LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

MEJORAMIENTO DE PROCESOS APLICADO EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE MENDOCINA

ANÁLISIS DEL PROCESO DE CUENTAS A PAGAR DE TRANSPORTES GRIFFOULIERE Y PROPUESTA DE MEJORA

Autora:

María Constanza Griffouliere

Reg. 29514

maria.griffouliere@fce.uncu.edu.ar

Profesor director:

Raúl Walter Coronel

Profesor co-director:

Mauro Esnaola

Mendoza, 2024.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN TÉCNICO....4
INTRODUCCIÓN....5
CAPÍTULO I....7
MARCO CONCEPTUAL....7
1. PROCESOS: CONTEXTO Y RELACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES....7
2. ¿QUÉ ES UN PROCESO?....9
A. ELEMENTOS DE LOS PROCESOS....10
B. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS....11
C. TIPOS DE PROCESOS....12
3. GESTIÓN POR PROCESOS....12
A. ENFOQUE VERTICAL VERSUS ENFOQUE HORIZONTAL: VENTAJAS Y DESVENTAJAS....15
B. CULTURA....17
C. EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA....17
D. CALIDAD....18
4. MEJORA DE PROCESOS....20
A. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA (MPE)....21
B. GESTIÓN DEL CAMBIO....30
CAPÍTULO II....32
PRESENTACIÓN DE CASO DE ESTUDIO - TRANSPORTES GRIFFOULIERE....32
1. HISTORIA Y ACTUALIDAD DE LA EMPRESA....32
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO....34
ANÁLISIS FODA....37
3. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA Y PROCESOS....39
A. ESTRUCTURA....39
B. PROCESOS....40
CAPÍTULO III....42
APLICACIÓN DE MPE AL PROCESO DE CUENTAS A PAGAR DE TRANSPORTES GRIFFOULIERE....42
FASE 1: ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO....42
A. SELECCIÓN DEL PROCESO....42
B. SELECCIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCESO Y DEL EQUIPO DE MEJORAMIENTO....44
FASE 2: COMPRENSIÓN DEL PROCESO DE CUENTAS A PAGAR....45
A. ENFOQUE VERTICAL: CUENTAS A PAGAR COMO ÁREA DENTRO DEL ORGANIGRAMA....45
B. ENFOQUE HORIZONTAL: CUENTAS A PAGAR COMO PROCESO....48
C. ÁRBOL DE PROBLEMA....68
D. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO....72
FASE 3: MODERNIZACIÓN DEL PROCESO....74

A. PROPUESTAS..... 74
B. NUEVO PROCESO DE CUENTAS A PAGAR..... 85
FASE 4: MEDICIONES Y CONTROLES..... 88
FASE 5: MEJORAMIENTO CONTINUO.....90
CONCLUSIONES.....91
REFERENCIAS.....93
ANEXO.....95

RESUMEN TÉCNICO

Las organizaciones llevan a cabo sus actividades del día a día a través de la ejecución de procesos. Estos no siempre son analizados, comprendidos o evaluados para determinar si hay una mejor manera de hacer las cosas, sino que se tiende a continuar de la forma en que se han hecho siempre.

Con el presente trabajo, se pretende desarrollar una propuesta de mejora para la empresa Transportes Griffouliere, específicamente para el proceso de cuentas a pagar, a fin de aumentar su eficacia y eficiencia, a partir de que se han detectado síntomas de mal funcionamiento.

El trabajo consiste en un análisis de la situación actual de Transportes Griffouliere y del proceso elegido, para poder llegar a su comprensión y a partir de allí plantear mejoras, dentro del marco de la Gestión por Procesos.

A partir de la observación directa dentro de la empresa, la revisión de documentación y las entrevistas con actores clave del proceso, se obtienen datos para dicho análisis. Estos son descritos, procesados e interpretados a través de la implementación de la metodología MPE (Mejoramiento de Procesos Empresariales) de H.J. Harrington, que se toma como guía para el trabajo.

Como resultado, se arriba a una serie de propuestas a implementar en la empresa, que apuntan al mejoramiento continuo del proceso estudiado.

Palabras clave: Gestión por procesos, mejoramiento de procesos empresariales, mejora continua, cuentas a pagar.

