



Trabajo Final de Grado

Gestión de Procesos para INCOSER S.A.

Federico Giusto

Lic. en Administración

Año 2019

Resumen

El presente trabajo consistió en un proyecto de aplicación desarrollado desde la administración estratégica, fundamentalmente trabajando con la gestión por procesos como herramienta principal en la organización, dirección y coordinación del funcionamiento interno de las empresas.

En esta oportunidad el caso práctico seleccionado correspondió a la empresa Incoser, una compañía dedicada a la producción y comercialización de hormigón para la distribución a empresas y particulares en el mercado de la ciudad de Córdoba capital.

Concretamente, el abordaje estuvo caracterizado por un desarrollo organizativo a nivel interno para Incoser, ya que dicha organización presentaba aspectos disfuncionales en los procesos y actividades clave de su articulación en la generación productiva y de valor.

Es por esta razón que el plan de intervención se caracterizó por una redefinición hacia una estructura por procesos, tomando un *reestyling* sobre: Selección de proveedores, pago a proveedores, recepción de pedidos y aprovisionamiento de insumos.

Palabras Clave

Administración estratégica. Gestión por procesos. Estructura y diseño organizacional. Producción y comercialización de hormigón.

Abstract

The present thesis consisted in an application project developed from the strategic administration, fundamentally working with process management as the main tool in the organization, direction and coordination of the internal functioning of the companies. On this occasion, the case study selected corresponded to the company Incoser, a company dedicated to the production and marketing of concrete for distribution to companies and individuals in the market of the city of Córdoba capital.

Specifically, the approach was characterized by an internal organizational development for Incoser, since this organization presented dysfunctional aspects in the processes and key activities of its articulation in productive and value generation. That was the reason why the intervention plan was characterized by a redefinition towards a structure by processes, taking a *reestyling* about: Supplier management, selection of suppliers, payment to suppliers, coordination for the delivery and supply shifts

Keywords

Strategic management. Process management. Structure and organizational design. Production and commercialization of concrete

Índice

| | |
|---|-----|
| Capítulo 1:..... | 8 |
| Introducción | 8 |
| 1.1 Introducción | 9 |
| 1.2 Justificación:..... | 10 |
| Capítulo 2:..... | 13 |
| Marco Teórico..... | 13 |
| Capítulo 3:..... | 42 |
| Diseño Metodológico..... | 42 |
| 3.1 Fundamentación de la metodología de investigación | 43 |
| 3.2 Fichas técnicas..... | 44 |
| Capítulo 4:..... | 47 |
| Presentación y Análisis de datos: Diagnóstico | 47 |
| 4.1 Macroentorno (Análisis PEST) | 48 |
| 4.2 Microentorno: (5 Fuerzas Competitivas de Porter)..... | 53 |
| 4.4 Diagnóstico: Análisis FODA | 90 |
| Capítulo 5:..... | 96 |
| Propuesta Profesional..... | 96 |
| 5.1 Introducción a la propuesta | 97 |
| 5.3 Etapa estratégica..... | 98 |
| 5.4 Etapa táctica | 99 |
| Propuesta de estructura por procesos | 104 |
| 5.5 Diagrama de Gantt | 122 |
| 5.6 Presupuesto..... | 124 |
| 5.7 Beneficios del plan de intervención | 125 |
| Capítulo 6:..... | 128 |
| Conclusiones | 128 |
| 6.1 Conclusiones | 129 |
| 6.2 Recomendaciones..... | 130 |
| Bibliografía | 132 |
| Anexos | 136 |
| Modelo de instrumentos de relevamiento de información..... | 139 |
| Grilla de análisis para el macro-entorno | 139 |

| | |
|--|-----|
| Grilla de análisis para el micro-entorno | 140 |
| Guía de pautas para directivos y encargados de la organización | 141 |

Índice de tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Ficha técnica 1: Macroentorno. | 44 |
| Tabla 2. Ficha técnica 2: Microentorno. | 44 |
| Tabla 3. Ficha técnica 3: Microentorno. | 45 |
| Tabla 4. Ficha técnica 4: Análisis interno..... | 45 |
| Tabla 5. Ficha técnica 5: Análisis interno..... | 45 |
| Tabla 6. Ficha técnica 6: Análisis interno..... | 46 |
| Tabla 7. Diagrama de Gantt | 123 |
| Tabla 8. Presupuesto. | 124 |
| Tabla 9. Beneficios. | 126 |

Índice de ilustraciones

| | |
|---|-----|
| Ilustración 1. Aprovisionamiento de insumos. | 64 |
| Ilustración 2. Pago a proveedores. | 69 |
| Ilustración 3. Recepción de pedidos (vendedor). | 73 |
| Ilustración 4. Recepción de pedidos (logística). | 75 |
| Ilustración 5. Aprovisionamiento de insumos. | 108 |
| Ilustración 6. Pago a proveedores. | 112 |
| Ilustración 7. Recepción de pedidos (vendedor). | 116 |
| Ilustración 8. Recepción de pedidos (logística). | 118 |

Capítulo 1:

Introducción

1.1 Introducción

El presente trabajo final de grado se desarrolla desde la perspectiva de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, teniendo como propósito abordar la realidad organizacional de la empresa Incoser S.A., dedicada a la elaboración de hormigón y radicada en la ciudad de Córdoba Capital.

La actividad comercial antes mencionada, implica un esfuerzo determinante para el trabajo administrativo, logístico, productivo y de comercialización. El desarrollo del hormigón demanda un esfuerzo de diseño y coordinación en etapas productivas secuenciales, además de necesitar de la calificación y competencias técnicas específicas por parte de los encargados del área.

En estas circunstancias, se diseña un plan de organización y coordinación de procesos que colabore en la toma de decisiones estratégicas, logrando profesionalizar y formalizar las metodologías internas de trabajo de Incoser.

Para esto, la intervención profesional se articula en dos etapas, por un lado, el desarrollo de un diagnóstico para conocer en profundidad el desempeño organizacional, y por otro la intervención profesional a través del diseño estratégico de sus procesos internos.

1.2 Justificación:

Teniendo en cuenta que el trabajo se lleva adelante sobre una organización dedicada a la elaboración de hormigón, se hace imprescindible contemplar su estructura productiva, de desarrollo, en consistencia con la gestión por procesos.

La principal problemática encontrada en INCOSER S.A es la ineficiencia en la administración y en la logística a causa de la carencia de una secuencia lógica de actividades preestablecidas, detalladas formalmente para cada sector de la organización.

Las principales desventajas de no contar con una gestión por procesos son:

- Desorden y duplicidad de esfuerzo y trabajo.
- Productividad no aprovechada al máximo.
- Actividades organizadas empíricamente.
- Carencia de una política de mejoramiento continuo.
- Dificultad para planificar, ejecutar y controlar.
- Toma de decisiones basadas en la intuición.
- Plazos de cumplimiento desfasados.
- Carencia de indicadores para medir los procesos.

Al entender cómo son los procesos, se pueden normalizar, para luego ir modificándose hasta que puedan añadir un valor agregado, aumentar la satisfacción del cliente y lograr una mayor eficiencia.

Como resultado, se espera que cada integrante de Incoser sepa con exactitud qué tareas debe realizar, con qué plazos, en qué condiciones y hasta dónde se extiende su responsabilidad.

Por otro lado, les permitirá a aquellas personas encargadas de la evaluación y control, ser más objetivos y tener resultados sobre el rendimiento de cada subproceso.

De esta forma, el proceso se volverá más eficiente porque se detectarán las falencias en cada uno de los subprocesos y se detectarán las actividades que no añaden un valor tanto para los clientes internos y como los externos.

Para esto, se lleva adelante una intervención profesional sobre el diseño actual de los procesos internos de Incoser, trabajando a partir de una propuesta basada en el rediseño de los procesos clave, buscando dotar a la organización de mecanismos claros que orienten la ejecución estratégica de las actividades clave.

1.3 Objetivos.

Objetivo General:

Optimizar los subprocesos administrativos de INCOSER S.A a través del diseño de un modelo de Gestión por procesos para diciembre del 2020.

Objetivos Específicos:

- Describir los factores externos que pueden o podrían incidir en el desempeño organizacional de INCOSER.
- Identificar la incidencia de los procesos de: Selección de proveedores, pago a proveedores, aprovisionamiento de insumos y recepción de pedidos en el desarrollo global de la organización.
- Indagar sobre la existencia de objetivos e indicadores que orienten el desarrollo de los procesos.
- Describir la consistencia entre el diseño estructural de INCOSER y la gestión de los procesos en estudio.
- Detectar el nivel de formalización de los procesos administrativos clave en Incoser.

Capítulo 2:
Marco Teórico

En este apartado se desarrollan los conceptos clave referidos a la fase de la administración estratégica asociada al diseño organizacional, donde el análisis de los procesos se vuelve una dimensión fundamental como herramienta clave en la gestión interna de las empresas. Si bien la temática se centra específicamente en el diseño y diagramación de procesos para una empresa, no por ello deben dejar de considerarse los aspectos referidos al contexto en el que una organización se encuentra inmersa, ya que todo cambio que se pretenda llevar adelante dentro de la organización necesitará del conocimiento, no sólo de las circunstancias directas, sino también de todos aquellos factores que pueden incidir indirectamente, como por ejemplo los del entorno.

A continuación, se despliegan diversos enfoques que permiten desarrollar herramientas conceptuales para abordar el entendimiento de lo que es un análisis situacional, el desarrollo de un diagnóstico y la implementación de distintos modelos relativos al diseño organizacional, donde específicamente la conceptualización de los procesos toma mayor importancia.

Los principales autores utilizados para lograr el entramado teórico son Hill y Jones, y Navarrete.

Como bien se dijo, la primera fase que debe realizarse es el análisis situacional de la empresa. Aquí se consideran el análisis externo y el análisis interno, para luego delimitar un diagnóstico.

Análisis Externo

El análisis externo consiste en la identificación de variables que pueden generar oportunidades o amenazas para la organización, sobre las cuales la misma no tiene ningún tipo de control. Lo que puede hacer una empresa es aprovechar las oportunidades o cubrirse de las amenazas. A continuación, se explican los conceptos que conforman cada una de estas dimensiones.

Macroentorno

Los cambios en las fuerzas del macroentorno pueden influir directamente en alguna o todas las fuerzas del modelo de Michael E. Porter.

Fuerzas Macroeconómicas: El Macroentorno posee cuatro factores principales.

El primero es la tasa de crecimiento de la economía, porque en épocas de crecimiento aumentan los desembolsos efectuados por los clientes y en épocas de recesión disminuyen los desembolsos y provocan una presión competitiva más poderosa.

El segundo es el nivel de la tasa de interés porque puede determinar la demanda del producto si los clientes solicitan préstamos para financiar las compras. También afecta al costo de capital, a medida que aumenta la tasa de interés aumenta el costo de capital, de esta forma invertir en activos resulta más costoso.

El tercer factor es la tasa de cambio de divisas. La tasa mencionada anteriormente define el valor de diversas monedas nacionales entre sí. El movimiento de la tasa de cambio de divisas influye directamente en la competitividad del mercado. Cuando el valor del dólar es bajo, los clientes internos prefieren importar los productos ya que resulta más económico. Si el valor del dólar es alto, los clientes compran en mercados locales y se les abre la posibilidad a las compañías de la industria para poder exportar.

El último factor es la inflación. La inflación genera incertidumbre en el futuro, aumenta las tasas de interés, aumenta el riesgo de las inversiones ya que no se puede planificar con exactitud por lo que disminuyen las mismas. Al disminuir las inversiones se contrae la actividad económica por lo que es más probable que se genere una crisis.

Fuerzas globales: En las últimas décadas hubo cambios en el sistema económico mundial. Se eliminaron las barreras para el comercio internacional y la inversión. Se abrieron mercados mundiales para las compañías lo que genera una oportunidad de expansión, pero también se genera una amenaza ya que, al eliminarse las barreras del comercio internacional, compañías extranjeras se pueden establecer en la industria y competir libremente.

Fuerzas tecnológicas: El cambio tecnológico puede provocar que un producto se vuelva obsoleto de la noche a la mañana. Al mismo tiempo, genera la posibilidad de producir nuevos productos.

Uno de los efectos más importantes que tienen los cambios tecnológicos es que debido al internet hace que sea más fácil para los clientes informarse sobre los productos que existen en el mercado y disminuye significativamente el costo de cambiar de producto para los clientes. Estos cambios generan un incremento en la rivalidad dentro de la industria.

Fuerzas demográficas: Son el resultado de cambios en las características de una población, como puede ser la edad, el sexo, raza, origen étnico, preferencia sexual y clase social. Las fuerzas demográficas pueden presentar oportunidades o amenazas.

Fuerzas sociales: Son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria. Las fuerzas sociales pueden presentar oportunidades o amenazas, dependiendo si el cambio social es positivo o negativo para la industria.

Fuerzas políticas y legales: Son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan a las organizaciones.

Microentorno

Una Industria se puede definir como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos o cercanos entre sí. Los competidores más cercanos que tiene una compañía son los que satisfacen las mismas necesidades básicas a los clientes.

Una industria es el lado de la oferta de un mercado en el cual las compañías son los proveedores del mismo, por otra parte, la demanda de un mercado está conformada por los clientes. Las necesidades básicas de los clientes definen los límites de la industria.

Un sector es un grupo de industrias muy relacionadas.

Cinco fuerzas de Porter

Una vez que se identificaron los límites en una industria, se deben analizar las fuerzas competitivas para identificar las oportunidades y las amenazas. La herramienta de las cinco fuerzas Porter brinda un mecanismo para realizar dicho análisis. (Hill y Jones, 2009)

La competitividad en una industria está formada por: El riesgo de que entren nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de

los proveedores y los productos sustitutos. Porter afirma que cuanto más intensa sea cada fuerza, más competitiva será la industria. (Hill y Jones, 2009)

Riesgo de que ingresen competidores potenciales: Son compañías que actualmente no rivalizan en la industria, pero si lo desean tienen la capacidad de hacerlo. Mientras más competidores se incorporen a la industria, más competitiva se vuelve, por lo que se reduce la posibilidad de aumentar los precios y obtener mayores ganancias. El riesgo de que entren competidores potenciales está relacionado con las barreras que impiden la entrada, es decir que mientras mayores sean los costos que tienen que afrontar los competidores potenciales, mayor es la barrera de entrada, lo que significa que esta fuerza competitiva será más débil. Algunas de las barreras más importantes son las economías de escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas en costos, costos de cambiar de clientes y normas oficiales. (Hill y Jones, 2009)

Rivalidad entre las compañías establecidas: Rivalidad significa lucha competitiva entre compañías de una industria para aumentar su participación de mercado. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos en publicidad y promoción y servicio post venta. Con una rivalidad alta, disminuyen los precios y aumentan los costos, por lo que la rentabilidad se pone en peligro.

Poder de negociación de los compradores: Los compradores pueden ser los usuarios finales que consumen un producto, o las compañías que distribuyen los productos a los usuarios finales. El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para lograr una disminución en los precios o de aumentar los costos de

las compañías en la industria demandando una mejor calidad en el producto y el servicio. Los compradores son más peligrosos cuando:

- Los compradores compran en grandes cantidades.
- Cuando un porcentaje grande del total de la oferta depende de los pedidos de los compradores.
- Cuando los costos que implica cambiar de producto sean bajos.
- Cuando los compradores amenazan con ingresar a la industria para fabricar ellos mismos los productos.

Poder de negociación de los proveedores: Está conformado por organizaciones que proporcionan insumos a la industria tales como materiales, servicios y mano de obra. El poder de negociación con que cuentan dichos proveedores está asociado a la capacidad que poseen para aumentar los costos a la industria. Los proveedores con poder reducen las ganancias al elevar los costos. Los proveedores tienen más poder en las siguientes situaciones:

- Los productos que venden tienen pocos sustitutos y es vital para las compañías que forman parte de la industria.
- Cuando la industria no es un cliente importante para ellos.
- Cuando las compañías de una industria sufren un aumento en los costos si deciden cambiar un producto por el de otro proveedor ya que los mismos son únicos o diferentes.
- Las compañías de la industria no pueden amenazar con entrar en el sector de sus proveedores y producir sus propios insumos.

Los proveedores pueden amenazar con ingresar a la industria de sus clientes y utilizar sus insumos para fabricar productos que competirán con los de las empresas existentes en la industria. (Hill y Jones, 2009)

Productos sustitutos: Por último, la amenaza de productos sustitutos está conformada por productos de diferentes industrias que pueden satisfacer de una manera similar las necesidades de los clientes. La amenaza de productos sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita que las empresas puedan aumentar los precios ya que, si el producto se vuelve más caro, los clientes pueden optar por el producto sustituto. (Hill y Jones, 2009)

Análisis interno

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes factores que pueden existir dentro de la organización, para poder evaluar los recursos con los que cuenta, qué necesita, detectar las fortalezas para aprovecharlas al máximo y detectar las debilidades para poder neutralizarlas.

Según Sainz de Vicuña Ancín (2017) para realizar un relevamiento profundo de las dimensiones internas de una organización, el profesional debe ser consciente de los distintos niveles que conforman la estructura y dinámica de una empresa. Particularmente este enfoque hace referencia al nivel corporativo, de los negocios, y el funcional operativo.

El nivel corporativo implica realizar un análisis de los objetivos corporativos y estratégicos de una organización, y así poder evaluar la pertinencia de los mismos respecto a las estrategias.

De igual forma deben evaluarse los modelos y unidades de negocios que son gestionadas por la empresa, la estructura que poseen, el nivel de desarrollo y el posicionamiento en el mercado, para identificar las necesidades y requerimientos de cambio o profundizar las metodologías de trabajo referidas a la etapa funcional operativa.

Es el tercer nivel (funcional operativo) en el cual se analizan los procesos y las metodologías puntuales de trabajo. Aquí deben identificarse las formas e indicadores, los tiempos, espacios y herramientas de trabajo.

Hill y Jones (2009) expresan que el análisis interno debe concentrarse en analizar las capacidades y recursos de una empresa para reconocer las competencias distintivas con las que cuenta. En ese sentido, la forma de analizar internamente a la

organización que presenta Sainz de Vicuña es útil para lograr la identificación de estos dos elementos.

Los recursos son aquellos elementos, tangibles e intangibles con los que cuenta una organización, y que le permiten desarrollar sus actividades clave. Algunos de estos pueden ser por ejemplo la propia infraestructura, equipamiento, los recursos humanos, y luego también el conocimiento de dichos recursos, aspectos de propiedad intelectual. Estos componentes pueden ser de suma importancia y muy valiosos, que por sí mismos puedan marcar diferencias con respecto a los competidores. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones los recursos son comunes, y dependerán de las capacidades de la organización para poder potenciar su valor.

En este sentido, las capacidades son metodologías de trabajo, administración, procesos, reglas que logran articular de la mejor manera posible a los recursos. Es allí donde la combinación de ambos factores puede generar una competencia distintiva para la compañía. Es decir, que la generación de competencias depende de lo que una empresa pueda hacer con sus recursos. En resumen, para que una empresa logre desarrollar una competencia distintiva:

“(…)debe contar, por lo menos con un recurso valioso y específico propio y las capacidades necesarias para aprovecharlo, o una capacidad específica para manejar los recursos. La competencia distintiva es más sólida cuando posee ambos elementos: los recursos valiosos y específicos de la empresa y las capacidades específicas de ésta para manejarlos” (Hill y Jones, 2009, p.78).

Una de las herramientas de la administración estratégica que permite analizar, entender y diagnosticar la generación de valor en una empresa es la cadena de valor,

que justamente posibilidad identificar cómo los recursos y capacidades se ponen en marcha bajo una secuencia lógica de trabajo.

Cadena de valor

Porter (2008) establece que la cadena de valor es fundamental para realizar un análisis interno de la empresa, desglosando todas las operaciones que tienen una organización en actividades principales y actividades de apoyo, para poder analizar la creación de valor y los costos de cada una de las mismas.

A continuación, se describen las características que definen a las dos tipologías de actividades, explicando el funcionamiento, y la secuencia lógica de complementación que adquieren en el circuito organizacional:

Actividades primarias: Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto.

Logística de entrada: Las actividades relacionadas con la compra de insumos y materias primas a los proveedores.

Operaciones: Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.

Logística de salida: Actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y su distribución hacia el consumidor.

Marketing y ventas: Las actividades relacionadas con la fuerza de ventas, la publicidad y promoción.

Servicios: Actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto, por ejemplo, la instalación.

Las actividades de soporte son aquellas actividades que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto, pero sirven de apoyo a las actividades primarias. Ellas son:

Infraestructura: Todo lo que necesita la empresa para poder funcionar.

Administración de Recursos Humanos: Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

Desarrollo de Tecnología: Aquellas actividades que buscan la obtención o mejora de las tecnologías de la empresa.

Abastecimiento: Actividades relacionadas con el proceso de compras.

Habiendo desarrollado la forma de abordar la realidad interna de una organización, con especial atención sobre su estructura y sus procesos de generación de valor, se culmina con la instancia de análisis situacional, que como bien se dijo al inicio se encuentra configurada por el relevamiento de datos del macroentorno, microentorno y éste último eslabón. Es necesario procesar la información recolectada para estar en condiciones de determinar un diagnóstico de la empresa, de forma global y particular.

Diagnóstico

Como bien se dijo, esta etapa logra articular los aspectos y factores que inciden de manera directa e indirecta en el desenvolvimiento organizacional. Deben identificarse cuáles son los lineamientos pertinentes que describan la exposición que pueda experimentar la compañía. Para ello existen diversas matrices que ayudan a clasificar los datos, poder cuantificarlos, describirlos y entonces, tomar decisiones estratégicas.

En este caso, la matriz que se elige para materializar el diagnóstico es el FODA. Esta es una herramienta que resume aquellos datos considerando la división entre los factores externos e internos, definiéndose como oportunidades y amenazas (externos), y fortalezas y debilidades (internos).

Según Sainz de Vicuña Ancín (2017) las oportunidades son aspectos que pueden, o podrían influir de manera positiva en la transformación organizacional, y que sabiendo aprovecharlos pueden potenciar la producción, funcionamiento o comercialización. Las amenazas también son aspectos externos que pueden o podrían afectar negativamente el desenvolvimiento de la empresa. Ambos factores tienen un impacto en el mediano y largo plazo, y es responsabilidad de los directivos poder preverlos y articularlos en relación a las capacidades que presentan.

En complemento, las fortalezas son factores intrínsecos, que le permiten a la entidad efectuar sus actividades de forma eficiente, y que administrados correctamente pueden generar virtudes, o como bien se mencionó, competencias distintivas. En algunos casos los recursos por sí mismos son fortalezas, y en otros casos las capacidades pueden volverse aspectos que permitan el desarrollo de factores clave de éxito. En contraste, las debilidades son aspectos internos que pueden o podrían perjudicar el desempeño de la empresa. Aquí es importante identificar la diferencia entre ausencias,

fallas y desvíos, ya que por lo general las empresas no carecen de elementos, si no que tienen vicios en sus capacidades, y las llevan a incumplir, o mal definir sus procesos de trabajo, generando de esta forma desaprovechamiento de sus recursos, o gestionándolos incorrectamente.

Teniendo presente la situación concreta que atraviesa la organización, pueden tomarse las decisiones estratégicas para trabajar sobre los puntos débiles, buscando optimizar la administración de los recursos y el impulso de las oportunidades.

En el caso particular de este trabajo final de grado, la temática central refiere a la estipulación estratégica de los procesos internos para el diseño organizacional de una compañía, y como tal el apartado de aplicación e intervención encamina a una definición de los procesos.

Gestión por procesos.

