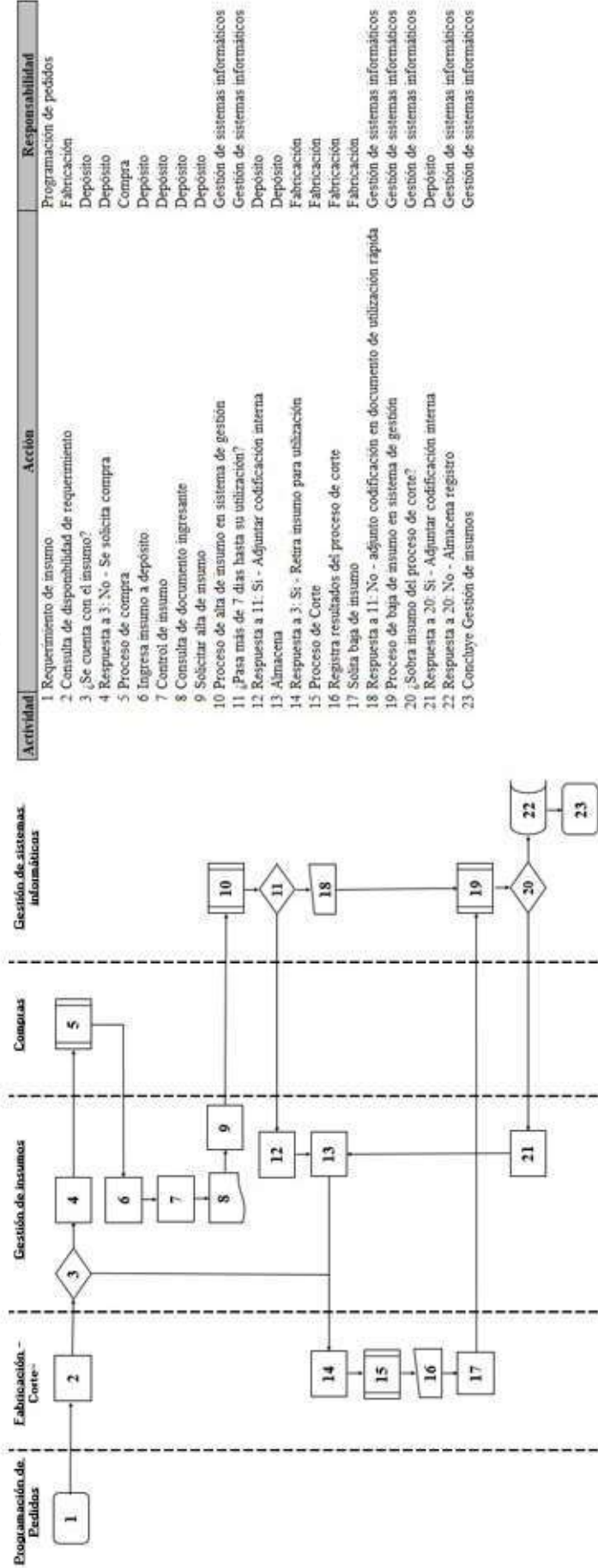
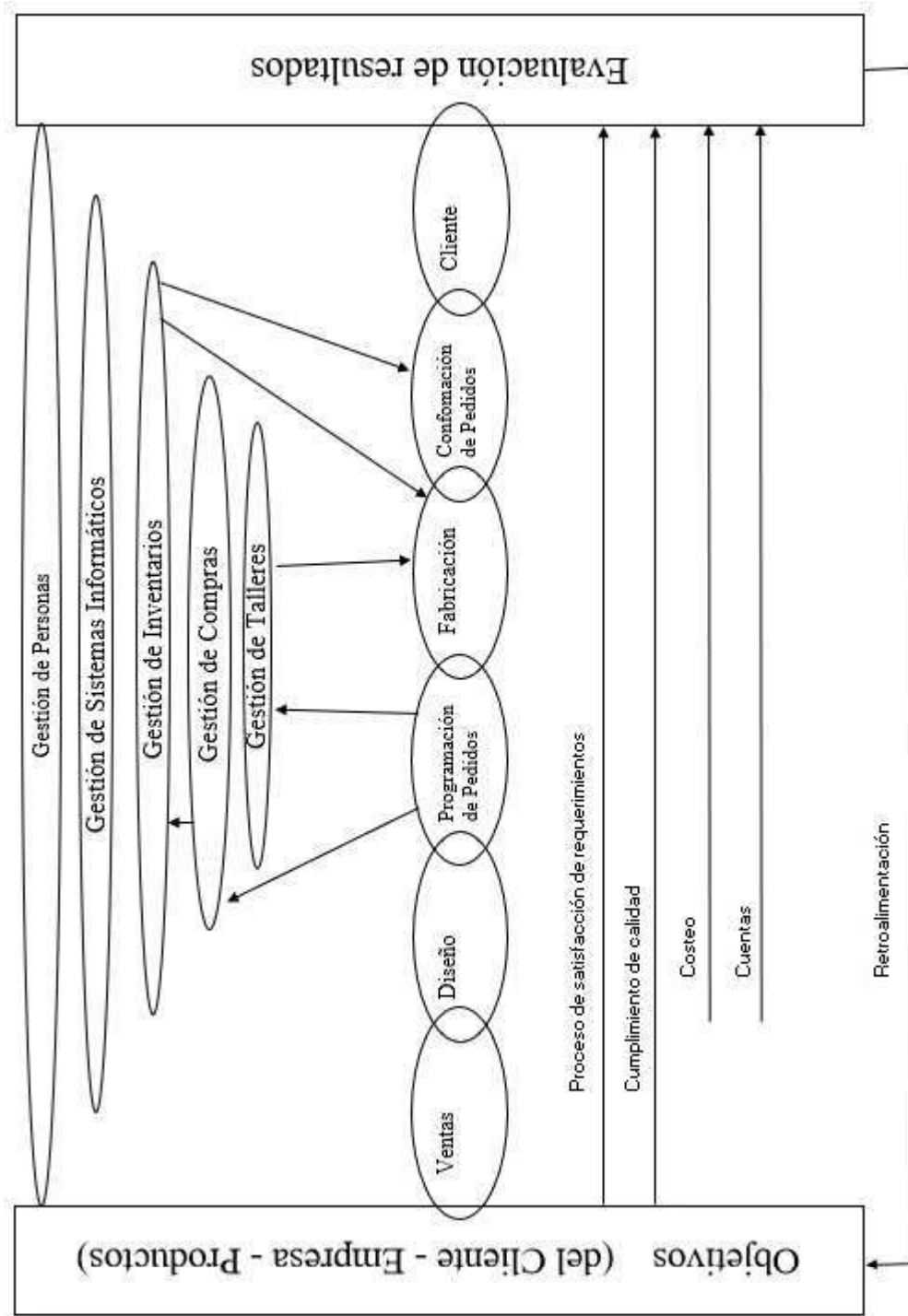