INTRODUCCIÓN

Los procesos forman parte de la cotidianidad de las operaciones de las organizaciones. Constituyen el modo en que llevan a cabo sus actividades. Sin embargo, no siempre han sido foco de análisis, más allá de los procesos productivos. Históricamente, las empresas han organizado sus estructuras de manera vertical, tal como se observa en los organigramas, con áreas funcionales claramente definidas y especializadas, como pueden ser producción, comercialización, recursos humanos, administración, etc. No obstante, los procesos suceden de manera horizontal, muchas veces atravesando las barreras establecidas por la estructura mencionada. Así como no han sido foco de análisis, tampoco se han destinado recursos para reflexionar en cómo pueden ser mejorados.

Actualmente, nos encontramos en un contexto de gran evolución tecnológica donde escuchamos sobre negocios digitales, inteligencia artificial, user experience (UX) y demás términos que dan cuenta de una era en la que debemos modernizar constantemente a las organizaciones para que no queden obsoletas en el tiempo. Se puede lograr una adaptación rápida a estos cambios que se van dando si pensamos en términos de procesos, dejando atrás la rigidez de la estructura vertical estricta. Con “pensar en términos de procesos”, nos referimos a tener sólo actividades que aporten valor, a priorizar la satisfacción del cliente, a la comunicación interfuncional, a la búsqueda de mejora continua. En este contexto, es necesario, por supuesto, amigarse con las nuevas herramientas tecnológicas disponibles, que serán aliadas en la mejora de procesos.

Frente a esto, el presente trabajo de investigación se propone como objetivo general realizar una propuesta de mejora en la empresa mendocina Transportes Griffouliere, más específicamente en el proceso de cuentas a pagar. Para ello, tenemos 3 objetivos específicos. En primer lugar, describir la situación actual de la empresa y particularmente del área de cuentas a pagar. En segundo lugar, detectar posibles problemas u oportunidades de mejora dentro del proceso. En tercer lugar, explorar herramientas teóricas y prácticas que permitan solucionar los problemas encontrados y volver más eficaz y eficiente el proceso. La

propuesta final se pretende presentar ante las autoridades de la empresa como modo de contribuir al mejoramiento de una empresa local.

Para el trabajo se realiza una investigación descriptiva donde se exploran los principales conceptos teóricos asociados a los procesos en la empresa y a la gestión por procesos, para luego poder aplicarlos al caso de estudio. Se analiza el contexto externo de Transportes Griffouliere, así como también su ámbito interno, haciendo foco en el proceso de cuentas a pagar. Los datos de la empresa se obtienen a través de: 1) observación directa de su actividad, fruto de una experiencia laboral pasada como analista de cuentas a pagar; 2) entrevistas con actores clave dentro del proceso (analista de cuentas a pagar, responsable de compras, jefa de administración y dueño), a los cuales se les realizó un breve cuestionario sobre su percepción acerca del mismo; 3) revisión de documentación relevante facilitada por la empresa, como su organigrama, archivos con planillas de cálculo, el instructivo de cuentas por pagar y el instructivo para la presentación de facturas de proveedores. Una vez recabados los datos, se analizan para poder arribar a un diagnóstico del proceso y como resultado, a una serie de 6 propuestas de mejora con su plan de implementación. El hilo conductor del desarrollo del caso de estudio es la metodología MPE que propone el autor H.J. Harrington. También empleamos otras herramientas de calidad como el árbol de problemas y el ciclo PDCA.

Finalmente, mencionamos cómo está estructurado el trabajo. En el capítulo I se desarrolla el marco conceptual, donde se detallan los principales aspectos relacionados con los procesos empresariales, la gestión por procesos y la mejora de los mismos. Se hace mención a autores relevantes en la materia, principalmente a H.J. Harrington (1993) con su obra Mejoramiento de los procesos de la empresa, que ha ayudado a las organizaciones a optimizar sus operaciones introduciendo el enfoque de procesos. En el capítulo II se presenta el caso de estudio de la empresa Transportes Griffouliere y su proceso de cuentas a pagar. Se contextualiza el caso para luego adentrarnos en el capítulo III, con la aplicación de la metodología MPE paso por paso. Al finalizar, se encuentran las conclusiones, donde vemos el cumplimiento de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

En este primer capítulo se desarrollan los principales conceptos vinculados a los procesos en las empresas. Para ello, se consultaron autores con una vasta trayectoria en materia de procesos, como H.J. Harrington, Pérez Fernández de Velasco, Nogueira Rivera, entre otros.