Un proceso es un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando insumos que son suministrados por unos proveedores, agregando valor a la transformación. (Navarrete, 2001)

(Navarrete, 2001) establece que debe haber un solo responsable por cada proceso completo, y el mismo proceso debe agregarle valor al cliente, si no el proceso es innecesario. Nace así la concepción de organización como un conjunto de procesos que generan un bien o servicio de valor para el cliente. Los procesos son las actividades estructuradas sistemáticamente para producir resultados que tengan valor para el cliente. El punto de partida es identificarlo, entender sus necesidades y así poder satisfacerlo con la salida del mismo.

De manera global, pueden describirse distintos objetivos en lo que refiere al control de los procesos que pueden ser aplicados a los diversos sistemas de

organización: Autorización de transacciones, gestión de registros, clasificación, verificación de sistemas, adecuación y segregación de funciones, entre otros.

Según Escudero (2011) el otro aporte que debe considerarse en el desarrollo por procesos es el concepto del inventario, que permite establecer el estado en el que se encuentra una organización, y sus distintas áreas, respecto a los bienes y la cantidad de los mismos que tiene tanto en su haber como en el debe. Este aspecto es fundamental a toda la direccionalidad de los procesos ya que llevar un control de inventarios de los insumos, mercadería o productos es la fundamental para entender el estilo de trabajo interno y coordinativo de una empresa.

Concretamente el inventario es una relación de los materiales, productos que tiene una organización en su depósito, y que necesita clasificarlo según distintas categorías. Puntualmente es una herramienta que sirve para determinar las existencias y así determinar la calidad de la gestión, y sin lugar a dudas posibilita la comprobación y la constatación del desarrollo de las actividades tanto de compras, almacenamiento, desarrollo de registros, entre otros.

Dentro de la gestión por procesos, el concepto de logística es un elemento que trasciende y atraviesa a distintas perspectivas tanto teóricas como técnicas, y muchas veces se encasilla a este concepto bajo la idea estricta referida a la producción, sin embargo, es un sustento conceptual que se encuentra presente tanto implícita como explícitamente en todo aspecto de gestión por procesos, ya sean internos o externos.

En complemento Anaya y Polanco (2005) explican que la gestión logística es la forma de evitar falencias y desvíos en las actividades genéricas y específicas de una compañía. Según estos autores, los desvíos que pueden generarse por no trabajar bajo una gestión logística son los siguientes: Excesivo aumento de costos en la gestión de almacenamiento y distribución; excesiva inversión en inventarios; reacciones lentas

frente a cambios en el mercado; obsolescencia y caducidad de productos; pérdida de mercado por falta de disponibilidad en el producto; exceso de devoluciones de clientes.

En el marco de la administración de procesos, el administrador debe contemplar las distintas tipologías que existen como bases de los procesos, entre los que pueden mencionarse la gestión de aprovisionamiento, de inventarios, almacenamiento y diseño de depósitos, preparación de pedidos, ventas, compras.

Según Anaya Tejero (2015) es importante distinguir entre compra y provisión, ya que la función de aprovisionamiento tiene un carácter mucho más amplio, y por ende hace referencia a un trabajo para predisponer a la empresa a identificar los productos, bienes o servicios del exterior que necesita para llevar adelante su funcionamiento. Dentro de las actividades clave en la gestión de aprovisionamiento se encuentran las siguientes: La previsión de las necesidades; la planificación de los tiempos de aprovisionamiento; la búsqueda de los productos y proveedores; la instancia de adquisición (compra); el control de la entrega en condiciones y finalmente el registro en cuanto a cantidad, tiempo, calidad y precio.

En lo que refiere a la gestión de inventarios, Chase (2009) expresa que son los elementos que representan las existencias de recursos o piezas que se utilizan en los procesos de una organización, y que pueden ser descritos simbólicamente como activos corrientes que deben ser administrados para que produzcan un retorno sobre el capital invertido. Luego la política debe hacer referencia a la metodología sobre cómo administrar el inventario. Aquí el autor manifiesta dos métodos: El independiente y el método de administración centralizada. El primero significa que cada planta, proceso o proyecto tendrá su propia forma de inventario y el de administración centralizada implica una comunicación y una coordinación constante entre las diversas áreas de la organización.

Luego, en los procesos de almacenamiento y diseño de depósito, los esfuerzos que realiza una empresa en materia logística deben hacerse para reducir los inventarios, buscando que la organización sea eficiente almacenando los insumos como mercaderías o los productos. Teniendo este aspecto controlado, se podrá garantizar una correcta distribución, apoyándose en tres parámetros: Disponibilidad, rapidez y fiabilidad. La disponibilidad depende a la gestión de inventarios, mientras que la rapidez y fiabilidad dependen de la gestión de los almacenes.

Modelo de las 8M

(Navarrete, 2001) propone un modelo estableciendo que un proceso tiene 8 factores determinantes, que interactúan entre sí para generarle una transformación a la entrada y así producir una salida, estos factores son:

Management: Es el tipo de gerencia que guía el proceso, esta puede ser democrática, situacional, *laisse-faire*.

Materials: El tipo de materiales utilizados, que lleguen a tiempo, con la calidad necesaria.

Manpower: Las características de las personas que forman parte del proceso, si son capacitadas o no, con experiencia o novatos, qué tipo de mentalidad poseen, etc.

Methods: Los métodos de trabajo aplicados en el proceso, es decir, cómo se hace.

Machines: El tipo de maquinaria que se utiliza.

Environmental Media: Las condiciones de salud ocupacional de las personas que trabajan, así como la exposición al ruido y la iluminación.

Money: La cantidad de recursos con los que cuenta el proceso.

Measurements: El sistema utilizado para medir los resultados del proceso.

Un modelo para la gerencia por procesos.

La gerencia de procesos consiste en establecer metas y llevar al equipo humano bajo el liderazgo de un único gerente para que las logre, ejecutando un plan de acción enfocado en el mejoramiento de los procesos bajo su autoridad y responsabilidad. El gerente es el que provee los medios, asignando los recursos y el talento humano requerido para que se obtengan los resultados deseados. Aquí es donde el responsable del proceso aplica la teoría de las 8M explicada anteriormente.

El resultado del proceso es dirigido a los clientes, tanto internos como externos. Si un proceso no tiene ningún tipo de clientes, está de más, y no debería existir, ya que se gastan recursos y tiempo en algo que carece de valor.

Gerencia para controlar.

Controlar un proceso significa mantener el *statu quo* actual. La preocupación del gerente será identificar las desviaciones que se presentan, para poder determinar cuáles son las causas que las originan y tomar acciones correctivas para eliminarlas y que el proceso quede estabilizado nuevamente. (Navarrete, 2001).

Si los resultados entregados son suficientes para satisfacer los requerimientos del cliente, entonces la labor del gerente es mantener el *statu quo* actual, manteniendo en constante movimiento el ciclo de control una y otra vez. Dicho ciclo, llamado o conocido como NECA, cuenta con 4 etapas que son:

1. Normalizar el proceso.
2. Ejecutar el proceso siguiendo la norma estándar preestablecida.
3. Comprobar que el proceso sea estable, es decir que no haya desviaciones anormales.
4. Actuar ante causas especiales de variación en el proceso, utilizando acciones correctivas para volver al estado de control.

Normalizar sirve para dejar acentuado cómo funciona proceso. Una vez normalizado se ejecuta siguiendo la norma establecida con anterioridad. En la tercera fase se comprueba qué tan estable es el proceso, es decir si los resultados se mantienen en el tiempo sin sufrir desviaciones significantes. Cuando ocurre algo fuera de lo común, se deben tomar acciones correctivas para lograr nuevamente el control del proceso. Así termina el ciclo, girando continuamente con los 4 pasos mientras el resultado del proceso continúe satisfaciendo las necesidades de los clientes. En caso contrario, el gerente debe abandonar la fase de control y pensar en cómo mejorar el proceso.

Gerencia para mejorar.

El mejoramiento es uno de los pilares fundamentales para la filosofía de la calidad total. Significa buscar incesantemente diferentes maneras de hacer mejor el trabajo, con el fin de lograr mayor eficiencia y excelencia. A través del mejoramiento se logran resultados nunca antes obtenidos, mejoras en el *statu quo* actual. (Navarrete, 2001).

A continuación, se plasma el ciclo de mejoramiento PEEA:

Planear: Elaborar un plan para mejorar el proceso. Definir la meta que se quiere alcanzar y establecer el plan de acción a seguir.

Ejecutar: Una vez capacitado el equipo humano, implementar el mejoramiento planeado, por lo general a pequeña escala.

Estudiar: Estudiar los resultados obtenidos en la prueba, examinar la efectividad de los cambios producidos.

Actuar: Si los resultados son satisfactorios, adoptar el cambio y establecer el nuevo procedimiento.

En la primera fase se elabora un plan para mejorar el proceso. Una vez diseñado el plan, que requiere capacitación y entrenamiento de las personas que son parte de este, se ejecuta. Luego se estudian los resultados obtenidos, analizando si se logró un mejoramiento, evaluando su efectividad y la comprensión todas las personas que forman parte del proceso de lo que se ha hecho. Finalmente, el ciclo se cierra adaptando el cambio si los resultados son beneficiosos. Cuando se haya logrado el mejoramiento, el gerente debe implementar el Ciclo NECA para poder controlar el proceso.

Para lograr optimizar el proceso es necesario considerar las ocho actividades claves detalladas a continuación:

1. Identificar las oportunidades de mejoramiento: Analizar la información existente del proceso. En el presente paso lo importante es encontrar los resultados indeseables para poder mejorarlo. Se nombra a un gerente del proceso que tiene la responsabilidad de elaborar un plan de acción.

2. Describir y analizar el proceso actual: Describir el proceso actual, tal como se ejecuta en la realidad. Identificar las actividades que generan valor y las que carecen del mismo. Indicar los medidores de resultado y de proceso. Los de resultado miden las salidas, y los de proceso miden las actividades.

3. Escuchar la voz del cliente: Identificar las necesidades de los clientes, para que sean satisfechas con las salidas de los procesos.

4. Catalogar los conocimientos: Clarificar las creencias actuales sobre las causas de las no conformidades, entender las relaciones causa efecto. Identificar los vacíos de conocimiento. Realizar un catálogo de conocimientos de acuerdo a la recopilación de datos.

5. Desarrollar una estrategia de aprendizaje: Dar prioridad a los vacíos de conocimientos e identificar variaciones anormales de los efectos para poder evitarlas con la mejora.

6. Desarrollar y ejecutar soluciones: Probar cambios a pequeñas escalas, implementar los cambios si tienen éxito.

7. Medir y monitorear los cambios: Desarrollar un plan de acción para poder comunicar, medir y monitorear los cambios.

8. Mejoramiento suficiente: Analizar los efectos del mejoramiento obtenido, analizar nuevamente la satisfacción del cliente.

Ocho principios básicos que debe tener para en cuenta la gerencia de procesos.

Los 8 principios detallados a continuación, están relacionados unos con otros, la ausencia del alguno de ellos tiene efectos negativos en la efectividad de este enfoque gerencial.

1. Establecer la propiedad: Quién es el responsable del proceso, la persona que tiene que rendir cuentas sobre el mismo.

2. Verificar y describir el propósito del proceso: Se debe tener en claro qué tipo de proceso es, su relación con los otros, su razón de ser, el por qué y el para qué.

3. Definir el proceso, sus límites en interfaces: Cuáles son los puntos de iniciación y finalización, y cuáles son los límites en la responsabilidad.

4. Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso.

5. Documentar el proceso: Se debe tener detallado el proceso, cuáles son sus entradas y salidas, cuáles son los proveedores y los clientes, qué actividades se realizan.

6. Establecer puntos de control.

7. Definir indicadores para medir el desempeño de los resultados y actividades del proceso, con el fin de medir la eficacia y la eficiencia del mismo.

8. Mejorar el proceso: Los procesos son dinámicos en el tiempo, lo que hoy es competitivo quizás mañana no lo sea, hay que mejorar permanentemente.

Medidores e indicadores

Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso, el responsable del mismo debe colocar medidores o indicadores para evaluar el desempeño. (Navarrete, 2001).

Los medidores e indicadores deben ser usados para:

- Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento.
- Establecer si el proceso es estable o no.
- Mostrar tendencias para anticiparse a los cambios.
- Establecer bases para identificar problemas o detectar oportunidades.
- Establecer si el grado de mejoramiento es suficiente y si el proceso sigue

siendo competitivo.

Características de los buenos indicadores

- Deben poderse medir.
- Tener un significado para las personas que lo usan.
- Poderse controlar.

Tipos de indicadores

1. Medidores o indicadores de resultado: Miden la conformidad o no conformidad de la salida del proceso con los requerimientos del cliente. Es fundamental conocer a la perfección las necesidades y expectativas de los clientes a la hora de elaborar los medidores o indicadores de resultado.

2. Medidores o indicadores de proceso: Sirven para controlar el proceso, una vez documentado el mismo se pueden establecer puntos de control antes de que el mismo finalice.

El sustento técnico en los procesos de gestión: la gestión estratégica

Para dar un sustento técnico al análisis de los procesos de gestión en una organización es importante considerar las actividades clave que el responsable de la gestión interna debe llevar adelante y materializar. Según Juárez (2006) el encargado de administrar óptimamente los diversos niveles de una empresa debe apoyarse en cuatro actividades clave:

- Planificar
- Organizar
- Coordinar/dirigir
- Controlar

Desplegando y respetando estas actividades, una organización podrá organizarse y direccionarse en base a lineamientos preestablecidos, y no hacerlo netamente por la inercia de la operatividad diaria.

En esta circunstancia uno de los aspectos primordiales es reconocer quienes deben estar al frente de cada uno de los departamentos y áreas clave de la empresa, como así también de identificar las herramientas y mecanismos idóneos para una materialización de la estrategia coordinativa acorde a los objetivos corporativos (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Para poder hacerlo se debe tener en cuenta como la estructura de la empresa se encuentra diseñada en beneficio del desarrollo de cada una de estas áreas. Es decir, la estructura organizativa cumple un rol determinante para liberar y eficientizar cada una de las tareas y funciones específicas de la estructura organizacional.

“Para que una organización sea eficiente y proporcione buenos resultados es preciso que los trabajadores sepan que papel desempeñarán en su función y en los equipos de trabajo. También deben conocer su interrelación con el resto de los puestos de trabajo. Esta premisa es la misma para cualquier tipo de organización.” (Baguer Alcalá, 2009, p.31).

En este sentido la estructura organizacional les permite entonces a los colaboradores poder identificar sus funciones como así también tareas a desempeñar. El conjunto de funciones, esquematizadas y coordinadas permiten ordenar y limitar las interconexiones entre las diferentes áreas de una compañía. Existen diversas funciones de acuerdo a la jerarquía, como también a las necesidades de cada espacio de trabajo; la función ejecutiva y la función de staff.

La primera referida al propósito de generar consejos u órdenes que determinan la aplicación y desarrollo de otras actividades.

La función de staff remite a la situación en la que el contenido de la función misma y su aplicación se asocian a consejos o informes para otras funciones, y al no ser ejecutiva no tiene el espacio para la emisión de órdenes (Baguer Alcalá, 2009).

Estas funciones, desde diversas perspectivas pueden ser coordinadas con distintos propósitos y expectativas; estarán aquellos preocupados por la coordinación perfecta de funciones y trabajos, como así también los que perciban que esta misma cadena de actividades podrá ser determinada por acontecimientos ajenos a su propia determinación. Es aquí donde puede advertirse un enfoque tradicional sustentado en premisas estrictas sobre orden, control y previsión, y una teoría del caos apoyándose en el principio de la imprevisibilidad de los hechos.

El enfoque tradicional de la gerencia pone su énfasis sobre el control, el orden y los hechos previsibles; dentro de este enfoque los eventos no controlables, el

desorden, la incertidumbre y el caos han sido considerados adversos a la noción de organización, por lo tanto, deben ser eliminados de la empresa. Contrario al enfoque de orden, control y previsión, la teoría del caos sugiere que los acontecimientos son impredecibles, que las irregularidades son una propiedad fundamental de las organizaciones, donde pequeñas perturbaciones pueden tener grandes efectos y donde el grado de desorden es alto. Por lo tanto, los gerentes no pueden basarse en sistemas, reglas y procedimientos, sino que deben prepararse para adaptarse a lo nuevo de manera continua y atrapar oportunidades en todas partes (Mintzberg cit. En Pidal González).

Al respecto puede describirse la idea de Kotler (2006) quien refiere a que los procesos no deben ser rígidos, sino que deben mantener una dirección estratégica que permita alinear las metas y recursos para aprovechar aquellas oportunidades mencionadas por Mintzberg.

La teoría del caos no pretende alejar a los responsables de la organización, de un perfil de planificación y programación, sino que busca transmitir la idea de que todo proceso tendrá ciertos rasgos de imprevisibilidad pero que de ninguna manera una organización puede dejar librado al azar la coordinación de sus funciones, procesos y actividades de desarrollo.

Objetivos estratégicos, niveles de la estrategia. La organización basada en la estrategia

De acuerdo con lo especificado anteriormente se puede identificar la necesidad de gestionar a la organización desde una perspectiva estratégica, donde la dirección respetando los niveles estratégicos de la planificación servirá para guiar todas las actuaciones presentes y futuras de los miembros de la compañía, por lo tanto, un estilo de gestión basado en la sistematización de la gestión estratégica.

El principal instrumento para la materialización de dicha sistematización es el cuadro de mando integral, que según Kaplan y Norton (2009) es un auténtico sistema de gestión estratégica que viene a proveerle a la organización de un marco normalizado para la ejecución sistemática de la estrategia.

Para poder aplicarlo es necesario definir los componentes de la identidad corporativa tales como la misión, la visión, sus valores y políticas, para iniciar un proceso que permita traducir la estrategia a términos operativos y en consecuencia a resultados. Luego será necesario alinear la organización a dichas declaraciones, comunicando lo que la compañía pretende, y es allí donde la herramienta fundamental es el mapa estratégico, como esencia de la estrategia. Por último, se debe acrecentar la capacidad de ejecutar aquellas estrategias, y para esto el instrumento acorde es el cuadro de mando integral, ofreciéndole a la organización un sistema de gestión adecuado para la ejecución de la estrategia.

Organización basada en la dirección estratégica para la coordinación de procesos

Coordinar procesos es una característica entonces de aquellas empresas que evidencian capacidades, y una organización capaz es una compañía basada en la estrategia. Estas organizaciones se encuentran orientadas a la combinación eficiente de sus recursos para orientarse hacia el cliente y al mercado, trabajando para explotar una red de relaciones internas y externas.

Son organizaciones que buscan la gestión de sus competencias, y trabajan a partir de dos herramientas tales como la dirección por objetivos y la dirección por políticas, que no necesariamente son utilizadas en simultáneo, sino que de acuerdo a las

circunstancias sus actividades se abocarán y seguirán a los objetivos o a las políticas. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Todo proceso gestionado en la organización debe tener un seguimiento y control, prestando atención a los resultados que genera, como así también las causas específicas que lo provocan. El seguimiento es fundamental teniendo en cuenta la dinámica natural que experimenta internamente una organización, donde las circunstancias por momentos se vuelven turbulentas y cambiantes, y además todo aquello que se había establecido, pasado cierto tiempo va a cambiar y a plantear otras circunstancias, en este sentido es pertinente preguntarse acerca de la validez de los diagnósticos, los objetivos, las estrategias y los mismos procesos (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Siguiendo a este autor se puede destacar que todo administrador debe analizar constantemente la situación y los acontecimientos, y no actuar e implementar acciones de manera esquemática y de memoria;

“no hagas ciegamente algo solo porque lo dice el plan. Asegúrese previamente de que las razones que inducían en su momento a aconsejar tal estrategia o cual acción siguen siendo las mismas. Si esto no es así introduzca las correcciones necesarias” (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, p. 336).

Para lograr introducir dichos cambios se debe contar con un mecanismo que sistematice los desvíos, y permita analizar sus causas, para de esta forma aplicar los ajustes correspondientes. Por lo general los mecanismos idóneos conciernen a una esquematización de indicadores que se desprenden de las metas fijadas en los objetivos del plan, o en su defecto y más específicamente, de cada una de las tareas a realizar. Es decir, se podrá realizar el seguimiento, evaluación y ajustes tanto a los objetivos como

también a las tareas específicas. Es allí donde la organización podrá centrarse desde sus actividades operativas, en la estrategia, efectuándolo de una manera sistematizada

El trabajo y la responsabilidad del profesional: Seguimiento y Control

La persona a cargo de coordinar estos procesos deberá desarrollar herramientas para administrarlos, lo que implica un trabajo de planeación, organización, dirección y control; es decir que deberá implementar y en simultáneo evaluar, generando un análisis de la estrategia establecida, revisando de manera formal los resultados obtenidos por la aplicación de los programas, considerando los rangos y periodos anteriores, es decir un estudio sobre el cumplimiento de los parámetros fijados. Al respecto se desarrollan preguntas tales como ¿se ha evolucionado desde el periodo de planificación anterior adaptando los procesos a las necesidades y resultados?, ¿Qué proyecto empresarial ha liderado el desarrollo de los procesos?, ¿Cuáles han sido las grandes directrices de desarrollo en el pasado reciente?, ¿Se han conseguido los objetivos planteados?, ¿Se han implantado las estrategias y acciones previstas? (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Otras formas de evidenciar un trabajo de seguimiento es aplicar el criterio profesional para reconocer la responsabilidad del trabajador, y aquellos aspectos asociados a las circunstancias y situaciones de la propia empresa. Aquí se deben advertir y diferenciar indicadores tales como si la persona trabaja bien, si la empresa cumple, si le plantea a través de una estructura una continuidad de los procesos, facilitando delegación de tareas y responsabilidades para de esta forma colaborar en el rendimiento

Estas circunstancias entre las que va transitando la vinculación entre la empresa y sus responsables pueden esquematizarse a través de funciones y procesos. En el caso puntual del presente trabajo final de graduación, la idea central se sustenta entre la

combinación de una organización gestionada por procesos y también en funciones (Bagner Alcalá, 2009).

Características de la organización por procesos

Al hablar de la palabra procesos, la primera referencia, en la mayoría de las situaciones tal vez sea una imagen rígida y sistémica, sin embargo, la esencia de la organización por procesos es dotar a la empresa de una dinámica y flexibilidad impensada. Los profesionales deben preocuparse por adaptar la estructura de la organización de acuerdo a la estructura que está presente, y cuando de dinámica se trata, los procedimientos son una de las reglas básicas para materializarla. Para esto es necesario desarrollar los siguientes aspectos:

- Una empresa debe tener procedimientos
- Los procedimientos deben cumplirse en la medida de lo posible
- Las personas de la organización deben conocer los procesos y poder aplicarlos
- El cumplimiento de los procedimientos debe ser flexible si la situación lo requiere

Para aplicar estas perspectivas existen herramientas tales como las fichas de función. Estos instrumentos no van a resolver de manera independiente los problemas de organización en la empresa, y tampoco deben considerarse que las definiciones de dichas fichas terminen rigidizando a la empresa. Por el contrario, el propósito es que todos sepan quien hace que para evolucionar constantemente y adaptarse a los cambios (Bagner Alcalá, 2009).

Capítulo 3:
Diseño Metodológico

3.1 Fundamentación de la metodología de investigación

El estudio que se desarrolló a través del presente trabajo requirió de modalidades y formas organizadas para realizarlo, es por ello que se buscó dar cuenta de la situación actual de la empresa en una serie de operaciones con el fin de dotarla de mejoras.

Para el diseño de la metodología de trabajo se utilizaron perspectivas mixtas en cuanto al tipo de investigación, así se podrán encontrar, dependiendo de la información necesaria y el aspecto que se estudió, investigaciones exploratorias y descriptivas.

La modalidad metodológica desarrollada se encuentra alineada a los objetivos, tanto generales como específicos, detallados en el primer capítulo del trabajo. De esta forma se buscó dotar al desarrollo del trabajo del uso de las diferentes técnicas e instrumentos de investigación en pos de diseñar un modelo de negocio para Incoser.