Diagrama de flujo de gestión de insumos (elaboración propia).

<b>Ficha de Proceso de Team Pro S.A.</b>	
<b>Nombre de Proceso</b>	Gestión de insumos
<b>Supervisor</b>	de producción
<b>Finalidad</b>	
Controlar la correcta utilización de insumos	
<b>Limites del Proceso</b>	
<b>Primera Actividad</b>	# Requerimiento de insumo por parte de programación de insumos
<b>Última Actividad</b>	# Almacenamiento del registro de baja de insumos
<b>Entradas</b>	# Datos de requerimiento de insumo # Compra de insumo # Documentación de gestión de sistema informática
<b>Salidas</b>	# Informe de utilización de insumo
<b>Proveedores del Proceso</b>	# Compras # Programación de pedidos # Proceso de corte
<b>Clientes del Proceso</b>	# Proceso de Corte # Costeo
<b>Participantes del Proceso</b>	
# Operarios de Fabricación - Corte - # Administrativo de sistema # Administrativo de compras # Operario de depósito	
<b>Indicadores de desempeño</b>	
1-ratio de compra por ineficiencia: = \$ de compra por reposición / \$ de compras realizadas	
2-ratio de rendimiento de prenda: = Insumo utilizado / Prendas obtenidas	
3-ratio de reposición de insumo: = insumo utilizado para reposición / insumo utilizados en total	
<b>Documentación del Proceso</b>	
# Requerimiento de insumo # Documento de compra # Utilización rápida de insumo # Resumen de corte	

Ficha de proceso de gestión de insumos (elaboración propia).

Anexo 19: Mapa de procesos de Team Pro S.A.



Anexo 20: Indicadores para los procesos formalizados en Team Pro S.A.