1. PROCESOS: CONTEXTO Y RELACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES

Históricamente, las empresas han organizado sus actividades de acuerdo a los postulados de los considerados padres de la administración: Frederick Taylor con la escuela de la administración científica y Henry Fayol con la teoría clásica de la administración.

Los conceptos de división del trabajo y especialización han sido característicos en las organizaciones y muy útiles durante la época de la Revolución Industrial y a lo largo del siglo XX.

“El principio de la división del trabajo es el principio de la especialización necesaria para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en asignar tareas específicas a cada uno de los órganos que componen la organización empresarial” (Chiavenato, 2001, p. 14).

Las organizaciones tradicionales presentan un enfoque vertical porque basan su estructura en una serie de áreas o departamentos funcionales. De esta manera, reúnen grupos de expertos en disciplinas similares para poder llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

Según la teoría de la departamentalización, la especialización contribuye a mejorar la productividad en el trabajo.

En un contexto donde la oferta predomina sobre la demanda y el ambiente es estable y predecible, resulta eficiente fragmentar los procesos naturales de trabajo para agruparlos en tareas homogéneas y especializadas. El foco está puesto en producir la mayor cantidad posible al menor costo.

En el organigrama, además de las relaciones jerárquicas, se puede observar claramente la división por funciones.

Este enfoque tradicional presenta algunas dificultades. Entre ellas, nos encontramos con que a menudo las personas dentro de los departamentos funcionales (tanto superiores como subordinados) están concentradas en sus propias tareas, en la forma en que se las controla y en el logro de los objetivos del área, olvidando que el fin último es la satisfacción del cliente externo. No saben o no se interesan en el aporte de su trabajo al resultado de otras áreas ni al resultado general, porque no tienen una visión global de la empresa y sus necesidades. Existe una comunicación deficiente entre departamentos, formando silos que complican el flujo de información y de trabajo. Se puede llegar a generar incluso competencia o rivalidades entre sectores dentro de la misma empresa. Todo esto puede derivar en el incumplimiento de los objetivos organizacionales, al estar estos fragmentados en objetivos funcionales distintos. Los esfuerzos por alcanzarlos terminan disolviéndose.

Las dificultades mencionadas comienzan a volverse una amenaza, especialmente en el contexto actual caracterizado por la globalización, el avance de la tecnología, el aumento de la competencia, el acceso a la información por parte de los consumidores, entre otros cambios de las últimas décadas. Ante tanta inestabilidad, la rigidez del enfoque tradicional ya no es muy eficiente.

Las empresas que deseen sobrevivir a este contexto y ser competitivas, deben aprender a ser flexibles, adaptables al entorno, y tener presente que el foco debe estar en el cliente y en lo que este valora. Para ello, es imprescindible contar con una visión integral de toda la organización.

Desde el punto de vista de los clientes, se observa que estos “ven al proveedor potencial como una entidad total. Esperan que cada interacción sea un placer” (Harrington, 1993, p. 5). Entonces, cada punto de relación entre ambos, y no solo el producto final, debe ser

pensado y llevado a cabo de excelente manera. Para lograrlo, no es suficiente centrarse en la estructura funcional, sino que se debe poner foco en los procesos que se vinculan directa o indirectamente con el cliente.

Es así que comienza a tomar fuerza el concepto de enfoque por procesos, es decir, una manera de ver la organización como una "red de procesos interrelacionados o interconectados, donde la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia una concepción horizontal, desplazándose el centro de interés desde las estructuras hacia los procesos, como metodología para mejorar el rendimiento" (Mallar, 2010, p. 2). Ocurre que los procesos de trabajo a menudo atraviesan las barreras funcionales y se vuelve necesaria la cooperación entre los distintos departamentos.

Indagaremos en las implicancias del término *proceso*.

2. ¿QUÉ ES UN PROCESO?

Proceso, según el diccionario de la Real Academia Española, es el "conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial" (s.f.).