Puntualmente para la materialización de este objetivo hizo énfasis tanto en el análisis externo (macro y micro) y el análisis interno, siguiendo una linealidad de congruencia en su ejecución.

En cuanto al análisis macro, se buscó identificar aquellas variables que podían o no influir de manera directa o indirectamente en el funcionamiento de la empresa. Para esto se hizo uso especialmente del análisis documental con el fin de evidenciar las tendencias y el panorama que se avecina para Incoser.

Por otro lado, en el análisis micro desarrollado desde el modelo teórico de las 5 fuerzas de Porter, se estratificaron las fuerzas en dos técnicas (observación y análisis documental) con el objetivo de profundizar el conocimiento y la conformación del sector.

En última instancia, basada en el análisis interno se estructuró el estudio desde una investigación exploratoria estratificando el análisis a través de una entrevista en

profundidad con los directores de la empresa, una entrevista a sus empleados y el método de la observación.

3.2 Fichas técnicas

Tabla 1. Ficha técnica 1: Macroentorno.

| | |
|---------------------------------|--|
| Tipo de Investigación | Exploratoria |
| Metodología | Cualitativa |
| Tipo de dato | Secundario |
| Técnica de investigación | Análisis documental |
| Instrumento | Grilla de análisis |
| Población | Artículos periodísticos, estadísticas, censos, informes de consultoras |
| Muestra | Variables económicas, políticas, sociales, tecnológicas y legales |
| Criterio Muestral | No probabilístico intencional. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Ficha técnica 2: Microentorno.

| | |
|---------------------------------|---|
| Tipo de investigación | Descriptivo |
| Metodología | Cuantitativo |
| Tipo de dato | Primario |
| Técnica de investigación | Observación directa |
| Instrumento | Grilla de Observación |
| Población | 40 competidores, 90 proveedores, 5 sustitutos |
| Muestra | 5 competidores, 5 proveedores, 5 sustitutos |
| Criterio Muestral | No probabilístico intencional |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Ficha técnica 3: Microentorno.

| | |
|---------------------------------|--|
| Tipo de Investigación | Exploratoria |
| Metodología | Cualitativa |
| Tipo de dato | Secundario |
| Técnica de investigación | Análisis documental |
| Instrumento | Grilla de análisis |
| Población | Informes sobre la construcción, índices de consumo, clase de negocios, patrones. |
| Muestra | Informes sobre la construcción, índices de consumo, clase de negocios, patrones. |
| Criterio Muestral | No probabilístico intencional. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Ficha técnica 4: Análisis interno.

| | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| Tipo de investigación | Exploratoria |
| Metodología | Cualitativa |
| Tipo de dato | Primario |
| Técnica de investigación | Entrevista en profundidad |
| Instrumento | Guía de pautas |
| Población | Empleados de la empresa |
| Muestra | 32 empleados |
| Criterio Muestral | No probabilístico intencional |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Ficha técnica 5: Análisis interno.

| | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| Tipo de Investigación | Exploratoria |
| Metodología | Cualitativa |
| Tipo de dato | Primario |
| Técnica de investigación | Observación |
| Instrumento | Grilla de observación |
| Población | Empleados de la empresa |
| Muestra | Total de empleados |
| Criterio Muestral | No probabilístico intencional. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Ficha técnica 6: Análisis interno.

| | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| Tipo de Investigación | Exploratoria |
| Metodología | Cualitativa |
| Tipo de dato | Primario |
| Técnica de investigación | Entrevista en profundidad |
| Instrumento | Guía de pautas |
| Población | Dirección de la empresa |
| Muestra | 2 directores de la empresa |
| Criterio Muestral | No probabilístico intencional. |

Fuente: elaboración propia

Capítulo 4:

Presentación y Análisis de datos: Diagnóstico

4.1 Macroentorno (Análisis PEST)

VARIABLES POLÍTICAS:

En la Argentina existe una gran inestabilidad política a causa de que este año serán las elecciones presidenciales. Por una parte, todo parece indicar que la expresidenta Cristina Fernández se postulará. De parte del oficialismo, a pesar de que existen rumores sobre el plan V (María Eugenia Vidal), sostienen que el actual presidente se postulará para la reelección.

Luego de tres años y medio en el poder, el gobierno no ha podido cumplir las metas que se propuso en su campaña política para llegar al poder, como la disminución de la pobreza, la inflación, el desempleo ni lograr el crecimiento económico planeado. El gobierno desde el año 2018 está tomando constantemente medidas para poder detener la corrida cambiaria y así controlar el tipo de cambio, sin tener éxito.

A causa de la elevada inflación que sufre el país, el presidente Mauricio Macri el 17 de abril de 2019 anunció un acuerdo con 16 empresas de “primera línea” para contener los precios de 60 productos, principalmente los de la canasta básica. El acuerdo tendrá una vigencia de seis meses, es decir que culminará en el mes de octubre. Por otra parte, el gobierno anunció que durante el año 2019 no habrá incrementos en los servicios de electricidad, y con respecto al gas, el último aumento para lo que resta del año será en el presente mes de abril. Además, se congelarán los precios del transporte público por lo que resta de 2019. (France24, 2019).

En lo que respecta a las pequeñas y medianas empresas, el gobierno anunció planes para los pagos de deudas impositivas, exigencias a los bancos para una disminución de los costos operativos de las Pymes y a las tarjetas de crédito para acelerar el pago de las compras. Por último, las Pymes que venden servicios en el exterior quedan eximidas del impuesto a la exportación. (France24, 2019).

Argentina y el FMI acordaron un programa *Stand By* por USD 50.000 millones y una duración de 36 meses. Los ejes principales del acuerdo son: Reducir el déficit primario a 1,3% en 2019 y equilibrio fiscal primario en 2020, fortalecer la autonomía del BCRA. (Argentina, 2018).

Con respecto a la balanza comercial en Argentina, la misma registró en enero de 2019 un superávit por quinto mes consecutivo a raíz del fuerte desplome de las importaciones y el crecimiento de las ventas agropecuarias. Las proyecciones indican que en el año 2019 habrá un superávit de USD 6000 millones. (Cronista, 2019).

Variables Económicas:

Según el Instituto Nacional de estadísticas y censos (INDEC), el PBI en el año 2018 cayó un 2,5%. En el año 2017, el PBI había subido un 2,9%. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), para el año 2019 se espera que el PBI caiga un 1,6%, aunque el gobierno afirme que la caída será más leve, ubicándose en el 0,5%. Aunque el FMI adopte una postura más negativa sobre la proyección del PBI, ambos coinciden que habrá una caída de este.

La devaluación del año 2018 con su consecuente impacto inflacionario generó un aumento de la pobreza y de la desigualdad. Se agrandó de 17 a 20 veces la brecha del ingreso entre el 10% más rico de la población y el 10% más pobre en el año 2018. (Perfil, 2018).

Los datos inflacionarios del año 2019 son negativos para el gobierno según el INDEC ya que en enero el país sufrió una inflación de 2,9%, en febrero 3,8% y en marzo 4,7%. La inflación del último mes fue muy negativa para los mercados, ya que originó una corrida en el tipo de cambio y desconfianza en los mercados. El gobierno lucha constantemente para disminuir la inflación. Como se explicó en las variables

políticas, para contener la inflación en abril se tomaron medidas de congelamientos de precios.

El BCRA publicó en abril su Relevamiento de expectativas de mercado. Los datos extraídos de la encuesta en la que participan medio centenar de consultoras, analistas extranjeros, entidades financieras y centros de investigación, estiman en promedio que la inflación del año 2019 será alrededor del 40%. Muy lejos del 23% que indicaba el gobierno a principios del año. Los datos negativos de los primeros meses dieron una señal de que será imposible llegar a la cifra propuesta por el gobierno en su presupuesto del año 2019. Además, se prevé que el tipo de cambio alcance los \$51,20. (Cronista, 2019).

Con respecto al tipo de cambio, el Banco Central decidió eliminar la zona de no intervención y puede salir a vender divisas para poder detener el avance del dólar. El techo de la banda se ubicaba en \$51,448 y el banco central a partir de ahora puede intervenir diariamente hasta con un tope de USD 150 millones. En caso de que el precio del dólar supere el monto de \$51,448 se incrementará la oferta diaria de USD 150 millones a USD 250 millones. Además, podrá realizar intervenciones adicionales para contrarrestar períodos de excesiva volatilidad. A pesar de que el acuerdo con el FMI indicaba que el BCRA no podía intervenir en el mercado cambiario mientras que la divisa se ubique dentro de la zona de no intervención, manifestó su apoyo con la medida. (iProfesional, 2019).

La pobreza en el país según los datos del INDEC para el segundo semestre del año 2018 fue de 32% de la población, de las cuales el 6,7% vive en estado de indigencia. Este es el principal problema que afronta el gobierno ya que a finales de 2017 la tasa de pobreza se encontraba en un 25,7%, es decir que en el último año aumentó considerablemente. Para que el gobierno pueda reducir los niveles de pobreza es

necesaria una desaceleración de la inflación ya que la clase baja es la que se encuentra más vulnerable y se ve más afectada. Además, es necesario un aumento de la actividad económica para poder generar nuevos puestos de trabajo.

El incremento de la tasa de desocupación en Argentina es un dato alarmante ya que la misma se ubicaba en 7,2% hacia el cuarto trimestre del año 2017 y en el mismo periodo del año siguiente se ubica en un 9,1%. Se espera que para finales del año 2019 la tasa de desocupación se encuentre superando el 10%.

Variables Sociales:

La recesión ocasiona una caída en el consumo sobre las actividades que demandan gastos. Sin embargo, todas las personas realizan algún tipo de consumo, aunque sea gratuito, como por ejemplo alguna fiesta religiosa, evento popular o simplemente ver televisión. La universidad Nacional de Avellaneda realizó un sondeo sobre las actividades de consumos de los argentinos en julio del año 2018, luego de cinco años ya que en el año 2013 se había realizado el último sondeo. Los datos que pudo obtener en comparativa de los dos años en cuestión son los siguientes:

- Crecimiento exponencial en el uso de internet y telefonía móvil. A medida que las personas son más jóvenes, más utilizan el teléfono para escuchar música.
- Un descenso del 57% al 44% en la utilización de libros. Los niveles más altos de lectura se dan en periodo de escolaridad o en estudios universitarios.
- El promedio de escucha diaria de música son 2 horas y 45 minutos. Los principales géneros son: Rock nacional, cumbia, reggaetón, folklore,

romántico/melódico y pop. Se disminuyó la presencia a recitales en vivo en un 16%, principalmente en los estratos sociales más bajos.

- Casi el 40% de la población asiste a bailes, bailantas, boliches, bares.
- Una disminución en la concurrencia a teatros y museos.
- La caída en un 37% de la asistencia al cine, debido principalmente a la crisis económica y la falta de tiempo se contrasta con las 3 horas y media por día que en promedio se ve televisión. Cabe destacar a YouTube y Netflix como hábitos en ascenso.

(Nodal, 2018).

Variables Tecnológicas:

La tecnología modifica el estilo de vida de las personas, ya que deben estar actualizándose permanentemente a medida que avanza la misma. Por ejemplo, la telefonía móvil revolucionó totalmente las tradicionales maneras de comunicación, y el internet globalizó completamente al mundo, pudiendo acceder a cualquier tipo de noticias de cualquier parte. Además, internet permite una gran variedad de información, desde capacitación online hasta búsqueda de información. Hoy en día las personas al tener un mayor acceso a la información son clientes más exigentes, ya que aprovechando la herramienta de internet pueden informarse para saber cuál es la oferta del mercado, y las empresas pueden aprovechar este recurso para realizar marketing digital.

Para el año 2019 se esperan una serie de cambios tecnológicos que modificarán el comportamiento tanto de los ciudadanos como de las empresas.

Los pagos sin contacto se utilizan en más de 70 países. Consiste en acercar la tarjeta al posnet y solamente con el contacto ya se realiza el pago. Esto por supuesto agiliza el trámite y le brinda una mayor seguridad al usuario final.

La tecnología 5G se estima que llegue a finales de 2019 o a más tardar en el año siguiente. El impacto que generará el 5G es aumentar la velocidad de carga y descarga, siendo más ágil y dinámico el proceso. Cabe destacar que la mayoría de los teléfonos actuales no tienen la capacidad para soportar dicha tecnología.

El uso de las aplicaciones o también conocidas como apps se volverá cada vez más frecuente, como por ejemplo actualmente lo son las de *delivery*.

La factura electrónica a partir del 1 de abril del 2019 es obligatoria para todos los comercios y monotributistas. Esta medida le permite al estado tener un mayor control para evitar la evasión fiscal y además es una medida que favorece al medioambiente ya que probablemente se necesite menos papel.

Google cada vez se hace más popular en la región y muestra un compromiso con la misma como bien lo anuncia el CEO Pablo Beramendi. Los desafíos comerciales se suman a las problemáticas en torno a la posición de la plataforma frente al género y a las noticias falsas de cara a las elecciones presidenciales. Además, el aumento de la búsqueda por voz se moldearán la forma en la que los usuarios consumen internet en los próximos años. (America-Retail, 2018).

4.2 Microentorno: (5 Fuerzas Competitivas de Porter)

Las cinco fuerzas competitivas que operan en el entorno inmediato de una organización son: rivalidad industrial, barrera de ingreso a nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y el poder del comprador. A continuación, se detallan cada una de las fuerzas.

Rivalidad industrial:

En la industria existen dos grandes empresas, como lo son Holcim y Hormi Block, luego se encuentran muchas pequeñas empresas que abarcan menos porción de

mercado individualmente, pero si se suman los porcentajes de cada una, ocupan un número considerable. Las dos empresas principales, tienen problemas con logística, y muchos clientes acuden a las más pequeñas disconformes con el servicio prestado por las primeras. Además, su público no está enfocado en los clientes particulares, la prioridad para estas empresas es la obra pública.

Holcim utiliza su propio cemento, que no es de muy buena calidad, y no siempre las pruebas de laboratorio que se realizan con probetas son aprobadas. Por su lado Hormi Block utiliza un cemento de mayor calidad como es el de Loma Negra, entonces algunos clientes no le compran a Holcim por la calidad del cemento utilizado. Cabe destacar que el precio del cemento de Loma Negra es el más costoso.

Barrera de ingresos de nuevos competidores

Para poder ingresar al mercado, se necesita una inversión inicial elevada, ya que un camión moto hormigonero nuevo con el trompo incluido demanda la suma de 140.000 dólares. Además, se deben instalar los silos y la planta. En complemento se advierte la compra permanente de cemento a buen precio, ya que es la materia prima más importante y al mismo tiempo la más costosa, lo cual es vital para la rentabilidad del negocio. La industria del cemento es un Oligopolio, y están saturadas las capacidades de producción de estas en la actualidad, debido a la gran cantidad de obra pública. Teniendo en cuenta que se necesita de una inversión considerable, y que no es muy fácil conseguir cemento y menos a buen precio, puede decirse que las barreras de ingreso son elevadas.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de cemento cuentan con un poder de negociación elevado. Cuando un productor de cemento desea subir el precio no se puede discutir, y la única acción posible es compensar dicha intervención con el incremento del precio del hormigón elaborado.

Ahora bien, este aspecto es considerado para los proveedores de cemento, y a tal punto es pertinente destacar que existen otros proveedores con mayor y menor protagonismo en la cadena productiva de este sector.

Los proveedores más influyentes en todo el proceso productivo y de comercialización para una hormigonera, además del cemento, son los áridos, triturados y aditivos, aunque debe decirse que pueden encontrarse otro tipo de proveedores importantes en la cadena productiva, pero que a los fines prácticos de este análisis no contemplan una incidencia de mayor proporcionalidad.

En cuanto a cemento, es la industria proveedoras más determinante para los productores de hormigón. Como bien se describió anteriormente, este insumo hace valer su incidencia en el desarrollo de la producción.

En cuanto a triturados y áridos, los proveedores tienen un poder de negociación bajo, ya que existen muchas canteras de buena calidad entonces no es difícil modificar de proveedor.

Finalmente, los proveedores de aditivos son difíciles de encontrar y acceder. En la ciudad de Córdoba se encuentra un solo proveedor de aditivos, por lo que, si alguna hormigonera desea modificar y comenzar una nueva relación comercial, debe buscarlo en la provincia de Buenos Aires. Teniendo en cuenta lo mencionado recientemente, los proveedores de aditivos cuentan con un alto poder de negociación.

Amenaza de productos sustitutos

Dentro de los sustitutos, es importante destacar por un lado las metodologías de producción del hormigón y por otro lado se debe considerar la diversidad de materiales que pueden reemplazar o complementar el uso del hormigón en algunos aspectos en el desarrollo de la construcción.

La primera de estas descripciones refiere a que el hormigón tiene dos formas de ser elaborado, por un lado, la forma tradicional que cada vez se utiliza menos, ya que es un producto que carece de calidad y es poco práctico. Este hormigón se prepara en la obra, con la llamada mezcla tradicional, que se coloca en la hormigonera cemento de bolsa, arena, piedra y agua, a ojo y criterio de la persona que la prepara. El hormigón elaborado, tiene fórmulas que se respetan, estudiadas por expertos, generando un resultado final de mayor calidad y en un menor tiempo de producción.

En lo que se refiere a otros materiales puede mencionarse a la madera, hierro, chapa, entre otros. Es importante destacar que el hormigón ha adquirido tal trascendencia en el desarrollo de obras que para su análisis en cuanto a posibles sustitutos se necesita determinar la incidencia en cuanto a la cantidad utilizada en el desarrollo de dicha obra. En este caso se deberán analizar las proporcionalidades de este material para reconocer cuánto y en qué medida puede ser sustituido por la madera, el hierro o la chapa. Estos son aspectos técnicos que de acuerdo con la envergadura del desarrollo del trabajo se podrán realizar recortes en la utilización del hormigón, pero concretamente no existe un sustituto perfecto de este insumo, lo que genera entonces un poder de negociación bajo por parte de estos sustitutos o modelos de negocios que buscan desarrollar una nueva oferta o alternativa para los clientes.

Poder de negociación de los compradores

Para el análisis de esta última fuerza competidora es preciso fraccionar los distintos públicos y segmentos que conforman el mercado. En este trayecto, pueden describirse a organismos públicos correspondientes al sector gubernamental, que demandan una gran cantidad de hormigón para la realización de obras públicas.

Luego pueden mencionarse a las empresas constructoras de gran envergadura, luego fideicomisos inmobiliarios, arquitectos y finalmente particulares.

Para determinar la fuerza de incidencia que tiene esta tipología de consumidores es preciso retomar el análisis sobre la cantidad de competidores y la calidad de su oferta. Como bien se dijo existen pocos actores que logran una propuesta de valor de calidad, por lo tanto, más allá que el gobierno se sitúe como un protagonista importante, su obra pública necesita ser llevada adelante con cierta calidad y en este sentido aquellos oferentes de una materia prima de calidad tendrán bajo su poder la capacidad de negociación. De igual manera sucede con empresas constructoras que logran mayor proporción que otros de los actores mencionados, una negociación un tanto más específica ya que exigen un financiamiento que a las pequeñas empresas les es imposible otorgar, ya que necesitan un capital de trabajo mucho mayor. Entonces los competidores que pueden otorgar el financiamiento a las empresas constructoras tienen bajo su poder la capacidad de negociación.

Por último, se encuentran los fideicomisos inmobiliarios, arquitectos y clientes particulares, que no hacen un excesivo foco en la calidad del hormigón, y las empresas productoras de hormigón no les otorgan financiamiento. Este termina siendo el mercado de las empresas más pequeñas en la industria.

4.3 Análisis interno

4.3.1 Historia

Incoser S.A fue fundada por tres socios que aportaron en partes iguales. Comenzó a funcionar el 1 de marzo de 1994 comercializando hormigón elaborado en la provincia de Córdoba. La empresa contaba con un camión moto hormigonero y un predio cedido por uno de los dueños para su uso sin contraprestación de dinero a cambio. Dicho predio se encontraba ubicado en Camino Chacra de la merced km 2.5. La empresa creció precipitada y constantemente hasta el año 2006 en donde adquirió un predio propio ubicado en Camino Chacra de la Merced km 3,5. Además contaba con 8 camiones moto hormigoneros, dos bombas fijas, un camión con tolva para transportar cemento y una pala mecánica. Desde 2006 hasta el día de la fecha la empresa solamente adquirió cuatro camiones moto hormigoneros más y una bomba pluma. Por esta razón, en el año 2018 uno de los socios optó por abandonar la empresa.

4.3.2 Objetivos corporativos

Incoser tiene más de 25 años de trayectoria en la industria del hormigón y sin embargo no ha formalizado y estandarizado sus objetivos corporativos, entre los que se encuentran la visión, misión, políticas y valores. Todos estos componentes del proyecto institucional no están definidos en un documento que permita orientar la toma de decisiones y el funcionamiento de la empresa. Este comportamiento responde a la subestimación que desde la propia compañía se le asigna al nivel corporativo estratégico, y por ende al carecer de esta dimensión Incoser tiene una falencia, que tal vez en la cotidianeidad de su desarrollo de la actividad no sea un elemento que perjudique directamente y haga sentir su ausencia, pero sí es un factor que evidencia la

falta de capacidad para desenvolverse y crecer de una manera mucho más óptima y organizada.

Más allá de no tener definidos estos componentes, en el relevamiento con los directivos y responsables de la propia empresa se pudieron identificar manifestaciones que aluden a lo que pretenden ser como organización. Entre las expresiones más específicas, principalmente de sus tres directivos, la idea que el mayor énfasis tuvo fue la de ser una organización que pueda brindar el mejor servicio de hormigón en la provincia de Córdoba, a través de un recurso de trabajo diferencial que es la atención personalizada y el seguimiento constante a sus clientes, que en realidad son pequeñas y medianas organizaciones, o clientes particulares que necesitan proveerse de hormigón.

Todo este concepto es descrito desde la perspectiva de este trabajo, pero no formalmente desde la propia organización.

El segundo componente, la visión, tampoco se encuentra definida pero sí pudo detectarse el anhelo por parte de sus directivos al expresar que pretenden convertirse en la empresa número uno en el servicio de hormigón en la provincia de Córdoba. Si bien éste es un elemento enunciativo, el mismo no cuenta con los elementos determinantes como por ejemplo el espacio temporal, la metodología para realizarlo, el mercado específico en el que se enfocarán, entre otros.

4.3.3 Objetivos estratégicos

En lo que refiere a los objetivos estratégicos, se realizó un relevamiento en detalle de cómo fue el desempeño de Incoser a lo largo de sus 25 años de vida, donde se estipuló un ejercicio comparativo entre cuales fueron los indicadores de crecimiento que tuvo desde el año 1994 hasta el año 2019.

Si se presta atención a su evolución en cuanto a los recursos más importantes que se refieren a los bienes necesarios para la producción, tal vez los datos sobre los recursos llamen la atención en una primera instancia, pero si se la analiza en una manera más detallada es evidente que los directivos se inclinaron hacia un objetivo orientado a la rentabilidad por encima a un objetivo estratégico de crecimiento. Lo anteriormente enunciado puede describirse en el siguiente análisis.

Incoser en el año 1994 comienza su actividad con un sólo camión moto hormigonero, y a lo largo del tiempo fue incorporando nuevos camiones, hasta lograr poseer 12 camiones en la actualidad. Como bien se dijo, el indicador demuestra que en los 25 años, Incoser creció en un 1200% en cuanto a este recurso, y tal vez la cifra impacta de una manera contundente, sin embargo para tener esos años de desarrollo, y considerando la generación de ingresos y la movilidad de activos que genera la organización, haber incorporado únicamente 11 camiones más, es una premisa de una apuesta a la repartición de dividendos entre los socios, más que a una política de reinversión para apostar a un desarrollo de un objetivo de crecimiento.