<b>Actividad</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Propósito</b>	<b>¿Cuándo realizar la medición?</b>	<b>¿Cómo registrar el dato?</b>	<b>Beneficio esperado</b>
Solicitar alta de Insumo	ratio de compra por ineficiencia	= \$ de compra por reposición / \$ de compras realizadas	conocer qué proporción de compras se realizan para pedidos nuevos y cuáles por motivos de reemplazo de insumos deshechos	en la actividad 8	al momento de solicitar el ingreso del insumo, en la actividad 8, debe establecerse que el mismo se efectúa para reemplazar un insumo determinado	Reducir 40% la proporción de compras por reposición
Baja de Insumo	ratio de rendimiento de prenda	= Insumo utilizado / Prendas obtenidas	conocer qué consumo de insumos tiene cada prenda	en la actividad 19 del proceso	al momento de registrarse la baja a través del sistema, este asocia la baja a una cantidad "X" de prendas	poder establecer el costo de las prendas comercializadas
Baja de Insumo	ratio de reposición de insumo	= insumo utilizado para reposición / insumo utilizados en total	conocer qué proporción de insumos fueron utilizados por motivos de reposición	en la actividad 19 del proceso	al momento de registrarse la baja a través del sistema, este asocia la baja como motivo de reposición de trabajo	reducir un 20% la utilización de insumos para reposición

Anexo 21: Datos relacionados al sistema gestión de Team Pro S.A.

Modulos de Sistema	En función?	Descripción	Costo de desarrollo en base actual	Costo de desarrollo nuevo	Horas requeridas
Inventario de productos	Si	se muestra las cantidades en existencia de productos		\$ 600	53,33
Inventario de Insumos	no	se muestra las cantidades en existencia de insumos	\$ 300	\$ 300	26,67
Compra de insumos	no	registra las compras efectivas de insumos	\$ 300	\$ 300	26,67
Ventas Pedidos a producción	si	registra los pedidos de productos personalizados que		\$ 600	53,33
Ventas Pedidos a inventario	Si	registra los pedidos de productos en inventario		\$ 1.200	106,67
Devoluciones	no	registra las devoluciones de pedidos	\$ 300	\$ 300	26,67
Ingreso de presupuestos	si	acumula las solicitudes de cotización de clientes		\$ 420	37,33
Actualización de precios	si	permite realizar actualizaciones masivas de productos		\$ 420	37,33
Producción - Ingresos -	si	registra el ingreso de productos terminados al sistema de producción		\$ 660	58,67
Producción - Entrega de pedidos -	si	registra la entrega de pedidos de productos personalizados, aquellos que tienen una estadia corta en almacen		\$ 600	53,33
Reporte de pedidos generados	si	muestra los pedidos de productos personalizados que no se completaron		\$ 210	18,67

<b>Total en dólares</b>	<b>\$ 900</b>	<b>\$ 5.610</b>
<b>Total en pesos argentinos</b>	<b>\$ 31.140</b>	<b>\$ 194.106</b>

Valor hora de trabajo de programación en dólares	\$ 11	(extraído de <a href="https://www.calculadorafreela.com/es/valor-hora-freelance/dev/all/1_5/AR/">https://www.calculadorafreela.com/es/valor-hora-freelance/dev/all/1_5/AR/</a> , consultado el 8 de octubre (extraído de
Valor dólar venta 8/10/18		<a href="http://www.ambito.com/economia/mercados/monedas/dolar/info/?nc=ARSSBCRA&amp;desde=01/01/2018&amp;hasta=06/11/2018">http://www.ambito.com/economia/mercados/monedas/dolar/info/?nc=ARSSBCRA&amp;desde=01/01/2018&amp;hasta=06/11/2018</a> , consultado el 6 de Noviembre de 2018)
Valor hora de trabajo de programación en pesos argentinos	\$ 34,60	
	\$ 389,25	

Anexo 22: Análisis de los datos recabados respecto al sistema de gestión de Team Pro S.A.

En el anexo 21 se presentan los módulos de trabajo que se requieren de un sistema de gestión base, para las características del negocio de la organización. Algunos de estos ya se encuentran en funcionamiento en la actualidad y otros aún no han sido desarrollado. Una breve descripción respecto a su contribución se agrega a continuación en el cuadro desarrollado y la condición de vigente o no.

Además, se establecen dos alternativas, primero desarrollar los módulos que aún no han sido habilitados. Por otro lado, debido a los años que lleva en funcionamiento el sistema, se presenta la posibilidad de desarrollar una nueva plataforma de trabajo. Ambas posibilidades son acompañadas con estimaciones de tiempo y costo, para valorizar el camino a seguir.