Numerosos autores han tratado este concepto en el ámbito de las organizaciones. Citando a H. J. Harrington (1993), podemos decir que un proceso es "cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos" (p. 9).

Pérez Fernández de Velasco (2004) afirma que un proceso es una "secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente. Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o estima por el que lo percibe (cliente, accionistas, personal, proveedores, sociedad)" (p. 41).

Por su parte, Nogueira Rivera et al. (2004, referido por Medina León et al., 2009), lo definen como:

> *Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas*

> *(inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado*. (p. 68)

Se puede observar que los autores coinciden en varios aspectos al mencionar que se trata de una secuencia de actividades que emplea inputs y los transforma en outputs que tienen un valor agregado para el cliente.

Harrington y Pérez Fernández de Velasco destacan que el cliente no es solo externo, sino que puede ser interno a la organización. Nogueira Rivera añade que los destinatarios del proceso pueden ser tanto los consumidores finales, como los demás stakeholders (accionistas, personal, proveedores, sociedad).

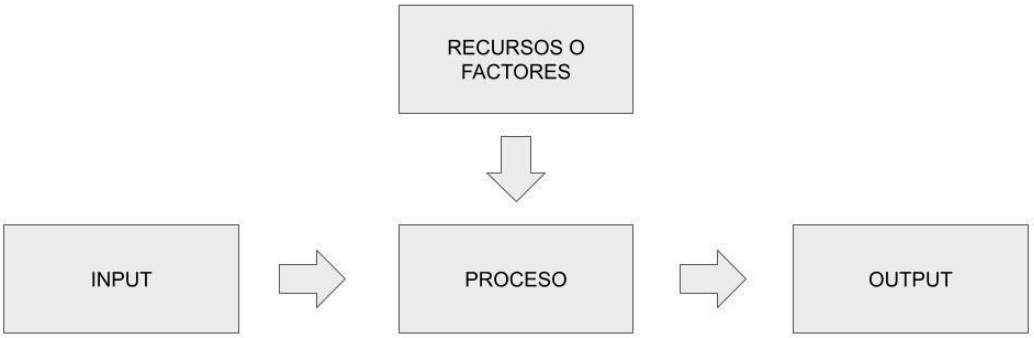
Harrington también aporta que para dicha transformación, los procesos utilizan los recursos de la organización.

A. ELEMENTOS DE LOS PROCESOS

De las definiciones mencionadas se deriva una serie de elementos propios de un proceso:

- Input: es la entrada que da inicio al proceso y proviene del proveedor del mismo. Pueden ser materias primas, materiales, documentos, información, etc.
- Proceso: es la transformación propiamente dicha, que puede, o no, ser física.
- Recursos o factores que transforman: los procesos consumen recursos para realizar el procesamiento, como pueden ser tiempo de las personas, máquinas, hardware, software, recursos financieros, etc.
- Output: es la salida del proceso, destinada a un cliente. Mallar (2010) clasifica los outputs en bienes y servicios, siendo los primeros tangibles, almacenables y transportables, mientras que los segundos son intangibles y requieren una acción sobre el cliente. (p. 8)

Figura N°1: Elementos de los procesos.



Fuente: Elaboración propia

B. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Además de los elementos constitutivos, podemos encontrar algunas características comunes a los procesos organizacionales:

- Se llevan a cabo de manera horizontal dentro de la estructura, pueden involucrar varios departamentos.
- Se desarrollan con el fin de lograr un objetivo.
- Son repetitivos.
- Son variables, ya que su éxito depende de las condiciones y circunstancias de las personas que intervienen, y de los recursos disponibles.
- Siempre se pueden mejorar. Los procesos son susceptibles de ser mejorados constantemente, ya sea por detección de problemas actuales, u oportunidades de mejora.
- Los destinatarios de los procesos son quienes terminan evaluando el valor del output recibido.

C. TIPOS DE PROCESOS

Existen distintos tipos de procesos. Según la clasificación más difundida, se pueden agrupar en 3 tipos:

- Estratégicos: a través de ellos se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de la organización, se establecen los objetivos y estrategias de la misma. Son gestionados por la alta dirección y aseguran el funcionamiento del resto de los procesos.