Otro de los aspectos que evidencian su afianzamiento en el objetivo de rentabilidad por sobre el de consolidación y crecimiento, es que si bien es una organización que comenzó alquilando el terreno de trabajo y hoy cuenta con su propia superficie de 2 hectáreas, es concreto reconocer que Incoser ha experimentado en el último año una separación de partes donde algunos de sus ex socios han decidido cumplimentar una nueva empresa ramificada en la misma actividad comercial, lo que evidencia entonces que Incoser podría tener un mayor apalancamiento en cuanto al objetivo estratégico de crecimiento.

Procesos

Procedimiento de selección de proveedores.

El mismo está estructurado de la siguiente manera:

Actualmente la empresa carece del proceso de gestión de proveedores. Las compras se realizan a los mismos proveedores, sin evaluarlos en cuanto a cumplimiento, demoras, calidad ni precio. Cuando hacemos referencia a compras ocasionales, se selecciona al que se encuentre más cercano del domicilio de la empresa.

No existe una demanda proyectada para los principales insumos. Llegan a diario los camiones a granel con los mismos, generalmente en cantidades similares mensualmente, independientemente del nivel de utilización, lo que ocasiona grandes cantidades de stock inmovilizado. Cuando el presidente por observación propia advierte la cantidad de insumos en stock, le informa al proveedor que no envíe el tiempo que se considere necesario para que disminuya el acopio.

Autorización y control:

Las compras de insumos habituales como lo son los áridos y el cemento están autorizados por el presidente.

Las compras de insumos específicos de cada área no necesitan autorización, tienen la libertad de comprar si es necesario.

La persona que realiza la compra debe entregar el remito firmado, para que el área de pago a proveedores sepa que la compra efectivamente se realizó. Ante la carencia de remito, la persona que efectivizó la compra debe firmar la factura.

No se lleva un seguimiento de las cantidades compradas por cada área o empleado, solamente el sistema actual de las firmas sirve para saber si efectivamente la deuda adquirida es real y quién fue el responsable de dicha adquisición.

Esta actividad posee muchas falencias. A continuación, se menciona cada una de ellas:

- No existe una búsqueda continua de proveedores, se mantiene una relación comercial prolongada con los actuales, no se realizan búsquedas en el mercado para poder optimizar los costos.
- No se evalúan a los proveedores mediante muestras para poder controlar la calidad de los insumos que aprovisiona.
- Las compras quedan expuestas a la subjetividad de la persona que la realiza, lo que genera que en la mayoría de las oportunidades no se compre de la manera más eficiente.

Procedimiento de aprovisionamiento de insumos.

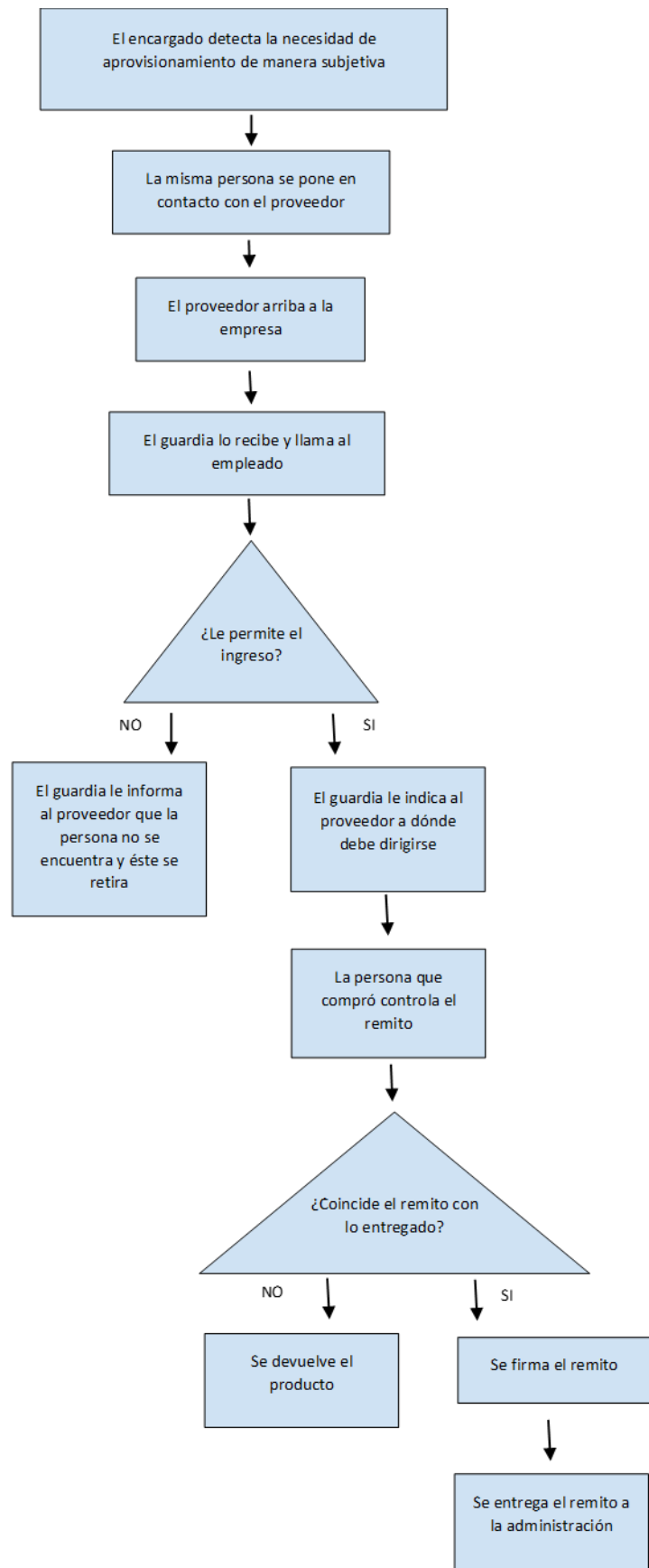
Esta actividad consiste en abastecer a la empresa de los insumos necesarios para el normal funcionamiento. Los insumos pueden ser críticos, que son los que forman parte del producto terminado, o también pueden ser insumos adicionales que son los que no forman parte del producto terminado, pero ayudan al normal funcionamiento de la compañía.

Todo el proceso se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- El proceso nace cuando se agota el insumo o está por agotarse, con un criterio totalmente subjetivo.
- La compra se realiza sin ninguna orden de compra, la persona que precisa el insumo se pone en contacto directamente con el proveedor. Cabe aclarar que la selección del proveedor es totalmente subjetiva, ya que carece de un criterio objetivo para su selección.

- Una vez que el proveedor concurre a las instalaciones de la empresa, el guardia le pregunta a quién está buscando. Cuando le dicen el nombre de la persona que realizó la compra el guardia lo llama por número interno.
- Si lo autorizan, el guardia le indica al proveedor a dónde se encuentra la persona que realizó la compra.
- Controlan las unidades del producto adquirido, se controla si lo que indica el remito coincide con lo efectivamente entregado, en caso de ser así se procede a firmar el remito.
- Al finalizar el día, la persona que firmó el remito se lo entrega la administración.

Ilustración 1. Aprovechamiento de insumos.



Fuente: elaboración propia.

Observación.

El proceso de aprovisionamiento de insumos cuenta con la falencia de poseer un carácter reactivo, debido a que nace ante la actual o próxima carencia detectada por parte del encargado. Adicionalmente posee otro desperfecto, que es ocasionado porque el encargado sigue un criterio propio, completamente subjetivo. No se cuenta con un plan mínimo de stock ni con una proyección de la necesidad de insumos en el corto plazo.

La informalidad también se hace presente en todo el proceso ya que no hay un procedimiento a la hora de realizar los pedidos. La persona que necesita los insumos los adquiere sin el debido control que debería ser realizado por la parte administrativa, lo que puede generar en ocasiones que se realice una compra que no es necesaria, elevada cantidad de stock inmovilizado. En promedio, luego de lo relevado, y según las manifestaciones del encargado de abastecimiento, el stock extra asume un valor aproximado de 5000 toneladas de insumos entre áridos y triturados, que sumando el costo promedio de cada tonelada da como resultado \$320,00. Este último número está conformado por el promedio entre el precio de los áridos que es de \$275,00 y el precio de los triturados que es de 365,00. Se puede decir entonces que el stock inmovilizado permanentemente alcanza los \$1.600.000,00.

El encargado de logística es la persona que realiza la mayoría de las compras, y para facilitar el trabajo y no tener que controlar constantemente, compra en cantidades mayores a las requeridas. Esto por supuesto tiene un costo, que es el del valor del dinero en el tiempo.

Otro desperfecto con el que cuenta el proceso de abastecimiento es la carencia de solicitudes de cotización a diferentes proveedores. Se trabaja generalmente con las mismas personas, sin tener en cuenta los precios que puedan ofrecer otros proveedores.

La no existencia de una persona encargada en solicitar cotizaciones puede generar que no se compre de una manera óptima, teniendo en cuenta una relación de calidad/precio. En el mercado cada día hay más oferta de casi todos los insumos, a excepción del cemento, y como no se buscan nuevos proveedores se pueden perder buenas oportunidades en cuanto a calidad o precios. Actualmente, la carencia en el análisis y selección de proveedores ocurre en la compra de triturados. Considerando que el valor de la tonelada se encuentra en promedio a \$365 en el actual proveedor (Canteras Diquecito), y que si se considera que existen otros que oscilan entre los \$360,00 y \$355,00, puede decirse que Incoser no se encuentra planteando una matriz acorde de selección de proveedores. La pérdida puede calcularse teniendo en cuenta que en promedio son 6000 toneladas con las que se abastece mensualmente. Por lo tanto, 6000 multiplicado por \$365,00 asume un valor de \$2.190.000,00 en comparación a una posible compra a \$360,00 que sería un total de \$2.160.000,00, es decir que la pérdida mensual por un costo de oportunidad en elección de proveedores asciende a \$30.000,00.

Proceso de pago a proveedores.

El proceso de pago a proveedores es indispensable para el funcionamiento de cualquier organización. El mismo consiste en cancelar las deudas adquiridas mediante las facturas de compras. Para llevarlo a cabo, se realiza de la siguiente manera:

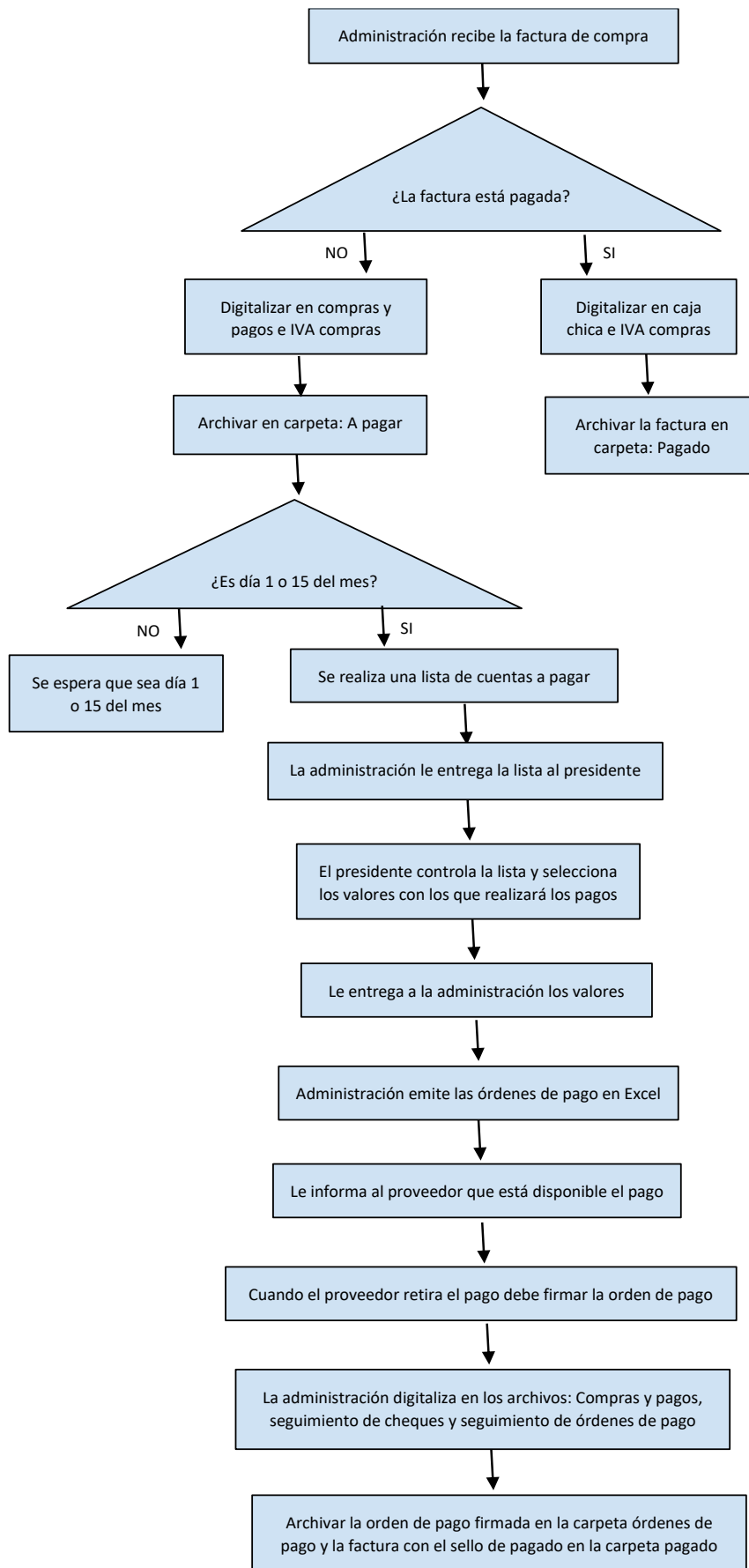
- La oficina de administración recibe las facturas de compras, que deben estar firmadas por las personas responsables de la compra o deben poseer

remito. En caso de que la factura tenga escrito pagado, se debe digitalizar en el archivo caja chica y el libro IVA compras, si la factura de compra no indica que está pagada se digitaliza en un archivo llamado compras y pagos. En el mismo, se colocan las facturas de compras y los pagos a los proveedores, estos últimos con signo negativo para contrarrestar el saldo. Las facturas deben indicar nombre del proveedor, fecha, monto y número. Por su parte, la orden de pago debe registrar fecha, nombre del proveedor, número y el monto con signo negativo.

- Una vez cargadas las facturas en el archivo compras y pagos, se deben cargar en el libro IVA compras. Se debe registrar la fecha, nombre del proveedor, CUIT, número de comprobante, monto gravado, monto del IVA y total. En caso de poseer impuestos internos o percepciones se registran en las columnas del fondo.
- Una vez que las facturas se registraron en los archivos de Excel, se colocan en la carpeta a pagar.
- Los días 1 y 15, el encargado de pago a proveedores debe crear una lista en un archivo de Excel con las facturas que se encuentran en la carpeta a pagar, transcribiendo la fecha, nombre del proveedor, número de factura y monto total. Esa lista debe entregársela al presidente para que seleccione los cheques que utilizará para cancelar las deudas.
- El presidente tiene los cheques originales ordenados por fecha (en la parte de arriba coloca los más próximos a vencerse), entonces selecciona los más adecuados para realizar el pago, combinando montos para que se aproximen al valor adeudado con el proveedor y el saldo lo completa con efectivo.

- Una vez que el presidente tiene todos los cheques seleccionados, se los entrega a la administración para que emita una orden de pago para cada proveedor, realizando un archivo de Excel también. En la orden de pago se debe detallar el nombre del proveedor, CUIT, facturas canceladas, todos los datos que contiene el cheque, cantidad de efectivo, y si tiene retención de ganancias indicarlo (la empresa es agente de retención). En caso de que supere el mínimo no imponible que actualmente es de \$142.400,00 se realiza la retención en un archivo de Word.
- Una vez finalizada la orden de pago, se le informa al proveedor que está lista la misma. Cuando retira el pago debe firmar para registrar que recibió los valores.
- Luego hay que digitalizar las mismas. Primero se debe registrar en el archivo compras y pagos. Segundo se debe registrar en otro archivo que se llama seguimiento órdenes de pago, en este archivo se detalla la fecha y número de esta, proveedor, documentos cancelados, monto en cheques, monto en efectivo. En caso de haber realizado transferencia bancaria, solamente se indica la fecha, el proveedor, documentos cancelados y monto transferido. Para terminar, se debe indicar en el archivo seguimiento de cheques la fecha en la que salió de la empresa, y a quién fue entregado.
- El proceso finaliza archivando las órdenes de pago en la carpeta órdenes de pago y las facturas con el signo de pagado, en la carpeta pagado.

Ilustración 2. Pago a proveedores.



Fuente: elaboración propia.

Observaciones.

El proceso de pago a proveedores cuenta con un número considerable de desperfectos, que lo convierten en un proceso tedioso, y para que pueda cumplirse se necesita la colaboración del presidente, restándole tiempo para que pueda realizar otro tipo de actividades. A continuación, se detallarán las falencias que el mismo posee:

- Las facturas de compra deben digitalizarse en más de un sitio, lo que genera la duplicidad del trabajo. Este aspecto es negativo ya que el personal administrativo realiza horas extras, generando una elevación en los costos de personal.
- Luego el encargado de pago a proveedores debe transcribir en un nuevo archivo las facturas que se encuentran en la carpeta a pagar. Esto por supuesto demanda tiempo y también al ser un trabajo únicamente humano está expuesto a errores, como por ejemplo un error muy común es que se haya realizado un pago a cuenta y el encargado de pago a proveedores lo olvide.
- El presidente recibe la lista con las cuentas a pagar y él mismo debe seleccionar los cheques. Esta tarea lleva tiempo y él no se encuentra a gusto realizando la misma, pero no la puede delegar porque es una gran responsabilidad y no se puede perder ningún cheque.
- Cuando el administrativo realiza la orden de pago, debe transcribir los cheques en la misma. Esto por supuesto está expuesto a errores humanos. Además, la orden de pago al estar realizada en un archivo de Excel carece de prolijidad, ya que no cuenta con el logo oficial de la empresa y el archivo final resulta ser muy simple.

- Para finalizar, la orden de pago contiene información en tres archivos distintos: Compras y pagos, seguimiento órdenes de pagos y seguimiento de cheques. En la actualidad existen sistemas que realizan las tareas de una forma automática, por lo que serían necesarias una menor cantidad de horas extras y se disminuiría la exposición a errores humanos.

Específicamente, en promedio la cantidad de horas extras que se encuentran gestionando en Incoser son de 10 horas por empleado administrativo al mes, si se tiene en cuenta que son 2 empleados, la totalidad de horas extras en las que incurre la empresa es de 20. A esta cifra debe contemplársela con el valor de la hora de \$225,00 (incluye el costo bruto más cargas sociales). En total el costo mensual es de \$4.500,00.

Otro punto importante para destacar es darle una mayor formalidad a los documentos oficiales de la empresa, como son las órdenes de pago.

Proceso de recepción de pedidos

El proceso que se describe a continuación abarca desde que el cliente se pone en contacto con la empresa para solicitar una cotización hasta que el mismo recibió el producto. El vendedor cuenta con dos precios para cada tipo de hormigón, uno para clientes con cuenta corriente y otro para clientes sin cuenta corriente. Al precio para los clientes sin cuenta corriente lo aumenta o le realiza un descuento con un criterio subjetivo dependiendo de la cantidad de metros que necesita y la ubicación de la obra.

- El proceso inicia cuando el cliente mediante alguna de las vías de comunicación se pone en contacto con el vendedor. Las vías de

comunicación con el vendedor son mediante la página web, llamada telefónica, correo electrónico, Facebook, WhatsApp, atención personalizada. Si el cliente ya posee cuenta corriente se comunica directamente con el encargado de logística

- El vendedor debe revisar constantemente todas las vías de comunicación y responder lo más rápido posible. Dependiendo la vía de comunicación, es la forma de realizar el tipo de presupuesto. Por ejemplo, si es por correo electrónico se le envía un presupuesto formal y si es por llamada telefónica se dice directamente el precio unitario y monto total.

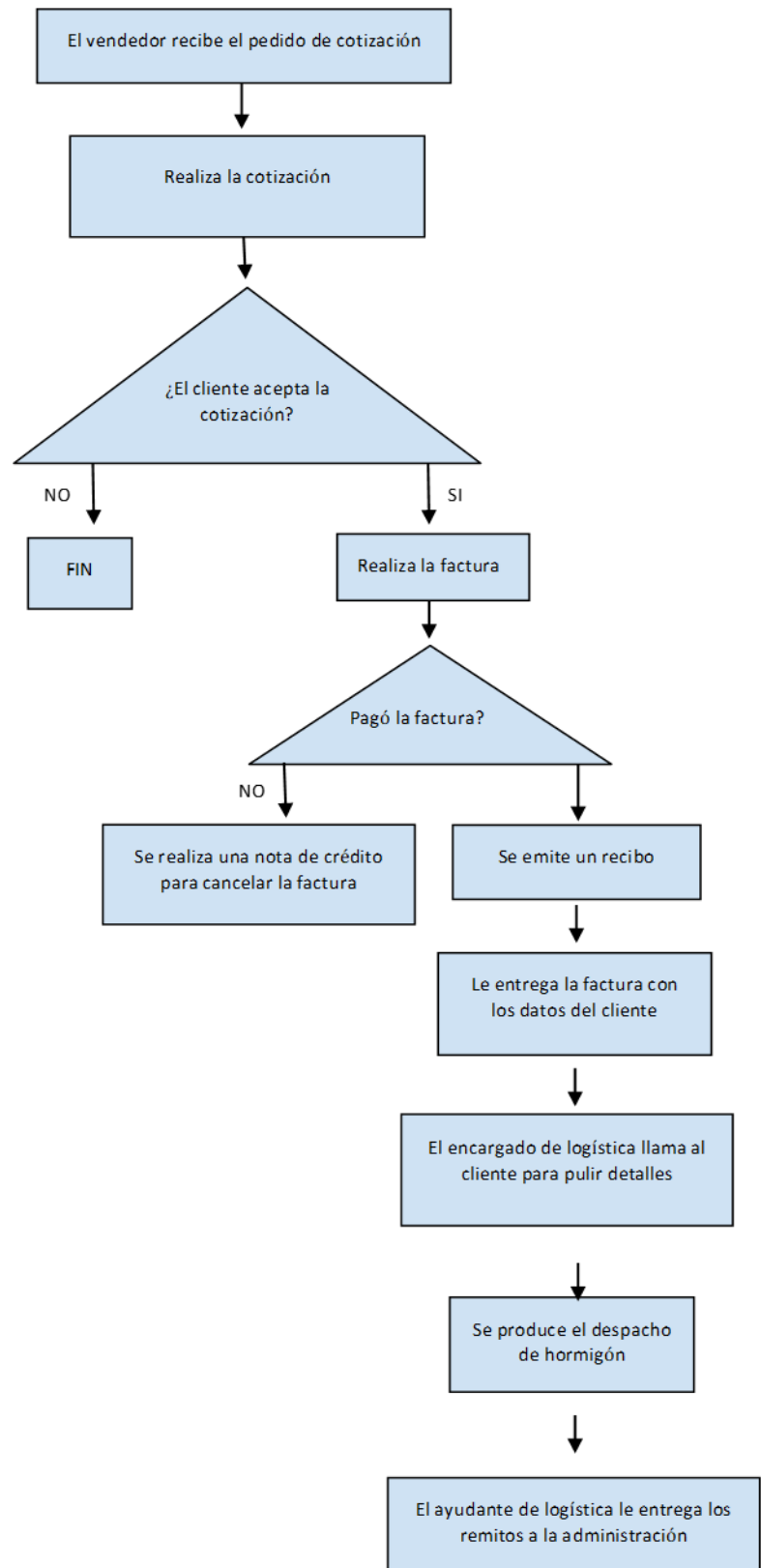
- Una vez que el cliente confirma la compra, realiza la factura especificando tipo de hormigón, cantidad y precio. Todas las facturas realizadas por el vendedor deben ser canceladas antes del despacho de hormigón.