En base a lo establecido, se decide continuar con el desarrollo de los módulos que aún no fueron habilitados, contra el desarrollo de una plataforma desde cero. La actualidad económica hace difícil el desembolso de una suma de dinero tan alta como la presentada. Esto no quiere decir que cuando se presenten mejores condiciones de mercado no se considere el traslado a un nuevo desarrollo integral.

Anexo 23: Explicar al programador cómo se define el proceso.

Tomando como parámetro la valoración realizada en el anexo 14, los módulos a desarrollar van a estar orientados a los procesos de: Alta de insumo y baja de insumo.

Desarrollos:

- 1- Crear proveedores, a través de un formulario que debe completarse tipeando:  
Razón social - Cuit - nombre comercial - domicilio - ciudad - código postal - provincia - teléfono - correo electrónico.

2- Crear insumo, seleccionar atributos mediante lista desplegable. cada atributo debe generarse desde un módulo diferente que debe alojarse en parámetros. los atributos son: tipo - nombre - color - unidad de medida.

3- Alta de insumo, se da al ingresar a fabrica, en una compra debe ingresarse datos como: proveedor – nro. de factura - forma de pago - fecha – productos

Consideraciones:

- Se compra x bultos o rollos, debe cargarse cada uno individualmente para poner cuántos kilos o metros ingresan.

- Al grabar la compra debe imprimirse un sticker para cada bulto o rollo que contenga un código de barra y datos como: proveedor - tipo de producto - nombre de producto - color de producto - unidad de medida de producto - cantidad de producto.

- Baja de producto, por medio de lectura del código de barra:

- Al dar de baja se debe asignar a: nro. de pedido pre-existente

- Debe hacerse en base a productos de los pedidos seleccionados

- Debe hacerse en base a talle a seleccionar

- Debe ponerse en cada talle la cantidad para la cantidad usada

- Las bajas pueden ser de 2 formas: rollo o bulto completo y rollo o bulto parcial

- Cuando es parcial debe aclararse lo que se quedó sin usar e imprimir un nuevo sticker con la nueva cantidad.

- Consulta de inventario de insumos en tiempo real, por: tipo - nombre - color.

- Debe mostrar los atributos del producto y cantidad disponible



Anexo 24: Fragmento de informe: estado de situación patrimonial de Team Pro S.A.

**II-Información especial sobre otros requerimientos legales y reglamentarios**

a) Las cifras resumidas emergentes de los estados contables enunciados en el primer párrafo del presente informe son las siguientes:

	<u>31/07/2017</u>	<u>31/07/2016</u>
<u>Estado de Situación Patrimonial</u>		
Activo	\$ 6.295.272,52	\$ 3.937.906,02
Pasivo	\$ 3.869.286,35	\$ 2.718.427,97
Patrimonio Neto	\$ 2.425.986,17	\$ 1.219.478,05
<u>Estado de Resultados</u>		
Ganancia del Ejercicio	\$ 1.206.508,12	\$ 582.555,87

b) Los estados contables de TEAM PRO S.A. surgen de un sistema de registro contable, y han sido llevados de conformidad con los requisitos formales exigidos por normas legales y técnicas, encontrándose a la fecha pendientes de transcripción a los libros correspondientes.

c) Según surge de los registros contables de la entidad, el pasivo devengado al 31 de julio de 2017 a favor del Sistema Integrado Previsional Argentino en concepto de aportes y contribuciones previsionales ascendía a \$106.785,37 (Pesos ciento seis mil setecientos ochenta y cinco con 37/100), siendo exigible \$44.344,01 (Pesos cuarenta y cuatro mil trescientos cuarenta y cuatro con 01/100) a dicha fecha.

Ciudad de Córdoba, 10 de noviembre de 2017.-

Anexo 25: Resolución del CPCE de CBA, Honorarios en Administración según resolución N° 93/17.

**Artículo 98** - Por los servicios profesionales prestados a cualquier tipo de ente, que se describen en los artículos siguientes, se aplicará la escala de honorarios que se menciona, sobre el monto total del activo más el previo o ingresos operativos, el que fuera mayor:

Más de pesos	A pesos	Monto Fijo en pesos	% S/Excedente
Hasta	49.730,40	2.032,67	
49.730,40	1.690.932,00	2.032,67	0,50
1.690.932,00	4.227.329,40	2.793,67	0,40
4.227.329,40	8.454.658,80	4.088,30	0,30
8.454.658,80	16.909.317,60	5.706,78	0,20
16.909.317,60	En adelante	7.864,24	0,15