- Operativos: también llamados procesos clave, son aquellos dirigidos directamente a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de la misión, objetivos y estrategias definidos.

  Permiten la generación del producto o servicio que se ofrece al cliente y deben aportar un valor agregado a éste. Generalmente incluyen procesos de producción, comerciales, de I+D, servicio post venta.

- De apoyo: también llamados procesos secundarios, no están vinculados directamente con la misión de la organización, pero son necesarios para que se lleven a cabo los demás procesos. Generalmente, son procesos dirigidos a los clientes internos, sirviendo de soporte para los procesos clave. Sus resultados no son visibles para el cliente externo, pero sí determinantes para una buena gestión organizacional.

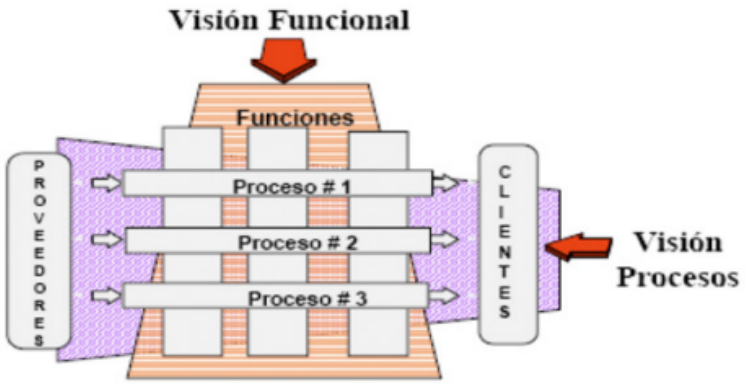
3. GESTIÓN POR PROCESOS

Ahora bien, teniendo en claro el concepto de proceso, sus elementos, características y tipos, podemos profundizar en la gestión por procesos.

En primer lugar, es necesario adoptar un enfoque por procesos, es decir, una manera transversal de ver y comprender el accionar de las empresas en torno a sus procesos y no solo a las funciones que componen sus estructuras.

Tener este enfoque permite mirar más allá de la estructura que puede mostrar el organigrama y más allá de los límites organizacionales. Esta visión horizontal incluye a los proveedores y a los clientes, como así también incluye las relaciones interfuncionales que se dan a través del flujo de trabajo.

Figura N°2: Orientación procesos versus orientación funciones.



Fuente: Grijalvo et al. (2002) como se citó en Medina León et al. (2009)

Naturalmente, los procesos existen y conforman el día a día de las organizaciones. Por ello deben ser el punto de partida en el análisis en vistas a alcanzar los objetivos establecidos y lograr la satisfacción del cliente. Se parte de la idea de que si los procesos son eficaces, la empresa en su conjunto es eficaz (siempre y cuando estén alineados con la misión de esta última).

Sobre la gestión por procesos, nos detendremos en su significado:

> *Gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza, no solo pensar en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino ¿por qué? y ¿para quién? lo hace; puesto que la satisfacción del usuario, cliente interno o externo, viene determinado más por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto que el de cada función individual o actividad.* (Ponjuán Dante et al., 2005, como se citó en Medina León et al., 2009, p. 70)

Por su parte, Gómez (2009, citado por Ruiz Fuentes et al., 2014) plantea este concepto como “una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas” (p. 5).

Medina León et al. (2009) concluyen en que se trata de:

> *La forma de gerencia de los procesos empresariales en sustitución de la gestión tradicional basada en las funciones y puede ser definida como: la forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta*. (p. 70)

De estas conceptualizaciones, surgen algunos puntos de interés para desarrollar: por un lado la importancia del cliente, y por otro, la gestión por procesos versus la gestión tradicional.

Los autores referidos concuerdan en destacar al cliente en sus definiciones. Centrarse en los procesos permite centrarse en el cliente. Es el elemento más importante ya que es quien determina la calidad del producto. Es necesario guiarse por sus necesidades y ofrecerle valor agregado, por lo tanto, toda aquella actividad que no aporte valor, debe ser eliminada. La gestión por procesos pone énfasis en esto, para lograr compatibilizar la satisfacción del cliente con la eficiencia interna.

El fin es lograr la recompra por parte del cliente y su fidelización, que se ve reflejada a través de su recomendación a terceros.