- Cuando se realiza la cobranza, el vendedor le entrega la factura con el sello de pagado al encargado de logística para que agende el turno acordado con el cliente. En la factura con lápiz se le agrega la hora del turno pactado y el domicilio en donde debe entregarse el hormigón.

- El día del turno, el encargado se pone en contacto con el cliente para pulir los últimos detalles y así poder despachar de manera correcta el hormigón requerido por este último.

- Al finalizar el día, el ayudante de logística le entrega los remitos a la administración.

Ilustración 3. Recepción de pedidos (vendedor).

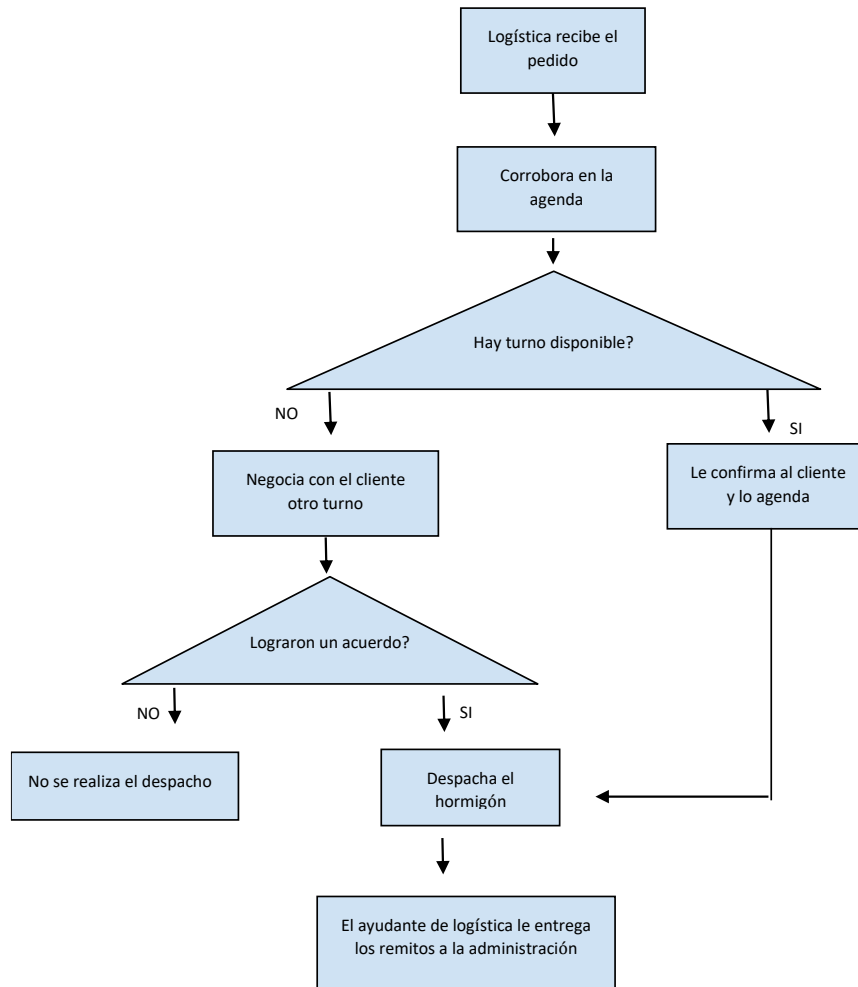


Fuente: elaboración propia.

A continuación, se explica el proceso cuando el encargado de logística recibe el pedido de hormigón:

- Cuando un cliente compra habitualmente, directamente se pone en contacto con el encargado de logística. El proceso inicia cuando se efectiviza esa comunicación.
- Luego, el encargado de logística controla en su agenda si tiene un turno disponible. Suele pasar que esa agenda está desactualizada ya que el vendedor pudo haber ocupado ese turno, pero todavía no se lo notificó.
- En caso de que exista disponibilidad, le confirma el turno al cliente. En caso de que no exista disponibilidad el encargado intenta reprogramarlo en algún horario o día que le sirva al cliente.
- El día del turno, el encargado se pone en contacto con el cliente para pulir los últimos detalles y así poder despachar de manera correcta el hormigón requerido por este último.
- Al finalizar el día, el ayudante de logística le entrega los remitos a la administración.

Ilustración 4. Recepción de pedidos (logística).



Fuente: elaboración propia.

Observaciones.

1-Los pedidos de los clientes se pueden recibir de manera telefónica, correo electrónico, página web, Facebook, WhatsApp, con atención personalizada cuando el cliente se dirige hacia la empresa o cuando el cliente posee una cuenta corriente coordina directamente con el encargado de logística.

Cabe destacar que, al existir diversos canales de recepción de pedidos, el encargado de ventas puede demorar en responder alguno de los canales, generalmente los de la página web. Si no se responde a tiempo, es muy probable que la persona que necesita hormigón consiga a otro proveedor. En este sentido, considerando la cantidad de consultas que no llegan a convertirse en compras, pueden calcularse el costo de oportunidad de venta que experimenta Incoser por no tener un procedimiento para esta tarea de presupuestación y seguimiento a consultas. Según el registro entregado por el personal de ventas, la cantidad de consultas sin gestión asciende a un total de 6 semanales, es decir un total mensual de 24 pedidos sin seguimientos mensualmente. Para calcular el costo de oportunidad se describe el valor de una compra promedio, que es el de un camión de 8 metros cúbicos que deja como ganancia \$5.600,00. Para continuar con este cálculo, es necesario conocer el desempeño de la gestión de seguimiento a pedidos que tiene Incoser: La empresa mantiene una performance de que se efectúan dos ventas de cada diez cotizaciones realizadas. Es decir, de las 24 realizadas aproximadamente, se podrían haber efectuado 5 ventas a un valor de \$5.600,00 que en total alcanza un valor de \$28.000,00 mensuales.

Para realizar el presupuesto el vendedor cuenta con una lista de precios incluye dos precios para cada tipo de hormigón, el de empresas con cuenta corriente que es más barato y el de clientes particulares para alrededor de entre 40 y 50 metros cúbicos. El

vendedor con un criterio subjetivo encarece el precio si la obra es fuera de Córdoba o si es una compra de un tamaño pequeño, y realiza un descuento si la compra es mayor.

Actualmente el vendedor anota el presupuesto que realiza en un cuaderno, pero no le realiza un seguimiento al cliente preguntándole si está interesado en la cotización que se le realizó.

Además, en ocasiones por falta de comunicación entre el vendedor y el encargado de logística puede existir una superposición de turnos. Esto puede generar un costo en la imagen de la empresa, ya que, si comienzan a superponerse los turnos, los siguientes cuentan con una demora y el cliente puede llegar a sentirse disconforme con la puntualidad del servicio. Cuando el encargado de logística nota que comienza la superposición de turnos, les avisa a los clientes que ya reservaron para determinada hora que se va a atrasar su reserva.

2-Cuando se realiza la venta, el vendedor se comunica con el responsable de logística para ponerlo al tanto de la venta y la hora pactada.

Esta comunicación se lleva adelante de manera telefónica generalmente o de forma personal. De ninguna de las dos maneras queda un registro que el encargado fue notificado, lo que en ocasiones genera discusiones y los antes mencionados sobre turnos porque el encargado de logística no estaba informado de la venta.

3- Una vez que se entrega el hormigón al cliente, el mismo firma un remito donde especifica la cantidad y el tipo de hormigón. Al finalizar el día, se dejan todos los remitos en una carpeta que se encuentra en la administración. Luego administración controla que no se haya entregado de más o de menos. En caso de haber entregado de más, se realiza otra nueva factura por la cantidad de metros que se excedió, y en la misma se indica el número de remito como comprobante. En caso de que se entregue una menor a cantidad a la comprada puede ser por dos motivos: Que el cliente compre

una cantidad considerable por lo que la entrega se realiza en varios días, en ese caso se realiza un acopio en el que se indica la factura de venta con la cantidad comprada y los remitos con la cantidad entregada. El otro motivo puede ser que el cliente sobre la hora se dio cuenta que necesitaba una cantidad menor, generalmente es por una falla en los cálculos, se le pregunta al encargado de logística si va a seguir llevando o si ya se cumplió con el cliente. En caso de que siga llevando se realiza un acopio y en caso de que la entrega haya finalizado se le emite una nota de crédito y se reembolsa el dinero.

Indicadores de seguimiento

Actualmente no se lleva un registro de las actividades que son realizadas. Por ejemplo, no se controla la cantidad de áridos que el proveedor envía. Se acuerda una cantidad semanal, pero no existe un control que esa cantidad se cumpla. Al no controlarlo al proveedor, él puede enviar una entrega de más lo que genera un aumento de stock (que por sí ya es elevado) que trae consigo un mayor capital inmovilizado.

A ningún proveedor se le controla la calidad, tampoco se hace un seguimiento al tiempo de demora desde que se solicita el producto hasta que llega a la planta.

Conclusiones

Se elaboró el siguiente diagnóstico en base a la información obtenida de la observación directa sobre los procedimientos que se realizan en la empresa y los controles que se aplican sobre los mismos.

Aquí se mencionan algunos de los aspectos clave para el correcto funcionamiento de la empresa, que actualmente no se están realizando de una manera óptima:

- La informalidad en las actividades: Las tareas son realizadas por cualquier empleado, ya que no existe una estipulación concreta de las responsabilidades.
- La inexistencia de manuales de procedimiento o guías de acción.
- La informalidad de la comunicación e intercambios de información entre empleados, clientes y proveedores: Excesiva diversidad de canales para la interacción.
- Carencia en la gestión de registro de las actividades clave.

Esta informalidad es propia de una pequeña empresa, ya que generalmente dentro de las mismas se cree, que al realizar un reducido número de operaciones o debido a que los procesos que en la misma se realizan no son tan extensos, no es necesario implementar un sistema de control de carácter más formal. Esta situación se encuentra alejada de la realidad, ya que en los últimos tiempos el control interno y la formalidad de los procesos tienen la misma importancia tanto en las pequeñas o grandes empresas.

Llevar un control interno adecuado al tamaño y las operaciones de la empresa permitirá maximizar la utilización de los recursos para alcanzar una adecuada gestión operativa y administrativa, y obtener mayores niveles de eficiencia. Todo esto, además, será de gran utilidad para que los empleados de la compañía conozcan sus deberes y responsabilidades, como así también tener unas pautas de acción acerca de la manera correcta de realizar su trabajo y que el mismo pueda ser controlado.

Cadena de Valor

A continuación, se realizará una explicación del desarrollo interno de la organización, desglosando todas las operaciones que realiza la misma a través de la cadena de valor en actividades principales y actividades de apoyo.

Logística interna

La compra del cemento, que llega a la empresa en un camión con tolva, generalmente contiene entre 29 y 30 toneladas del insumo. La empresa posee un camión con la respectiva tolva que se encuentra permanentemente dirigiéndose hacia la planta de Loma Negra en la provincia de Catamarca, viajando con una frecuencia diaria, y además llega el cemento con los envíos CIF solicitados. En ambos casos, cuando el vehículo ingresa a las instalaciones:

- Se lo pesa en una balanza, antes de descargar el cemento.
- El camión se dirige hacia los silos de cemento y allí realiza la descarga.
- Una vez descargado, se lo pesa nuevamente, para controlar cuántas toneladas perdió de peso, y compararlo con el remito correspondiente.

En el caso de los triturados y de los áridos, los mismos vienen en camiones con un servicio CIF. El proceso es igual al anterior: una vez que se arrima el camión:

- Se lo pesa en la balanza
- Luego se dirige hacia donde están ubicados los áridos o los triturados, y continúa el proceso de descarga.
- Una vez descargados, vuelven hasta la balanza y se pesa el camión vacío.

En estos casos no se controlan los remitos, porque se utiliza el peso de la balanza de Incoser, entonces se llenan los remitos de los proveedores y luego se los firma.

- Por último, el operador especializado en pala mecánica, acomoda tanto los triturados como los áridos, realizando un acopio, para aprovechar bien el espacio disponible. Otra de las funciones del mismo es la de trasladar las materias primas que sean necesarias desde los acopios hacia la planta dosificadora.

Operaciones

- Una vez designado un camión para tal obra, se le explica al chofer a dónde debe dirigirse y cómo llegar.
- También se le da entrega de un remito, que contiene la cantidad de metros cúbicos, los datos del cliente, los datos de la empresa, la hora de salida de planta. El chofer tiene la obligación de poner la hora de llegada a la obra, la hora que comienza el trabajo, la hora en el que termina el trabajo y la hora que vuelve a la planta. Si es con bomba, se le entrega otro remito al chofer especializado en bomba para que registre la hora en la cual comenzó a utilizar la bomba y la hora en que terminó el servicio, ya que se cobra el alquiler de la bomba.
- Antes de salir, el camión ingresa a la planta, se lo programa con la cantidad de metros cúbicos que pidió el cliente. Mediante un programa que está conectado a la planta, se coloca la fórmula de hormigón que ya está gravada. La fórmula está gravada por metro cúbico, y contiene los kilos de arena, kilos de cemento, kilos de triturado, litros de agua y litros de aditivo también. La planta elabora ciclos de 2 m³, entonces si se necesitan 8 m³, se realizan cuatro ciclos. El tiempo estimado de cada ciclo es de 8 minutos.

- Antes de retirarse de la planta, el chofer debe dirigirse hacia la balanza para que quede gravado en el sistema el peso del camión en kilos, para control del cliente. En la guardia le colocan un precinto, y el número de precinto queda registrado en el remito. Eso sirve para un control del cliente, para que pueda corroborar que la carga no haya sido adulterada.

Logística externa

- Existe un encargado de logística que es responsable de asignar los turnos para la entrega. Él tiene contacto permanente con los clientes que tienen cuenta corriente y coordina directamente con ellos. Con los clientes particulares el que coordina es el vendedor teniendo en cuenta la necesidad del cliente.
- Por lo general un camión realiza 3 viajes por día.
- El encargado de logística dependiendo los m³ que necesite el cliente, le asigna una cantidad determinada de camiones. Se cuenta con una planilla, asignando horarios a los camiones, generalmente en una descarga de hormigón el tiempo destinado entre ir y volver a la obra, más el tiempo que dura la descarga, es de tres horas como máximo. Entonces los turnos se van completando dependiendo la distancia a la obra y el tipo de trabajo a realizar, ya que dependiendo para qué se necesita el hormigón se puede calcular un tiempo de demora promedio. En cada camión se puede transportar como máximo 9m³. El encargado de la planta analiza la factura, y de acuerdo al tipo de hormigón facturado lo prepara en la planta dosificadora. Esta última, posee tecnología avanzada ya que solamente es necesario poner el número de artículo de

la fórmula y la cantidad de ciclos necesarios, por ejemplo, si se necesitan siete metros cúbicos, la forma correcta de proceder es indicar el número del artículo y la cantidad de tres ciclos y medio.

- Antes de que la planta comience a funcionar, el camión debe estar colocado en su correcta posición. La misma comienza a liberar los insumos necesarios para cumplir con la fórmula y cantidad solicitada.
- Una vez que terminó la descarga de insumos, el chofer debe activar el trompo para que comience a girar entonces comienza la transformación de materia prima en hormigón elaborado.
- El camión se dirige hasta la balanza, y en la misma se pesa. El guardia toma el peso, se lo entrega impreso al chofer, y le coloca un precinto que se abre en la obra, delante del cliente o del encargado de la obra.
- La descarga del hormigón puede ser de dos formas. La primera es la descarga directa, que es cuando el camión puede llegar hasta el lugar en donde se debe descargar el hormigón. La segunda es cuando el camión por altura o dificultad del terreno no puede descargar el hormigón en donde se necesita, entonces existe una bomba, que es otro camión que permite descargar el hormigón sin necesidad de que el camión se tenga que colocar el sitio en el cual se descarga, si no que la bomba lo traslada a donde se necesita. Puede ser en altura, como en segundos pisos, por ejemplo, entre otras dificultades.
- En todos los casos, el camión moto-hormigonero sale de la planta media hora antes de la hora del turno y la bomba pluma sale una hora antes. Esto es así porque la instalación de la bomba tarda aproximadamente media hora en estar lista.

Marketing y ventas:

Incoser cuenta con una página web, en donde el cliente puede realizar una consulta que llega al mail de info@hormigonesincoser.com.ar, y en la página también aparecen los números telefónicos de la empresa para que el potencial cliente llame. Además, también tiene una cuenta en Facebook para realizar publicidad y mostrar imágenes del servicio ofrecido. Tanto sea por llamada o por e-mail, el posible cliente solicita la cantidad de metros cúbicos y qué tipo de hormigón necesita. Para el presupuesto también se tiene en cuenta el lugar de la obra, mientras más lejos, más elevado es el monto del presupuesto. El vendedor, una vez que dispone de todos los datos, le envía la cotización a la persona interesada. Una vez que el vendedor concluye la llamada con el cliente, finaliza su trabajo. Esto es un error ya que no se le hace un seguimiento del cliente, si le interesa contratar el servicio o qué le pareció el costo del presupuesto. Si el cliente vuelve a llamar, aceptando el presupuesto, se le reserva un turno que debe pagarlo antes de que reciba el material. En el caso de clientes que no tienen cuenta corriente con la empresa, que en general son todos los clientes particulares, deben abonar la totalidad de la factura antes que el hormigón se despache. Si no se abonó en su totalidad, se procede a suspender el turno asignado.

Otro tipo de marketing que utiliza la empresa es que la totalidad de la flota posea el logo, nombre y número de teléfono de la empresa.

Por último, se abona una suscripción mensual a la UOCRA para poder aparecer en la revista de la construcción.

Servicio post-venta:

Para cada entrega de hormigón, se toma una muestra de hormigón que se realiza mediante una probeta para demostrar la resistencia de este. La probeta está disponible si el cliente la solicita.

Los tipos de hormigón dependen de 3 factores, por ejemplo, el más común es el H21, asentamiento 12, diámetro 20. Significa que resiste 21 mega pascales, el asentamiento varía según la cantidad de agua que posee, y el diámetro 20 significa el tamaño máximo de los triturados. Un H35 resiste 35 mega pascales. Entonces en el laboratorio se toman probetas y se realizan pruebas de hasta cuántos mega pascales resiste el hormigón, y se guardan en caso de que el cliente las necesite o para evitar posibles juicios por algún tipo de reclamo.

Otro servicio que brinda la empresa es el de descargar el hormigón en donde se necesita, como se explicó anteriormente, puede ser con descarga directa o utilizando la bomba.

La puntualidad y el buen trato con el cliente es característica del servicio, ya que la empresa utiliza una estrategia de diferenciación, es decir que se enfoca a un segmento de mercado en el que los clientes están dispuestos a pagar un precio un poco más elevado, por un servicio de mayor calidad, puntualidad y seriedad.

Actividades de soporte:

Son las actividades que no están relacionadas al proceso de producción y comercialización, pero sirven de apoyo a las actividades primarias.

En la administración se realizan todos los trámites necesarios para que se pueda brindar el servicio, por ejemplo, cuando una obra se encuentra ubicada en un lugar transitado, se debe solicitar un permiso municipal. Si llega la municipalidad y no existe

el permiso, se secuestra el camión. Esto tiene un costo altísimo, no solamente porque se encuentra inmovilizado unos días y no se pueden utilizar los turnos que tenían previstos, sino que también el hormigón que se encuentra en el camión se endurece (limpiar el trompo del camión es un trabajo difícil y los materiales necesarios son costosos).

Otro tipo de actividades de soporte, son los pagos a los proveedores, realizados por la gente de administración. Con los proveedores de cemento, los cuales son Loma Negra y Cementos Avellaneda, la empresa tiene una cuenta con cada uno, que tiene que haber un saldo a favor de Incoser o no superar el límite del crédito para que los proveedores despachen cemento. En el caso de Loma Negra, se posee un crédito de \$950.000, está compuesto por el saldo a favor de Incoser menos las compras no facturadas menos los pedidos pendientes. Cabe aclarar que facturan los días 7, 14, 22 y 30 de cada mes. En total no puede superar el límite de crédito. En el caso de cementos Avellaneda, el límite del crédito es de \$650.000 y está compuesto por el saldo a favor de Incoser, menos los pedidos pendientes de facturar. Cada vez que se despacha el cemento lo facturan el mismo día. Los proveedores de áridos y triturados, juntan los remitos por quincena, y lo facturan los días 15 y el último día del mes, y se les paga un mes después. En el caso de los otros proveedores, se realizan los pagos los días 1 y 15 de cada mes.

El encargado de realizar los pagos a los proveedores también es el encargado de realizar la liquidación de sueldos, como así también realiza todo lo relacionado con los sindicatos, libro sueldos, F 931, la aseguradora de riesgos de trabajo. El empleado cobra entre los primeros 3 días hábiles de cada mes, por el banco.

Para que puedan circular los camiones sin problemas, la administración se encarga de pagar los seguros, realizar los trámites del ITV. En empresas como Loma

Negra exigen cláusulas de no repetición, para el camión de Incoser que retira los pedidos FOB.

Al ser una actividad industrial, la empresa se encuentra exenta del pago de los Ingresos Brutos, entonces la administración todos los años tiene que renovar el trámite de la exención.

Infraestructura

La infraestructura con la que cuenta Incoser, es de dos plantas dosificadoras, a una se la denomina indumóvil 90, y la otra que es menor se la denomina indumóvil 50. Cada planta cuenta con unas tolvas de acopio de áridos, divididas en 4 secciones, para poder utilizar cuatro tipos de áridos. Cada una de las plantas cuenta con una tolva de balanza de áridos automática, para que vaya dosificando los kilos de áridos que el sistema necesita para poder producir las fórmulas de hormigón indicadas. Además, cada una cuenta con una cinta transportadora, que traslada el árido hacia el camión.

Con respecto al agua, que es un insumo necesario para la producción, se encuentra almacenada en un tanque de agua con una capacidad de 2000 litros, que es impulsado con una bomba hacia el camión moto-hormigonero, y para controlar los litros se utiliza un cuenta impulso.

Con respecto al cemento, cada planta cuenta con 3 silos. Mediante los chimangos, se eleva el cemento desde el silo hacia una balanza de la planta, de allí, vía un tornillo, se descarga en el camión, todo de manera automática, introduciendo solamente la fórmula.

En cuanto a los móviles, la empresa cuenta con 12 camiones moto-hormigoneros, un camión con bomba pluma, dos camiones con bomba fija, dos

camionetas para realizar trámites y realizar las compras. Por último, cuenta con un camión con una tolva de cemento, que sirve para transportar el cemento.

La empresa cuenta con dos galpones para poder guardar los camiones y otros elementos. Uno de los galpones contiene una fosa para poder controlar los engrases. Además, contiene lavaderos, una cabina de control, desde donde se maneja la planta, un edificio administrativo, en el cual están ubicadas las oficinas para las tareas administrativas y atender a los clientes, una cabina de guardia, y por último un laboratorio en donde se realizan los controles de calidad y seguimiento de trazabilidad.

Administración de Recursos Humanos:

Para la empresa la satisfacción del personal y el clima laboral es una de las prioridades ya que ellos son los encargados de prestar el servicio y dar una buena imagen sobre la empresa. Además de todos los beneficios que les otorga la ley, se les paga un premio adicional dependiendo la cantidad de metros cúbicos que despacha cada uno, tanto los choferes como los que manejan la bomba. El encargado de la planta tiene un premio por la producción total, y el de la pala también. Los valores del premio varían, siendo el mejor remunerado el de la bomba, luego el de los choferes, después el de la planta y por último el de la pala.

También se les da la posibilidad de realizar horas extra, pagadas como exige la ley, es decir al 50% los días de semana hasta el sábado a las 13hs y luego de dichos horarios se pagan al 100%. Cada uno es libre de realizarlas, generalmente siempre las realizan los mismos empleados, entonces se los tiene en cuenta siempre que existan turnos, y algunos que no quieren realizar horas extras no tienen la obligación, y siempre tienen la puerta abierta para que cuando necesiten cobrar un poco más, puedan realizar las horas extras necesarias.

Incofer les brinda uniforme, cascos, botines de seguridad, botas, guantes, bandoleras, tapones para los oídos, los empleados lo pueden renovar la cantidad de veces que sean necesarias, lo único que se les exige es que dejen el anterior y estén en condiciones de ser modificados, para que no existan abusos de confianza.

Por último, para navidad se les regala un kit navideño, y al inicio de cada año lectivo, a los empleados que posean hijos cursando estudios se les otorga un kit de jardín, primario o secundario.

Desarrollo de Tecnología

Para realizar las facturas electrónicas utiliza un sistema denominado Hola Factura, en el mismo también se registran las facturas de compra.

La liquidación de los sueldos, órdenes de pago, seguimiento de cheques, cobranzas y cuentas corrientes se realizan por distintos archivos de Excel.

Indumix, es el proveedor que se encarga del desarrollo de bombas y equipos para hormigón, ellos le brindan a la empresa todo lo que tenga que ver con la tecnología necesaria para la producción. Es el único de los proveedores que brinda apoyos tecnológicos, y la empresa va renovando la planta frecuentemente.

Aprovisionamiento

El encargado de logística es el encargado de la mayoría las compras. Las mismas generalmente son los insumos necesarios para la producción y repuestos de los camiones o arreglos de los mismos. Cada camión tiene una carpeta propia para anotar

todos los gastos que se incurrieron para mantener un control tanto al funcionamiento del camión como al encargado de compras que no gaste de más.

El abastecimiento de cemento se realiza mediante las páginas web de cada proveedor. Se solicitan turnos. En caso de Cementos Avellaneda, todos los turnos son CIF. En caso de Loma Negra, se solicitan tanto CIF como FOB.

Con los proveedores de áridos y triturados, generalmente mandan las mismas cantidades de camiones diarios, aproximadamente son 8 camiones de triturados y 10 de áridos. Canteras Diquecito es el encargado de todo el abastecimiento de triturados, por lo cual manda los 8 camiones diarios. Transporte Rosso envía 5 camiones de áridos, Geo Aridos envía 3 camiones y por último Canteras Modelo envía 2 camiones diarios.

Para poder tener un control, el presidente de la empresa le pide al encargado de los pagos que le muestre todas las facturas de compra, y en caso de encontrar una inconsistencia, le pide al encargado de compras que le explique por qué realizó tal compra.

4.4 Diagnóstico: Análisis FODA

Una vez que se realizaron los análisis interno y externo se puede realizar la matriz FODA, para plasmar las fortalezas y debilidades que provienen del sector interno y las oportunidades y amenazas que provienen del sector externo. A continuación, se enuncian cada una de ellas:

Fortalezas:

Calidad del producto: Incoser compra el mejor cemento, posee fórmulas de hormigón secretas desarrolladas entre el Ingeniero Civil de Incoser y una empresa especializada llamada control y desarrollo de hormigón, la fórmula tiene exclusividad

en la región y es de gran calidad. Cuenta con el laboratorio para poder demostrarles a los clientes la calidad del producto y los clientes particulares llegan a la empresa principalmente por recomendaciones. Al ser una empresa que su estrategia es la diferenciación del producto, la calidad es lo básico para poder cumplir la estrategia, pero los clientes deben abonar un precio un poco superior.

Adaptación del producto a las necesidades del cliente: El hormigón elaborado se puede utilizar según diversas necesidades, y de acuerdo con el requerimiento del cliente, se puede optar por una fórmula de hormigón elaborado, modificando la resistencia, el manejo, es decir la cantidad de agua necesaria para manipularlo sin perder la resistencia original, y el diámetro de los triturados. Las empresas constructoras directamente indican las especificaciones que necesitan, los clientes particulares comentan qué tipo de obra se va a realizar, y se lo aconseja con una fórmula de hormigón que cumpla con sus necesidades y sea más económico. En caso de que el vendedor con el diálogo no comprenda qué fórmula venderle al cliente, se llega hasta la obra para ver qué necesita ya que muchas veces se acercan a la empresa sin saber suficientemente el tema y si se le vende algo que no cumple con las especificaciones necesarias se pueden tener grandes problemas judiciales.

Cartera de clientes fidelizada: Una larga trayectoria con empresas constructoras, que se abastecen del hormigón de Incoser con frecuencia, hace que se disminuya la incertidumbre de tener turnos ociosos. A pesar de que los clientes particulares abonar por adelantado y a precios mayores, el caudal de lo facturado a las empresas constructoras en cuenta corriente, justifican dicha financiación.

Servicio al cliente: El servicio que ofrece la empresa es el más especializado en el mercado, con gente capacitada y amable para brindarlo. Se escucha mucho al cliente

si tiene una queja y se soluciona lo más rápido posible. El servicio forma parte de la estrategia de diferenciación y el cliente paga un poco más por un buen servicio.

Puntualidad: El encargado de logística tiene la responsabilidad de organizar los turnos con seriedad y puntualidad, el cliente no se puede atrasar con la obra por culpa de que el servicio llega tarde, ya que además les abona a los operarios, y en la mayoría de los casos mientras esperan el hormigón los operarios se encuentran ociosos. El tema de la puntualidad para las políticas de la empresa es algo muy serio y por eso hay un encargado de logística cuya tarea principal es la de organizar los turnos para que se cumplan en tiempo y forma.

Buena reputación: Incoser gracias a la calidad del producto y del servicio logró posicionarse competitivamente en el mercado con muy buena reputación. Las empresas constructoras grandes la conocen y contratan su servicio por temas de calidad, servicio y puntualidad. Los clientes particulares que contrataron a la firma para realizar su casa, por ejemplo, cuando conocen de alguien que necesite hormigón elaborado generalmente la recomiendan. Esto se demuestra cuando llegan posibles nuevos clientes a la empresa y mencionan a la persona que los recomendó. El encargado de ventas para brindarle una atención personalizada al cliente le pregunta cómo llegó a la empresa, si de la página web o por recomendaciones.

Amplia capacidad de inventario: El predio de la empresa es de dos hectáreas, por lo cual hay lugar disponible para almacenar grandes cantidades de arena y triturados. Los silos son amplios, y para la capacidad productiva de la empresa son lo suficientemente grandes. Los galpones también son amplios, y se puede almacenar lo que sea necesario en los mismos. Todos los camiones están cubiertos bajo techo.

Oportunidades:

Introducción de nuevos productos: Con el hormigón elaborado se pueden realizar distintos tipos de premoldeados. Actualmente la empresa solamente comercializa hormigón elaborado, pero es posible encontrar un nuevo mercado con la venta de premoldeados. Los mismos son de fácil fabricación, solamente hay que diseñar un molde y colocar el hormigón dentro. Cabe destacar que el producto final es económico, resistente y seguro. Algunos ejemplos de los posibles moldes son: Premoldeados para pavimento, canalizaciones, mesas, bancos, macetas, caños, tubos, postes, umbrales, bordes de estacionamiento, columnas, escaleras, pérgolas.

Amplio mercado, mucha demanda: La demanda es estable y alta. Actualmente por cuestiones políticas, el gobierno de la provincia de Córdoba está invirtiendo en obra pública, lo que hace que la demanda aumente notablemente, y las empresas que son proveedores del estado no se enfocan en los clientes particulares. La excesiva demanda provoca complicaciones con el aprovisionamiento de cemento, ya que las plantas del mismo están trabajando con su máxima capacidad, y limitan la compra para poder abastecer a todos sus clientes. Eso nos da un parámetro para poder decir que el cemento a granel, que es el que se utiliza para realizar el hormigón elaborado, está siendo demandado hasta su máxima capacidad de producción.

Posibilidad de expansión a nuevos mercados: En caso de que la demanda comience a descender, es posible ampliarse a nuevos mercados como pueden ser por ejemplo Villa Carlos Paz, Cosquín, entre otros. Por temas de logística, actualmente las ventas son en Ciudad de Córdoba, para poder realizar con cada camión la mayor cantidad de viajes posibles, es decir en resumidas palabras, no perder mucho tiempo viajando. Pero si la demanda en Córdoba disminuye, es preferible viajar hasta Villa Carlos Paz, por ejemplo, a que esté el camión sin utilizarse, estacionado en la planta.

Debilidades:

Precio más alto que los competidores: Por la calidad del producto vendido, y el servicio ofrecido, Incoser cobra un precio más caro que la competencia. Hay clientes dispuestos a pagarlo, otros clientes que prefieren un precio más económico. Los tiempos en Argentina son difíciles, ante una posible turbulencia los clientes que actualmente prefieren comprar un producto de mejor calidad, aunque sea más caro, pueden preferir economizar los gastos y adquirir un producto más barato, aunque de menor calidad.

Marketing poco desarrollado: Como se explicó anteriormente en la Cadena de Valor, la empresa no le presta atención al Marketing. Solamente mantiene una página web, una página de Facebook y participa en una revista. No hay publicidades, no se entregan folletos, no se utilizan anuncios de Google AdWords.

Poder de negociación nulo con el principal proveedor: El principal insumo es el cemento, y los proveedores de cemento eligen a quién venderle. Ser cliente de Loma Negra por ejemplo no es fácil, hay una serie de requisitos que hay que cumplir, y ante el primer incumplimiento cortan el abastecimiento. Exigen 931 pago, cláusula de no repetición, flota de seguro pagas. En la actualidad les ponen límites a los clientes de la cantidad de cemento que se les entrega, el cliente pide cuánto necesita y el proveedor de acuerdo con el historial de compras le asigna una cantidad determinada. El precio que pone el proveedor ya sea Loma Negra o Cementos Avellaneda no se puede negociar.

Poco control en las compras: Al tratarse de arreglos o repuestos, la empresa confía en el encargado de compras, pero es difícil controlar si es eficiente comprando, ya que no consulta presupuestos, realizar siempre los arreglos en los mismos talleres y compra los repuestos en los mismos lugares. El único control es del presidente a la hora

de pagar los abonos mensuales, revisa las facturas y con su criterio si nota algo fuera de la cotidianeidad le pide que explique por qué incurrió en ese gasto.

Menor capacidad de financiación a los clientes que la competencia: Por motivos de liquidez, y para evitar los denominados “clientes incobrables”, la empresa realiza las cobranzas por adelantado a los particulares, sin excepción. Los únicos clientes que tienen cuenta corriente son las empresas con domicilio en Córdoba.

Informalidad en los procesos: Las tareas son realizadas por cualquier empleado, ya que no existe un lineamiento concreto de las acciones y responsabilidades. Estas irregularidades se deben a que no existe una estructura formalmente definida orientada hacia los procesos. Además, la carencia del registro de las actividades clave que se realizan imposibilita la capacidad de poder controlarlas, ya que no existen indicadores de seguimiento.

Amenazas:

Nuevos competidores crecientes: Empresas que comenzaron con pocos camiones, cada vez están aumentando la cantidad de estos. Holcim está abriendo nuevas sucursales, recientemente abrió una ubicada a 200 metros la planta de Incoser.

Competencia desleal: Las dos empresas más grandes del rubro venden a pesar de que no tengan la capacidad de entregar en el plazo que le prometen al cliente. Eso crea un vínculo que el cliente como ya lo compró tiene que esperar al proveedor hasta que tenga un espacio para entregarle el producto.

Creciente aumento en el precio de las reparaciones y de los equipos: Como se explicó en el Análisis Pest, la devaluación del peso en un 100% interanual hace que los camiones, repuestos, aditivos, y parte de la infraestructura que se cotizan en dólares, se conviertan en más costosas.

Capítulo 5:
Propuesta Profesional

5.1 Introducción a la propuesta

De acuerdo con lo diagnosticado en la etapa anterior, la propuesta profesional que aquí se presenta tiene como base metodológica la gestión de procesos en beneficio de la reorganización de la empresa; buscando mejorar la administración y coordinación de actividades para poder mejorarlas, seguirlas y controlarlas.

En primera instancia se considera importante desarrollar el nivel conceptual estratégico adaptándolo a las políticas y objetivos globales y corporativos de Incoser. En segundo lugar, trabajar sobre la redefinición de los nuevos procesos con el propósito de facilitar y viabilizar el trabajo coordinativo y secuencial de los procesos y actividades clave. También se trabajará sobre la gestión del *timeline*, la configuración de herramientas de seguimiento y control, y por último una capacitación y entrenamiento a los empleados para desarrollar y estimular las competencias necesarias para el manejo y gestión de estas.

5.2 Objetivos de la propuesta

5.2.1 Objetivo general

- Optimizar los subprocesos administrativos de INCOSER S.A a través del diseño de un modelo de Gestión por procesos que contribuya a disminuir en un 50% el stock inactivo para diciembre del 2020.

5.2.2 Objetivos específicos

- Determinar el nivel estratégico y corporativo de Incoser para dotarla de los lineamientos corporativos necesarios que orienten su accionar por procesos y actividades clave.

- Determinar una estructura por procesos que le permita a Incoser disminuir los tiempos ociosos que perjudican su desempeño y productividad colaborando a disminuir en un 50% las horas extras de trabajo para diciembre del año 2020.
- Formalizar los procesos administrativos clave de Incoser, para de esta manera organizar y coordinar de manera óptima la entrega de sus pedidos contribuyendo a optimizar en un 50% la gestión de pedidos y comercialización para diciembre del año 2020.
- Lograr la unificación de criterios respecto del proceso de abastecimiento para permitirle a Incoser regularizar su situación comercial logrando disminuir en un 1,37% el costo de compra áridos.

5.3 Etapa estratégica

La estrategia corporativa correspondiente a este plan profesional es la mencionada estrategia de crecimiento, que implica decidir de qué manera se logrará un mejor dominio de las actividades y propuestas de valor que lleva adelante una empresa.

En este caso particular, al trabajar con una herramienta de gestión como la gestión por procesos, se considera que será la estrategia de crecimiento interna la que posibilite crecer en el manejo y dominio de las actividades clave de la compañía.

5.4 Etapa táctica

Programa 1: Desarrollo del nivel corporativo

Descripción

Teniendo en cuenta que Incoser necesita de un desarrollo de sus procesos, se considera fundamental como primera medida delimitar sus objetivos corporativos, para que de esta manera todo el trabajo sobre los procesos se encuentre orientado a su nivel corporativo. Es decir que este plan, no solamente se enfoca en la idea específica de la gestión por procesos, sino que se lo diseña contemplando su evolución en el mediano y largo plazo, ya que, si sólo se diagraman los procesos sin contemplar los aspectos estratégicos, se le estaría proponiendo una intervención incompleta a la propia organización.

Es por ello que este primer programa es el primer paso de esta intervención profesional.

Pasos

- Relevamiento de los aspectos organizacionales clave que se tendrán en cuenta para la redacción de los objetivos corporativos.
- Reunión estratégica con directivos y responsables de Incoser.
- Primera redacción de la misión, visión, políticas y valores.
- Articulación de los objetivos corporativos junto a las actividades clave de la organización.
- Presentación de los objetivos a los directivos.
- Evaluación de la pertinencia de los objetivos corporativos respecto a la gestión de actividades que lleva adelante la organización.

Plazos

Todas estas tareas, que fueron mencionadas en el punto anterior, son parte del proceso de diseño de este plan profesional, y como tal se efectuarán como complemento a toda esta propuesta previa que se le asigna a Incoser. Puntualmente este programa comenzará en agosto del año 2019, y culminará en septiembre del mismo año. Esto quiere decir, que todas las tareas de diseño y gestión estarán contempladas durante las cuatro semanas entre agosto y septiembre del mismo año.

Responsables

Los responsables serán el asesor externo quién tendrá como responsabilidad primaria la coordinación de las tareas y la dirección de su ejecución, luego en forma complementaria estarán los responsables de administración de la propia empresa, quienes facilitarán los espacios, recursos y tiempos de trabajo.

Es importante destacar que este es un programa de gestión, que implicará el esfuerzo e inversión en tiempos, y aspectos intelectuales para el diseño conceptual de los objetivos, y por ello la necesidad de coordinar dichos recursos.

Recursos

- Oficinas técnicas para efectuar las reuniones.
- Notebooks.
- Proyector.
- Papelería.
- Acceso a Internet.

Costos

Considerando los recursos antes mencionados, la organización posee tanto las oficinas, notebooks y también acceso a Internet, por lo tanto, la mayor parte de estos elementos se encuentran contemplados y absorbidos por su propia capacidad.

En lo que se incurriría en inversión sería puntualmente en los honorarios del profesional a cargo de la coordinación de las tareas, que asumirá un valor de: \$25.000,00.

Control

El control será llevado adelante contemplando los tiempos de trabajo, es decir que este programa será evaluado desde su indicador de gestión, ejemplificado en la terminación hacia septiembre de 2019, luego se realizará una evaluación de consistencia entre los objetivos corporativos, la estructura propuesta y el diseño de la gestión por procesos.

Programa 2: Estructura y descripción de funciones

Descripción

Este segundo programa se encuentra en una fase intermedia entre la problemática detectada y la propuesta específica de gestión por procesos.

Como bien se describía en el programa número uno, más allá que en la actividad central fuesen la delimitación de los procesos, es fundamental plasmarla en un marco organizado y formalizado, y por ello la necesidad de determinar como primera medida los objetivos corporativos, como así también delimitar la estructura de Incoser, ya que la misma no se encuentra estipulada formalmente, y por ende sería inapropiado ramificar una gestión por procesos sin antes haber descripto las funciones, roles y responsabilidades que cada uno de los integrantes de la organización posee,

principalmente en referencia a las actividades clave que en el programa siguiente se conceptualiza.

Pasos

- Relevamiento y análisis de la actual estructura de la organización.
- Análisis de la posible nueva estructura que tendrá Incoser.
- Diseño del primer boceto de estructura para Incoser contemplando sus procesos clave, sabiendo que la compra de insumos, su relación con proveedores, el control de la materia prima, el almacenamiento, el mantenimiento y el envío del producto a los clientes son las fases centrales que deben ser respetadas y contempladas con el mayor profesionalismo posible.
- Presentación de la estructura y evaluación de la misma.
- Realización de los ajustes pertinentes.
- Estipulación de la estructura específica que tendrá Incoser.

Plazos

Al ser otro programa específicamente de diseño de actividades, el mismo se articulará de forma complementaria al programa anterior, es decir luego de culminar el primero, se comenzará a delinear el presente, ya que, a partir de la determinación de los objetivos corporativos, podrá entonces comenzarse con el diseño de la estructura, para que de esta manera la misma esté en línea con lo propuesto, y que también sirva, en un futuro, para esquematizar los procesos y sus tareas clave.

Concretamente se estima que este programa sea efectivizado a partir de la primera semana de septiembre de 2019 y finalizado durante la cuarta semana del mismo mes.

Responsables

Al igual que en el programa número uno, el responsable general de este programa será el asesor externo que estará a cargo de la planificación, dirección y control de las tareas estipuladas durante el mes de septiembre, y allí tendrá como función la de hacer cumplir y respetar las bases del diseño de la estructura, como así también los tiempos de desarrollo. Luego estarán nuevamente los responsables administrativos de Incoser para colaborar con la organización de los espacios, permitiendo que el relevamiento de información pueda realizarse de manera óptima.

Recursos

- Sala de reuniones.
- Notebooks.
- Acceso a internet.
- Papelería: Carpeta, esquemas de relevamiento, lapiceras.

Es importante destacar que el diseño de la estructura podrá ser maquetado e impreso, o también digitalizado para que la organización lo use como guía de sus actividades y en beneficio de la toma de decisiones, por lo tanto, podrá incorporarse la función de un diseñador gráfico y programador que estipulen este recurso.

Costos

Al igual que en el programa anterior, la mayor parte de los recursos están contemplados por Incoser, por lo tanto, en lo que deberá registrarse la inversión será en los honorarios del profesional externo para solventar su gestión de seguimiento, y también posiblemente la del diseñador y programador, que asumirán los siguientes montos:

- Honorarios del profesional asesor: \$35.000,00.
- Honorarios del diseñador y programador: \$25.000,00.

Control

La evaluación de este segundo programa estará dada por el seguimiento del indicador temporal, es decir que la estructura se encuentre culminada y presentada antes de octubre del año 2019, y luego a través de un indicador de resultados evaluando la pertinencia de la estructura planteada. Esto se podrá corroborar con el desempeño obtenido luego de seis meses de aplicación, es decir que se realizará una evaluación en marzo de 2020.

Programa 3: Desarrollo y descripción de procesos

Propuesta de estructura por procesos

A continuación, se presenta la nueva estructura considerando los cuatro procesos clave necesarios para optimizar la administración de la empresa.

Los procesos mencionados anteriormente son:

- Proceso de selección de proveedores
- Proceso de aprovisionamiento de insumos
- Proceso de pago a proveedores
- Proceso de recepción de pedidos

Proceso de selección de proveedores

El presente proceso surge ante la necesidad de contar con una gestión de proveedores más eficiente. El propósito de la presente es especificar el método de evaluar y calificar a los proveedores con el fin de obtener los datos necesarios para saber si cumplen con los requerimientos mínimos de calidad, servicio prestado, cumplimiento y precio. El objetivo es mantener actualizado un listado con los proveedores seleccionados para optimizar los tiempos y costos ante una emergencia.

Además, se busca estandarizar el procedimiento para que la actividad se independice de la persona encargada de realizarlo. De esta manera, la función y el

proceso en sí mismo cobra total protagonismo, siendo éste el factor determinante en la ejecución de las tareas, y no dejando la absoluta responsabilidad al criterio subjetivo del encargado de turno. Es decir, con esta intervención se logrará dotar a la organización de una profesionalización generando una transformación en su metodología de procesos.

A continuación, se explicará cómo quedaría confeccionado el proceso de selección de proveedores:

- El encargado de administración es el responsable de crear un listado con los proveedores que satisfacen el mayor número de requerimientos. Los requerimientos son: Calidad, precio, cumplimiento y servicio prestado. Para no ser subjetivo, cada uno de los requerimientos señalados anteriormente tendrán un ponderador. El más importante es el precio, que llevará 4 puntos sobre 10, luego la calidad con 3 puntos, cumplimiento con 2 puntos y servicio prestado con 1 punto.

- Los proveedores seleccionados serán los que tengan la mayor puntuación para cada tipo de necesidad. El listado de proveedores aprobados tendrá una vigencia de 6 meses, ya que en el actual contexto económico los precios varían de manera frecuente. Esta evaluación sirve también para controlar la calidad de los insumos permanentemente. En el caso de que se presente un posible proveedor nuevo, se le pedirá una muestra para poder evaluarlo respecto de los criterios de selección mencionados.

- El listado tendrá una vigencia de 6 meses, es decir que el encargado de administración debe repetir el proceso antes que la vigencia del listado caduque.

Proceso de aprovisionamiento de insumos.

El propósito del presente proceso es aplicar un sistema de control a las personas que realizan las compras, determinar cuándo realizar una compra, llevar a cabo evaluaciones para decidir si deben ser aprobadas o no, y respetar a los proveedores seleccionados en el listado explicado anteriormente.

Una vez determinada la necesidad de aprovisionamiento de un insumo en particular, se procede a entrar en contacto con el proveedor seleccionado según el listado vigente.

- Para comenzar, es necesario un plan mínimo de stock. Todas las personas que cuenten con la responsabilidad de mantener el stock de algún tipo de insumo deben hacer cumplir el plan correspondiente que se encuentra bajo su responsabilidad. El plan debe detallar quién es el responsable de mantener en stock el insumo y también debe contener la cantidad máxima de pedido y el punto en el cual debe realizarse el pedido.

- Una vez que el insumo llega al punto de reordenamiento, el responsable debe realizar una nota de pedido interna, que se le entregará al encargado de la administración. La nota de pedido interna le sirve a la administración para poder tener un control con respecto a los insumos que se compran, y en qué tiempo se consumen los insumos comprados. Ante los productos que no se compran habitualmente no es necesario el plan mínimo de stock, pero si es necesaria la nota de pedido interna.

- Una vez que el encargado de administración recibe la nota de pedido interna, debe analizar si es aprobada o no. Uno de los motivos para el rechazo de esta, puede ser que se haya comprado en el corto plazo el producto en cuestión por lo que no se considera necesario volver a realizar la compra. En caso de aceptar la nota de pedido, el encargado de administración le informa a

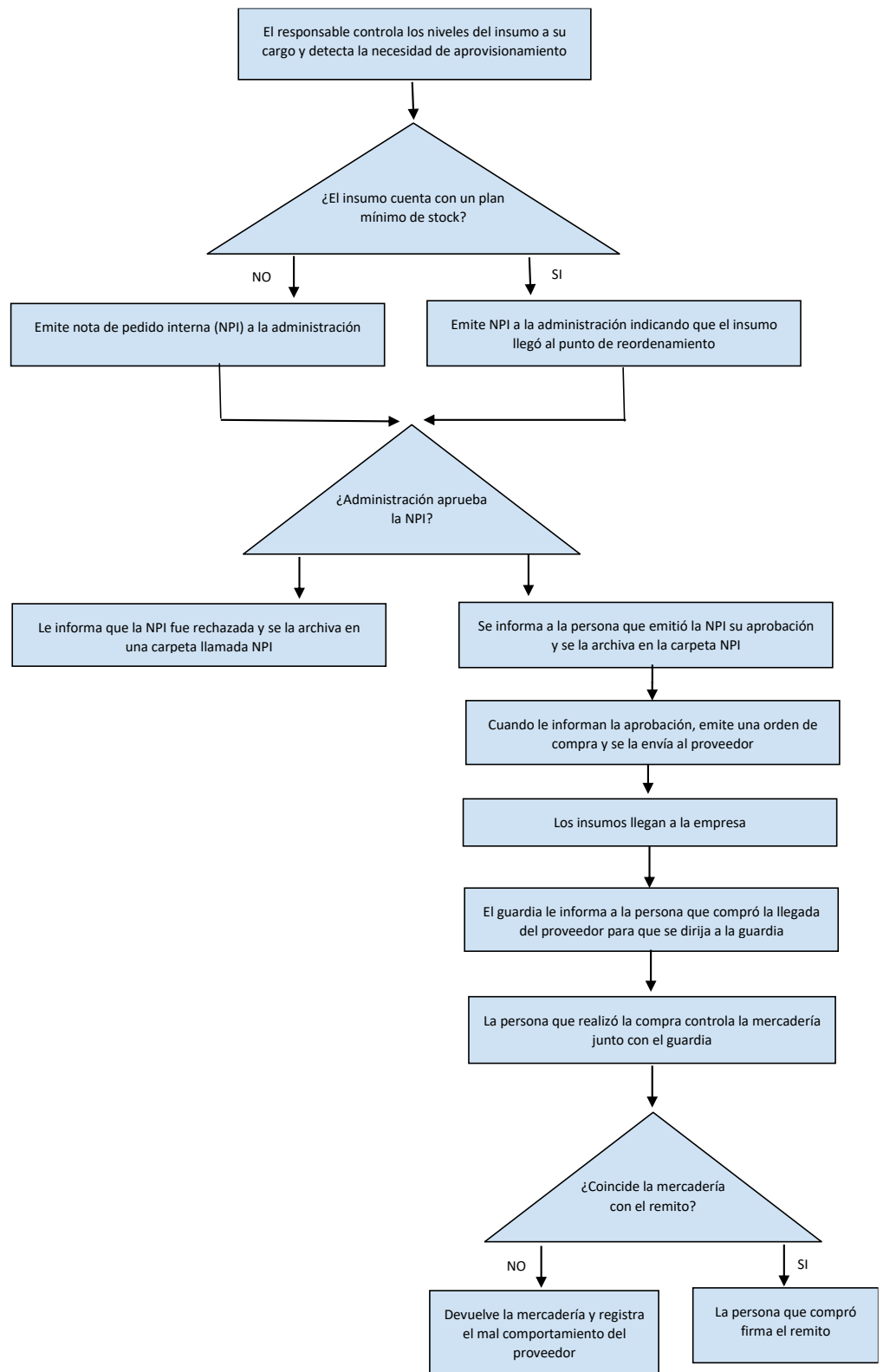
la persona que emitió la NPI que la misma fue aprobada, y la archiva en la carpeta NPI.

- El encargado recibe la nota de pedido interna firmada y emite una orden de compra detallando con claridad los productos o insumos aprobados en la nota de pedido y se lo envía al proveedor que resultó seleccionado.

- Una vez que arriban a la empresa el proveedor con los insumos comprados, el guardia le avisa a la persona que realizó la compra para que se dirija hacia el ingreso para que juntos controlen los insumos que envió el proveedor. El propósito principal que sea el guardia el encargado de realizar un control cuantitativo de las unidades compradas radica en que el mismo tendrá mayor objetividad en su verificación ya que no tiene contacto exterior con el proveedor.

- Una vez juntos, el guardia y la persona que realizó la compra corroboran que la cantidad y calidad del insumo es la requerida. En caso de estar de acuerdo con lo indicado en el remito, la persona que emitió la orden de compra procede a firmar el remito. En caso de estar en desacuerdo con lo entregado, no se recibe el producto y se completa una planilla indicando el mal comportamiento del proveedor. Luego esa planilla irá a la oficina de administración para que sirva como elemento a la hora de realizar el listado de proveedores aprobados.

Ilustración 5. Aproveccionamiento de insumos.



Fuente: elaboración propia.

Proceso de pago a proveedores

Con el propósito de realizar todo el proceso en un mismo sistema, emitiendo comprobantes oficiales de la empresa, modificando los mismos realizados en Excel ya que padecen de una mayor informalidad, se ha realizado una búsqueda exhaustiva de un software que brinde la posibilidad de realizar la mayor cantidad de operaciones en el mismo sistema, a un precio económico. Como resultado se encontró el sistema llamado Xubio, que permite realizar diversos tipos de operaciones, entre ellas pago a proveedores, seguimiento de cheques y libro IVA compras. La manera de realizar el proceso utilizando el software quedaría de la siguiente manera:

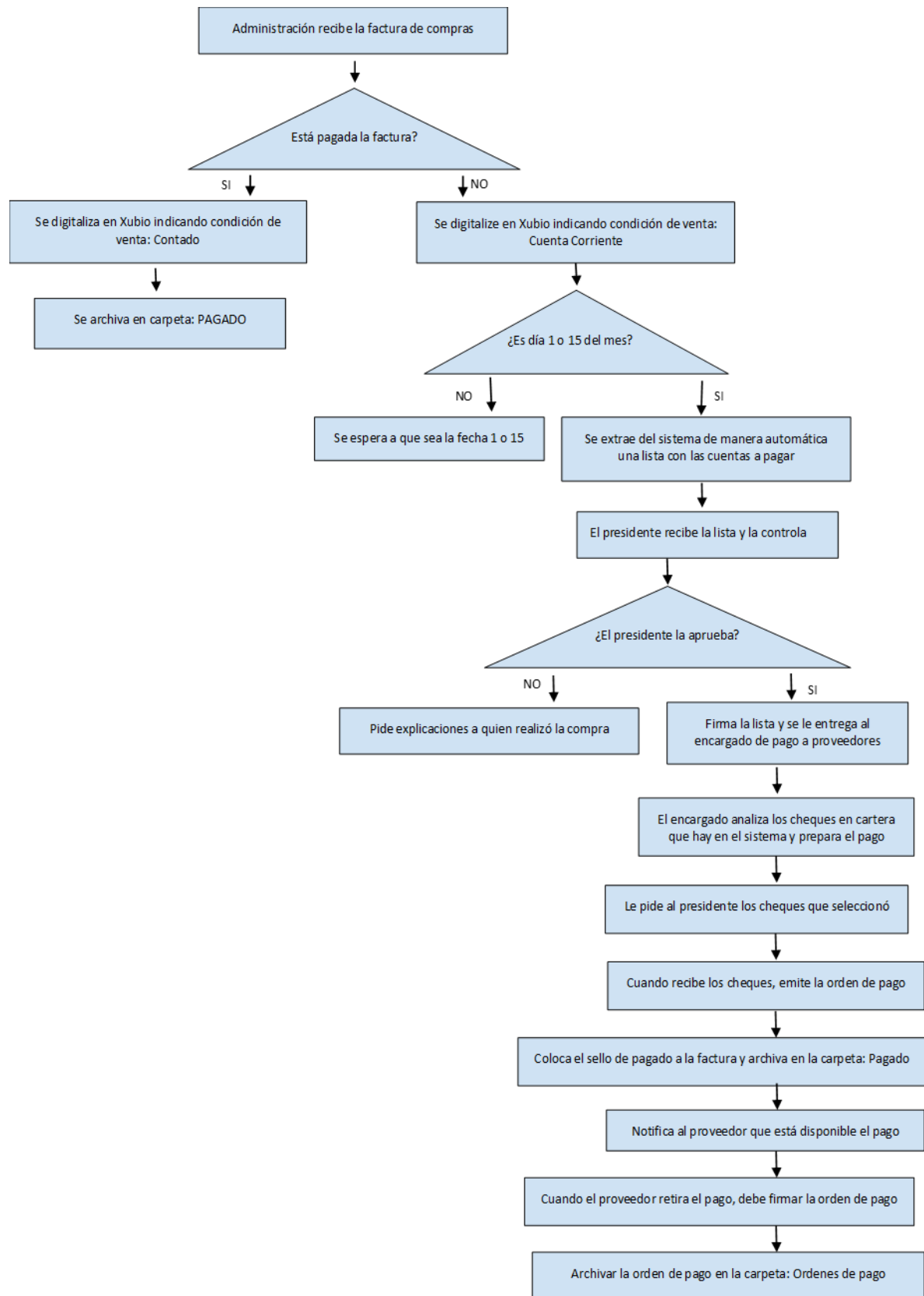
- La persona encargada de realizar los pagos es la misma que digitaliza las facturas en el sistema. Se puede dar dos opciones: Que se pague en el momento que se efectuó la compra o que se encuentre en cuenta corriente. En caso de la primera, se digitaliza en el sistema marcando en condición de venta contado y se especifica la forma en la que se pagó, como por ejemplo caja. La misma factura debe archivar en la carpeta pagado con el sello de pagado. En el caso de que la factura se encuentre en cuenta corriente, debe digitalizarse con la condición de venta cuenta corriente y archivar en la carpeta a pagar.
- Los días 1 y 15 de cada mes, la persona encargada de realizar los pagos selecciona la opción cuentas a pagar y extrae el archivo a Excel. Una vez descargado el mismo, debe corroborar que todas las facturas que el sistema indica que están impagas efectivamente se encuentren en la carpeta a pagar. La persona debe realizar una lista con los datos que considere relevantes para presentarle al presidente de la empresa (el sistema arroja algunos ítems irrelevantes).

- El presidente analiza las facturas a pagar, en caso de necesitar explicaciones se las pide al encargado de administración que es el responsable de autorizarlas. Luego de revisar el listado de cuentas a pagar, debe firmarlo para que esté aprobado.
- A continuación, el encargado de pagos debe revisar los cheques en cartera, que el sistema Xubio lo ofrece ya que al registrarse la cobranza se debe indicar el cheque que ingresó a la contabilidad de la empresa. Cuando decide qué cheques utilizar, le debe informar al presidente para que le entregue los mismos e indicarle si es necesario efectivo para completar el monto adeudado a cada proveedor. Algunos proveedores solamente cobran mediante transferencia bancaria entonces le debe imprimir los datos de la cuenta bancaria y el monto a transferir.
- Una vez que el encargado de pagos posee los cheques en su poder, debe realizar la orden de pago en el sistema Xubio. Se especifica cada ítem, como pueden ser caja, banco, cheques de terceros o propios. Una vez cargados los valores, el paso que sigue es aplicarlos a una factura de compra, para que en el sistema figure como pagado y también quede especificado en la orden de pago el documento cancelado.
- Una vez impresa la orden de pago, se debe colocar el sello de pagado a la factura que se encuentra en la carpeta a pagar y archivarla en la carpeta pagado.
- Luego se debe notificar al proveedor que hay un pago disponible para que retire o enviar el comprobante de transferencia en caso de que sea correspondiente.
- Para finalizar, cuando el proveedor retira el pago debe firmar la orden de pago. Las mismas se archivan en una carpeta llamada órdenes de pago. Si el pago se

efectuó mediante transferencia bancaria, debe adjuntarse una copia de la transferencia con la orden de pago ya que la misma carece de firma.

- Cuando el contador solicita el libro IVA compras, se puede extraer del sistema ya que tiene una función que lo calcula automáticamente. Esto es un agregado que no tiene que ver con los pagos, pero sí con la utilidad del sistema Xubio.

Ilustración 6. Pago a proveedores.



Fuente: elaboración propia.

Proceso de recepción de pedidos

El propósito del presente proceso es principalmente evitar la superposición de turnos que se genera por la falta de comunicación formal entre el área de ventas y el área de logística, ya que ambas áreas reciben pedidos de clientes. La idea es la de generar un archivo de uso compartido para que ambos puedan visualizar antes de confirmar un turno si efectivamente está disponible ese día y horario.

Los clientes que asesora el vendedor generalmente son clientes particulares, o clientes que no consumen en forma periódica por lo que constantemente necesitan un presupuesto. Los clientes que maneja el encargado de logística compran de forma periódica, tienen cuenta corriente, y existen dos tipos: Los que pagan por adelantado para congelar el precio y los que llevan en cuenta corriente para facturar cuando corresponda, que puede ser al día siguiente, al finalizar la semana, la quincena o el mes.

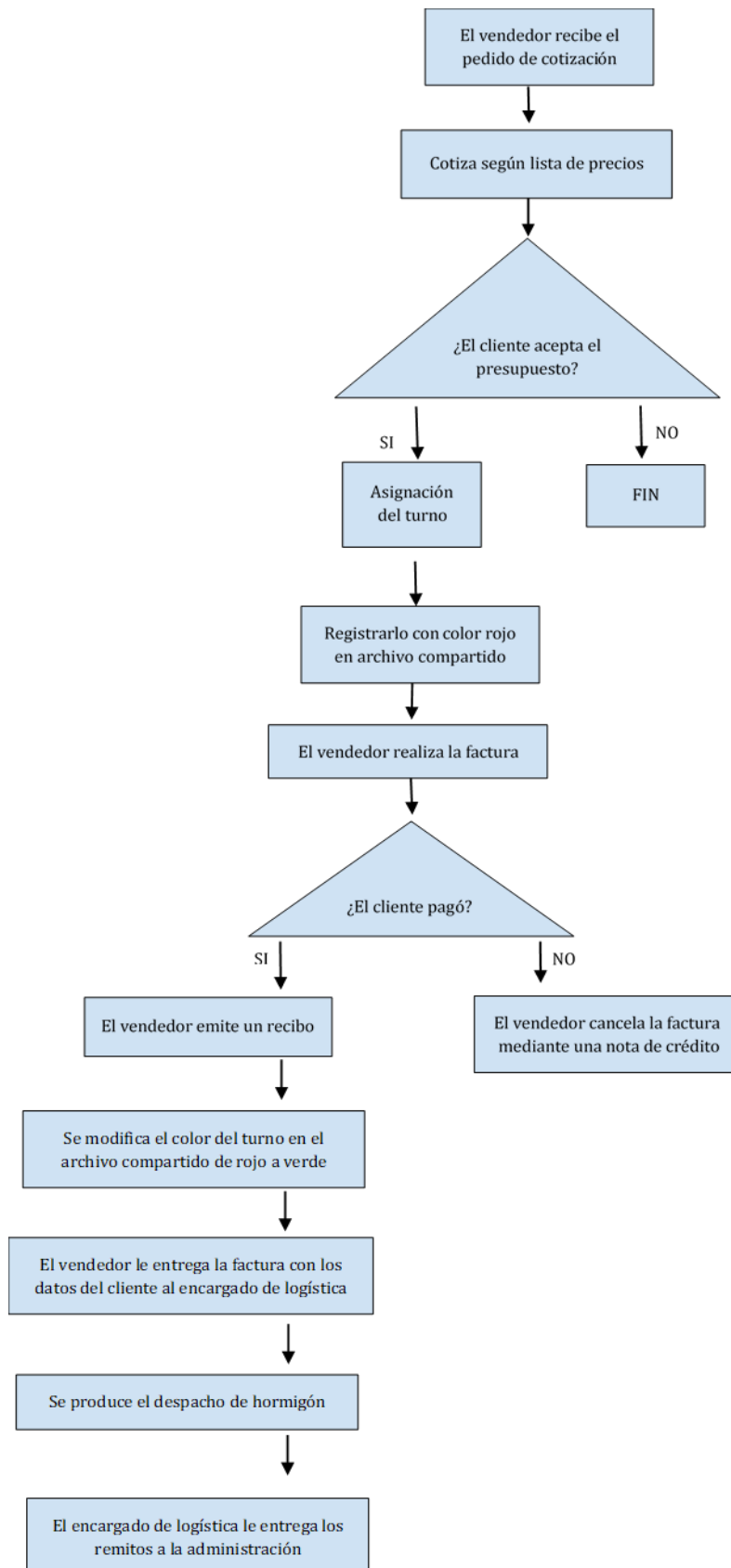
Es importante que exista una lista de precios dependiendo de la cantidad de kilómetros y la distancia al lugar de la descarga. La nueva lista tendrá 4 columnas, la más barata es para empresas que compran en grandes cantidades, frecuentemente y tienen cuenta corriente; la siguiente columna es para clientes que no compran frecuentemente, pero necesitan una cantidad mayor a 100m³ o clientes que compran frecuentemente pero no en grandes cantidades; la siguiente lista es para clientes particulares que compran entre 20m³ y 100m³; y la última columna es para las personas que compran menos de 20m³. Para las obras fuera de la ciudad de Córdoba existirá un recargo que surge de la multiplicación de un costo fijo por kilómetros multiplicado por la cantidad de kilómetros.

A continuación, se detalla el proceso para los clientes explicados anteriormente y evitando la superposición de turnos:

- El proceso de ventas con clientes que no poseen cuenta corriente inicia cuando el vendedor recibe una solicitud de cotización que puede ser mediante: WhatsApp, llamada telefónica, Facebook, página web, correo electrónico, atención personalizada.
- El vendedor cuando llega a la oficina debe abrir automáticamente todos los medios de comunicación y estar pendiente constantemente para poder responder a la brevedad.
- Una vez que recibe una solicitud de cotización, realiza un presupuesto formal, para que quede registrado el presupuesto. En el mismo debe haber un teléfono de contacto o un mail del cliente. Una vez finalizado el presupuesto, se lo envía.
- Una vez que el cliente acepta, solicita la fecha en la cual necesita el servicio. El vendedor en un archivo compartido que tiene con el encargado de logística debe verificar si está libre la fecha y horario solicitado, si existe un turno desocupado lo debe registrar con color rojo que significa que todavía no está pago, pero sí está reservado.
- El vendedor debe facturarle al cliente, y este último debe cancelar la factura antes de que el hormigón sea despachado. Cuando cancela la deuda, el vendedor la acentúa con un recibo y le entrega el original al cliente.
- Una vez que está conformado el recibo, el vendedor debe modificar en el archivo compartido propuesto anteriormente, el color del turno y ponerlo en verde, que significa que ese hormigón ya está pagado.
- Luego le debe entregar la factura al encargado de logística indicando cantidad de metros cúbicos y también tipo de hormigón, y la dirección de la obra.

- El encargado de logística revisa permanentemente el archivo, cuando llega la hora del turno marcado por el vendedor, busca la factura y prepara el despacho para entregarle al cliente.
- Para finalizar, el ayudante de logística le entrega los remitos a la administración para el control.

Ilustración 7. Recepción de pedidos (vendedor).

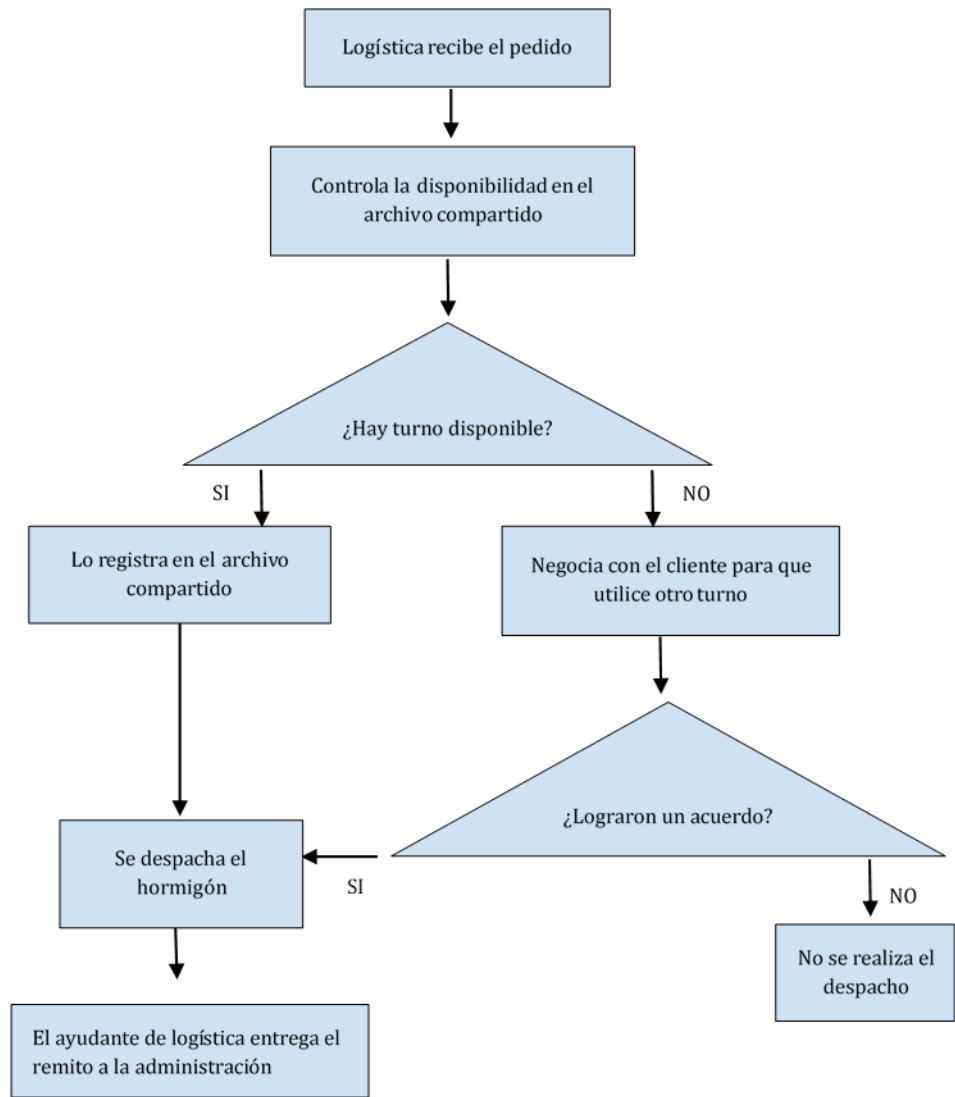


Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explica el procedimiento con los clientes que tienen cuenta corriente:

- El proceso inicia cuando el cliente se pone en contacto directamente con el encargado de logística.
- El encargado de logística debe controlar si hay turno disponible en el archivo compartido cuando el cliente lo solicita. En caso de que exista disponibilidad debe registrarlo para que el vendedor no ocupe ese turno y se genere la mencionada superposición de turnos. En caso de que no exista disponibilidad intenta reprogramar el turno en un día u horario que beneficie tanto al cliente como a la empresa.
- Para finalizar, el ayudante de logística le entrega los remitos a la administración para un control de acopio o futura facturación.

Ilustración 8. Recepción de pedidos (logística).



Fuente: elaboración propia.

Costos

El costo total del diseño y dirección del presente programa es de \$75.000.

Programa 4: Capacitación

Descripción

Finalmente, se llevarán adelante tres módulos de capacitación, donde se materializarán los contenidos correspondientes a los tres programas globales que se plantearon: Los objetivos corporativos, la estructura y el diseño de los procesos.

La idea de terminar esta intervención a través de una capacitación rige desde la consistencia de transmitir todo lo estipulado a los colaboradores de Incoser, que serán a fin de cuentas los que tengan que llevar adelante las tareas tácticas y operativas, es por eso que si no se les transmite todo lo estipulado de nada habrá servido todo el rediseño que se propone.

Pasos

- Determinación de las temáticas específicas para las capacitaciones.
- Contratación de coach y asistentes que colaboren en las capacitaciones.
- Preparación de los materiales necesarios para compartir a los miembros de la organización.
- Comunicación y difusión de los programas y los tiempos en los que se llevará adelante la capacitación.

Responsables

El responsable de coordinar todas las actividades será el asesor externo, como así también el de diseñar los contenidos para la capacitación. De igual forma estará bajo su responsabilidad coordinar al personal que colaborará en esta gestión.

Por su parte, los responsables pertenecientes a Incoser colaborarán para que los espacios necesarios, y los recursos sean administrados en los tiempos y formas que se los necesite.

Recursos

- Espacios para llevar adelante la capacitación.
- Asistentes para la capacitación.
- Material didáctico.
- Papelería: Carpetas, hojas, lapiceras.
- Proyector, notebooks, acceso a internet.

Costos

A los fines de optimizar los tiempos, la capacitación se realizará en los propios espacios de la empresa, lo que sí se deberá contemplar son los costos referidos a la impresión del material didáctico, la papelería, la contratación de los coach y la compra del proyector.

Honorarios del asesor externo: \$35.000,00.

Honorarios de los de los capacitadores: \$25.000,00.

Compra del proyector: \$15.000,00.

Alimentos y bebidas: \$5.000,00.

Control

El seguimiento y evaluación de este programa de capacitaciones se llevará adelante de acuerdo con los tiempos en los que se haya establecido implementar cada módulo de formación a los colaboradores. Es decir que por un lado se evaluará el cumplimiento de la gestión, advirtiendo que la misma se efectivice en tiempo y forma. Luego, se considerará la evaluación de resultados, y esto implica identificar el nivel de aprendizaje y desarrollo de competencias que los colaboradores han generado para

implementar cada uno de los procesos estipulados por este plan; la forma en que podrá evaluarse será mediante el seguimiento mensual de los aciertos o desaciertos generados por los propios empleados.

En caso de detectar desvíos y falencias, se supondrá que los mismos son provocados por una falta de acostumbramiento y manejo de estas herramientas, y por ende se contempla la posibilidad de reajustar las capacitaciones agregando nuevas instancias de formación.

5.5 Diagrama de Gantt

En el siguiente cuadro se describen las actividades a realizar con sus plazos.

Específicamente, esta es una intervención que contempla la estipulación de los plazos en cuanto al diseño y gestión de las actividades clave de los planes de acción, para luego sugerir su correspondiente implementación. Es decir, en dichos períodos se tienen en cuenta tanto las actividades de configuración, como así también las de implementación, control y evaluación.

El inicio de la gestión se encuentra planteado para la primera semana de agosto de 2019 y finalizará en diciembre del año siguiente.

5.6 Presupuesto

A continuación, se describe la totalidad de los costos por cada programa completando así el presupuesto general del plan de intervención.

Tabla 8. Presupuesto.

| Programas | Detalle | Costo |
|--|---|-------------------|
| 1-Desarrollo del nivel corporativo | Honorarios del profesional a cargo de la coordinación de tareas | \$ 25,000 |
| 2-Estructura y descripción de funciones | Honorarios del profesional asesor | \$ 35,000 |
| | Honorarios del diseñador y programador | \$ 25,000 |
| 3-Desarrollo y descripción de procesos | Diseño y dirección | \$ 75,000 |
| 4-Capacitación | Honorarios del asesor externo | \$ 35,000 |
| | Honorarios de los capacitadores | \$ 25,000 |
| | Compra del proyector | \$ 15,000 |
| | Alimentos y bebidas | \$ 5,000 |
| Total | | \$ 240,000 |

Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que mensualmente se deberá abonar una suma adicional de \$1414,79 para la utilización del paquete premium de Xubio. Este monto está compuesto de la diferencia entre el valor del paquete premium del sistema Xubio (1813,79) y lo que se paga mensualmente de HolaFactura ya que sería dado de baja (399,00).

5.7 Beneficios del plan de intervención

La propuesta descrita anteriormente proporciona beneficios de carácter cuantitativo y cualitativo. Algunos se pueden medir cuantitativamente y están alineados con los objetivos específicos de la propuesta. Otros brindan beneficios cualitativos y/o cuantitativos adicionales.

Como podrá apreciarse, cada uno de los tres esquemas que se plantean a continuación responden a indicadores que se desagregan del indicador central del objetivo principal de la propuesta que se refiere a la disminución de un 50% del stock inactivo para diciembre del año 2020.

Debido a los problemas detectados en la investigación y el diagnóstico de la organización, se considera que es imprescindible finalizar con la informalidad en los procesos de la empresa INCOSER S.A. Es por esto que se realizó un plan de intervención que permitirá reducir las consecuencias económicas que genera cada falla en el proceso por no estar planificada.

El costo de este plan se recupera en el transcurso de menos de un año de trabajo, ya que la empresa maneja montos elevados y los beneficios son muy significativos para el eficiente funcionamiento de la organización.

Tabla 9. Beneficios.

| Objetivo: Disminuir un 50% las horas extras | | | |
|--|------------------|---|------------------|
| Antes del desarrollo del Plan | | Después del desarrollo del Plan | |
| 10 horas extras por empleado | 20 horas | 5 horas extras por empleado | 10 horas |
| Valor de la hora \$225 | \$4500 (mensual) | Valor de la hora \$225 | \$2250 (mensual) |
| 4500 x 12 | \$54000 (anual) | 2250 x 12 | \$27,000 |
| Beneficio anual del plan | | | \$27,000 |
| | | | |
| Objetivo: Optimizar las gestión de pedidos en un 50% | | | |
| Antes del desarrollo del Plan | | Después del desarrollo del Plan | |
| 5 ventas no realizadas a una ganancia de \$5600 | \$28,000 | 2,5 ventas no realizadas a una ganancia de \$5600 | \$14,000 |
| 28000 x 12 | \$336,000 | 14000 x 12 | \$168,000 |
| Beneficio anual del plan | | | \$168,000 |
| | | | |
| Objetivo: Disminuir un 1,37% el desfasaje de compra de triturados | | | |
| Antes del desarrollo del Plan | | Después del desarrollo del Plan | |
| 6000 tn de triturado a \$365 | \$2,190,000 | 6000 tn de triturado a \$360 | \$2,160,000 |
| 2190000 x 12 | \$26,280,000 | 2160000 x 12 | \$25,920,000 |
| Beneficio anual del plan | | | \$360,000 |

Fuente: elaboración propia.

Los beneficios adicionales que ofrece el plan de intervención son:

- Aumentar la liquidez de la empresa, ya que actualmente como se explicó en el diagnóstico, solamente en áridos ya existe \$1.600.000,0 de stock inmovilizado.
- Aumentar la calidad de los insumos y obtener mejores precios realizando una búsqueda constante de nuevos proveedores.
- El presidente dispone de más tiempo que puede utilizarlo en aspectos más importantes, ya que puede delegar la selección de cheques al encargado de pago a proveedores.
- Dotar a la organización de documentos oficiales con una mayor formalidad y crear documentos aumentando los controles con el objetivo de lograr una mayor eficiencia.

- Disminuir el nivel de exposición a los errores humanos, principalmente en el proceso de pago a proveedores.
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante una mayor puntualidad.
- Eliminar la informalidad en la comunicación entre el vendedor y el encargado de logística.
- Aceleración del proceso de incorporación y adaptación de un nuevo empleado administrativo.

Capítulo 6:

Conclusiones

6.1 Conclusiones

Con el diseño de la intervención profesional del presente trabajo final de grado, fue posible experimentar los aspectos relacionados al desarrollo profesional, contemplando diversas perspectivas de la teoría y la práctica de la administración, abarcando actividades clave tales como la planificación, organización, dirección y control, y como tal, aportarle a una organización como caso real de estudio una solución desde una perspectiva estratégica, táctica y operativa.

Concretamente, la organización Incoser S.A. presentaba una desorganización en cuanto a sus procesos críticos de desarrollo interno, que llevaba a cometer errores y desvíos que terminaban repercutiendo tanto en su rentabilidad como así también su consolidación del modelo de negocios, expresado en una pérdida económica y además un desfasaje de sus funcionamientos. Bajo estas circunstancias es que se planteó el diseño de una gestión por procesos, donde se programaron diversas actividades de delimitación y diseño estratégico.

La intervención estuvo asociada a la actividad en la que se enfoca Incoser, y como tal los procesos más diagnosticados fueron el de aprovisionamientos de insumos, recepción de pedidos, selección de proveedores y pago a proveedores. En todos estos procesos se detectaron falencias, en donde se destaca la informalidad, que complica el correcto funcionamiento de la organización ya que carece de un accionar de los pasos a seguir en la delimitación de funciones y responsabilidades, como así también los controles que se deben realizar. Si bien Incoser es una organización con 25 años de trayectoria, luego de este análisis pudieron descubrirse aspectos de no profesionalismo.

El encargado de diseñar y llevar a cabo la propuesta de intervención debe trabajar con una perspectiva crítica, buscando la mejora continua y es por ello que esta herramienta, la gestión por procesos y el diseño estructural es un instrumento clave para

la profesionalización de la organización, y que más allá de poder intervenirla periódicamente se necesita de la actualización y del perfeccionamiento constante.

6.2 Recomendaciones

Se le recomienda a la organización seguir los lineamientos estratégicos y operativos dispuestos en el plan de intervención ya que se encuentran medidos acordes a los requerimientos detectados como necesidades en el diagnóstico organizacional.

Como bien se estableció la informalidad con la que se maneja y gestiona Incoser, termina siendo la causa de la generación de una disminución en la rentabilidad y un desempeño operativo deficiente. Con todo el análisis y la implementación demuestra la conveniencia de la aplicación de este plan, que en sí mismo es una primera instancia de desarrollo en beneficio a la formalización, y con esto se pretende expresar que la organización deberá continuar luego del año 2020 con este estilo de profesionalización y formalización y por ello se invita a los directivos a generar una política de predisposición constante para la actualización de este estilo de trabajo estratégico/corporativo.

Se dejaron establecidos los beneficios que los primeros 12 meses experimentará la organización y como tal deben aprovechar la oportunidad y potenciar los aspectos que se dejan establecidos en el plan de desarrollo.

Luego de toda la intervención, se le recomienda a Incoser los siguientes aspectos para mantener y asegurar la eficiencia de la implementación del plan.

- Mantener actualizados los indicadores que se determinaron tanto en el diagnóstico como luego en los esquemas de los beneficios del plan. Si bien estos aspectos fueron esquematizados, es importante aprovechar los ratios y utilizarlos como una herramienta de seguimiento y control al menos cada seis meses.

- En una segunda instancia, luego de haber implementado durante 12 meses los lineamientos de este plan, se le recomienda a la organización la digitalización de los procesos como así también el seguimiento con una mejor tecnología de este plan, es decir replicarlo luego del año 2020 pero desde un aspecto digital, es decir que los procedimientos puedan ser seguidos y monitoreados a partir de un software de gestión.
- Como bien se estipula en el cuarto programa (capacitación), se le sugiere a la organización formalizar esta acción transformándola en una política constante, donde se lleve adelante el desarrollo del personal, es decir la formación y capacitación frecuente específicamente en lo referido a los cuatro procesos críticos que han sido trabajados en este programa de intervención.
- Mantener una línea de predisposición hacia la formalización permanente. Si bien con este plan se formalizan muchos de los aspectos críticos de desarrollo, es importante que todas las actividades que se incorporen (porque es un hecho natural que las organizaciones vayan generando nuevas actividades) sean formalizadas siguiendo los lineamientos de este plan de intervención.

Bibliografía

Libros

- Anaya Trejo, J (2015) Logística Integral: La gerencia operativa de la empresa. Editorial: ESIC. Madrid
- Baguer Alcalá, A (2009) Dirección de personas = Un timón en la tormenta. Editorial: Díaz de Santos. Madrid
- Chase, R; Jacobs, R y Aquilano, N (2009) Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros. Editorial. McGraw Hill. México.
- Hernández Sampieri, R.; Baptista Lucio, P. y Fernández Collado, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill [Versión electrónica].
- Hill, C y Jones, R (2009) Administración Estratégica Octava edición. McGraw-Hill.
- Kaplan R. S., Norton D. P., (2009), El Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Editorial Gestión 2000.
- Kotler, P. (2006). Dirección De Marketing. México: Pearson.
- MartínezMartínez, A. y Cegarra Navarro, J. (2014). *Gestión por procesos de negocios. Organización horizontal*. Madrid: Editorial del economista.
- Mintzberg H., (1989), *Diseño de Organizaciones Eficientes*, Argentina, El Ateneo.
- Navarrete (2001). Gerencia de Procesos. Bogotá, Colombia: Alfomega S.A.
- PerezFernandez de Velazco, J. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Porter (2002). Ventaja Competitiva. México: S.L. (Grupo Patria Cultural) Alay Ediciones.
- Porter, M, (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Fee Press.
- Porter, M. (2008). Recuperado el 19/9/2018, de http://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter
- Sainz De Vicuña Ancín, J (2012). El plan estratégico en la práctica. Editorial ESIC. Madrid.

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

Páginas Web

France24 (2019) Argentina: el presidente Mauricio Macri anuncia medidas para paliar la crisis económica. Disponible en: <https://www.france24.com/es/20190417-argentina-macri-medidas-tesis-economica>. Extraído el día 18/05/2019.

Argentina (2018) Acuerdo Argentina-FMI. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/acuerdo_argentina-fmi-final1.pdf. Extraído el día 18/05/2019.

Cronista (2019) Enero tuvo superávit comercial y proyectan que llegará a u\$s 6000 millones en el año. Disponible en: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Enero-tuvo-superavit-comercial-y-proyectan-que-llegara-a-us-6000-millones-en-el-ano-20190221-0045.html>. Extraído el día 18/05/2019.

Perfil (2018) Más del Indec: empeoró la distribución del ingreso durante 2018. Disponible en: <https://www.perfil.com/noticias/economia/datos-oficiales-argentina-empeoro-distribucion-ingreso-2018.phtml>. Extraído el día 16/05/2019.

Cronista (2019) Expectativas de la inflación van detrás del dólar y llega a 40%. Disponible en: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Expectativas-de-inflacion-relevadas-por->

el-BCRA-saltaron-al-40-para-este-ano-20190503-0058.html. Extraído el día 16/05/2019.

iProfesional (2019) El Banco Central podrá intervenir dentro de la banda cambiaria del dólar. Disponible en: <https://www.iprofesional.com/finanzas/290955-El-Banco-Central-podra-intervenir-dentro-de-la-banda-cambiaria-del-dolar>. Extraído el día 16/05/2019.

Nodal (2018) Análisis de los consumos culturales de los argentinos. Disponible en: <https://www.nodal.am/2018/07/analisis-de-los-consumos-culturales-de-los-argentinos/>. Extraído el día 16/05/2019.

America-retail (2018) Argentina: 5 avances tecnológicos que cambiarán la vida de los argentinos en 2019. Disponible en: <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-5-avances-tecnologicos-que-cambiaran-la-vida-de-los-argentinos-en-2019/>. Extraído el día 20/05/2019.

Anexos

A continuación, se transcribe la entrevista realizada al encargado de logística, Walter Bini.

¿Cómo es el proceso de producción?

Un día antes de realizar el trabajo, se le llama al cliente para confirmar que no se haya realizado ningún cambio para evitar imprevistos. Para cargar el camión, a la planta se le ordena mediante un sistema que posee, con una fórmula previamente gravada, el tipo de hormigón que debe producir. La planta lo que hace es poner las cantidades de los materiales en el trompo del camión, y el mismo camión mientras va camino hacia la obra, va mezclando los materiales con el trompo que gira, y cuando llega a la obra el hormigón ya está listo.

El día de la hormigonada, si el turno es con bomba, sale para la obra la bomba primero, y a la media hora sale el camión con hormigón. La bomba va a la obra media hora antes para poder instalarla.

¿Cómo es el proceso de logística?

Por lo general, nosotros tenemos una planilla por día, saber los turnos que están programados y estimar las horas que el camión va a estar ocupado e ir llenando los huecos. Generalmente un camión tarda 3 horas en cada trabajo, si se estima que va a tardar más tiempo de lo normal, entonces los otros turnos se van colocando, teniendo en cuenta el atraso que producirá dicho turno.

¿Con qué infraestructura cuenta la empresa?

Nosotros en Incoser contamos con dos plantas dosificadoras. Una es la indumóvil 90 y la otra es la indumóvil 50. Cada planta cuenta con una tolva de acopio de áridos, divididas en cuatro secciones para cargar distintos tipos de áridos. También cada planta cuenta con una balanza para poder dosificar los kilos de áridos. Además,

cada planta cuenta con una cinta transportadora para poder transportar los kilos de áridos hacia el camión.

El agua está provista por un tanque de agua con una capacidad de 2000 litros de agua, que es expulsado por una bomba hacia el motohormigonero y controlado por un cuenta impulso.

Para el cemento tenemos 2 o 3 silos por planta, con un chimango que eleva el cemento desde el silo hacia la planta.

La empresa cuenta con 12 camiones motohormigoneros, con una tolva de cemento que transporta el cemento a granel desde la cementera a la planta. También tenemos 3 bombas, de las cuales son dos fijas y una pluma.

A continuación, se transcribe la entrevista realizada a dos de sus directivos.

¿En qué año fue fundada la empresa?

La empresa fue fundada en el año 1994

¿Cuál es su misión, visión?

Nosotros no hemos fijado formalmente una misión ni visión, pero trabajamos arduamente para ser en la ciudad de Córdoba la empresa que mejor servicio de hormigón ofrece a sus clientes

¿Cuál es la actividad principal de la organización?

Incoser se dedica a la producción y comercialización de hormigón elaborado

¿En qué áreas se divide la empresa?

Producción, laboratorio, logística, ventas y administración

¿Cuál es el proceso clave para que funcione de una manera adecuada la organización?

El proceso clave es el de logística. De hecho, la persona que se encarga de logística es la misma que configura la planta para que se produzca el hormigón, está todo automatizado, el proceso de producción depende de las órdenes que recibe la planta exclusivamente.

¿Poseen inventario de productos en proceso o productos terminados?

No ya que el hormigón no se puede almacenar. Cuando un camión aprovisionará a un cliente, la planta envía la materia prima necesaria para cumplir con la fórmula que pide el cliente y la materia prima se mezcla cuando el camión se dirige hacia la obra. Es por esto por lo que no existe inventario de productos en proceso ni productos terminados

¿Poseen inventario de materia prima?

Si, existen grandes acopios de áridos y triturados, además de los silos de cemento que siempre tienen que estar en el máximo nivel posible ya que se consume de una manera rápida y es complicado que el proveedor envíe más toneladas de las acordadas a principio de mes

¿Cuáles son los principales competidores?

Los principales competidores contra los clientes particulares son empresas más pequeñas que son corralones. Este tipo de empresas se enfocan en los clientes particulares que son los que generan liquidez en la empresa ya que les cobramos por adelantado. Las dos empresas más grandes del mercado son Holcim y HormiBlock, con ellos competimos por las grandes constructoras, pero ellos se enfocan más en la obra pública y nosotros no apuntamos hacia ese segmento de mercado.

Modelo de instrumentos de relevamiento de información

Grilla de análisis para el macro-entorno

1-Aspectos políticos:

- a- La política en argentina
- b- Fuerzas políticas en el país
- c- Medidas del actual gobierno
- d- Incidencias de las medidas en los distintos sectores productivos
- e- Política exterior: balanza comercial

2- Aspectos económicos

- a- Nivel del PBI en argentina
- b- Distribución de los ingresos
- c- Nivel inflacionario y tipo de cambio
- d- Tasa de empleabilidad
- e- Política de precios: costo de la canasta básica

3- Aspectos sociodemográficos

- a- Población argentina
- b- Estratificación social de la población
- c- Formación y educación de los ciudadanos
- d- Consumo cultural y comercial
- e- Principales actividades de los ciudadanos

4- Aspectos tecnológicos

- a- Desarrollo de la tecnología en argentina

- b- Acceso al tipo de tecnología de los ciudadanos
- c- Uso y manejo de la tecnología por las empresas y ciudadanos
- d- Avances tecnológicos y el impacto en los distintos sectores productivos del país.

Grilla de análisis para el micro-entorno

- 1- Fuerza competidores
 - a- Cantidad y características principales de los competidores
 - b- Distribución geográfica de los competidores
 - c- Características de la oferta
 - d- Metodologías de relacionamiento con el cliente: comunicación y fidelización
 - e- Propuesta de valor
 - f- Precio y calidad
- 2- Fuerza proveedores
 - a- Cantidad y tipología de proveedores
 - b- Distribución geográfica de los proveedores
 - c- Nivel de accesibilidad de los proveedores
 - e- Características de los insumos
 - f- Dificultad de cambio de los proveedores
- 3- Fuerza sustitutos
 - a- Variedad y características de los sustitutos
 - b- Formas de satisfacer las necesidades
 - c- Nivel de accesibilidad a los sustitutos
 - d- Costos de cambiar a los sustitutos

- 4- Fuerza barrera de ingreso
 - a- Nivel de inversión necesaria para ingresar
 - b- Conocimientos técnicos del negocio
 - c- Posibilidad de gestionar una cartera de clientes
 - d- Gestión del espacio físico
 - e- Aspectos legales e impositivos (aprobación)

- 5- Fuerza consumidores
 - a- Cantidad y características de los consumidores
 - b- Distribución geográfica de los consumidores
 - c- Necesidad y expectativas de los consumidores
 - d- Formas de consumo
 - e- Frecuencia de consumo
 - f- Formas de pago

Guía de pautas para directivos y encargados de la organización.

Dimensión 1: factores generales de la organización

- a- Funcionamiento general de la organización
- b- Actividades y factores críticos para el funcionamiento de la organización
- c- Recursos necesarios para el funcionamiento
- d- Principales características, ventajas y desventajas de la organización

Dimensión 2: objetivos corporativos de la empresa

- a- Tipo de objetivos

- b- Descripción de la misión, visión, políticas y valores
- c- Principales atributos de la organización
- d- Principales recursos y capacidades de la organización
- e- Mecanismos de evaluación de los objetivos

Dimensión 3: estructura

- a- Tipología de estructuras en la organización
- b- Distribución de puestos, funciones y responsabilidades
- c- Administración de tiempos por funciones
- d- Asignación de recursos
- e- Desempeño de las áreas de trabajo

Dimensión 4: procesos

- a- Cantidad y tipología de procesos
- b- Responsables de los procesos
- c- Formalización y descripción de los procesos
- d- Factores críticos para el desarrollo de los procesos
- e- Evaluación de los procesos

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

| | |
|--|---------------------------------------|
| Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i> | GIUSTO FEDERICO |
| DNI <i>(del autor-tesista)</i> | 39421715 |
| Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i> | Gestión de procesos para INCOSER S.A. |
| Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i> | Fedegiusto95@hotmail.com |
| Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i> | Universidad Siglo 21 |

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

| | |
|---|-------|
| Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i> | SI |
| Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i> | Todos |

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.