Por supuesto que aquí no se trata solamente del consumidor final, sino que se deben tener en cuenta tanto a los clientes externos como internos de los procesos. Se parte de los primeros porque son a quienes se pretende satisfacer y determinan cómo agregar mayor valor a los productos y servicios ofrecidos. Los segundos son quienes con su trabajo aportarán dicho valor. Como lo afirma Harrington (1993), “la mejor forma de asegurar la satisfacción del cliente externo es satisfacer al interno en cada parte del proceso” (p. 29).

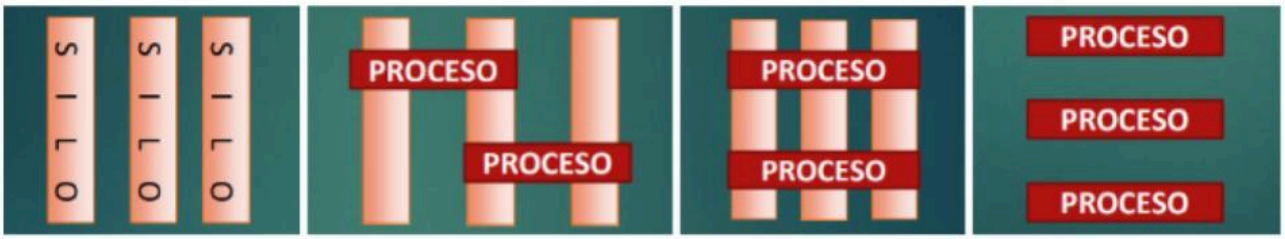
En cuanto a la gestión por procesos versus la gestión tradicional, algunos autores sugieren que se trata de un modelo en sustitución del otro.

Sin embargo, otros sostienen que no hay contraposición entre ambos, sino que se complementan y coexisten en las organizaciones. No se pretende orientar a todas las organizaciones hacia una estructura puramente horizontal necesariamente, ni dejar de lado la concepción tradicional vertical argumentando que es obsoleta. Al contrario, el enfoque planteado propone un análisis de las necesidades y particularidades de cada organización, y luego, pensar en la estructura. Incluso, puede coexistir una estructura funcional con una

orientación a procesos. De ese modo, se pueden aprovechar los beneficios de ambos enfoques de gestión. Particularmente, cada empresa debe apuntar a buscar un equilibrio teniendo en cuenta su propio contexto y posibilidades.

En el presente trabajo se adoptará el segundo punto de vista.

Figura N°3: Posturas frente a los procesos en la organización.



1.Organización vertical 2.Enfoque parcial 3.Enfoque de procesos 4. Organización horizontal pura

Fuente: Noussan Lettry (2020)

En la Figura N°3 se observan las distintas posturas que pueden adoptar las empresas respecto de los procesos. Desde la organización tradicional, vertical, puramente funcional (1), pasando por una estructura funcional donde se tienen en cuenta algunos procesos interfuncionales (2), o una estructura donde conviven armónicamente las funciones con los procesos (3), hasta llegar a la estructura horizontal, donde los procesos son el punto de partida para la organización (4).

A. ENFOQUE VERTICAL VERSUS ENFOQUE HORIZONTAL: VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Cada enfoque tiene sus ventajas y desventajas:

Enfoque vertical:

- Ventajas:
    - Especialización de los trabajadores, llevando a un aumento de la productividad a través del desarrollo de habilidades.

    - Eficacia a nivel funcional.
    - Claridad en la cadena de mando.
- Desventajas:
    - Trabajo en silos, dificultando la comunicación y el flujo de trabajo entre funciones.
    - Dificultad de los trabajadores para visualizar su aporte como parte de un todo en la organización.
    - Rigidez estructural que dificulta la innovación y el cambio.

Enfoque horizontal:

- Ventajas:
    - Eliminación de barreras entre funciones y fomento del trabajo en equipo.
    - Orientación al cliente y a la generación de valor.
    - Alineación hacia los objetivos y estrategias globales.
    - Visión global y sistémica de la organización.
    - Flexibilidad para dar respuesta a los cambios del entorno.
- Desventajas:
    - Posible dificultad a la hora de coordinar el trabajo de los equipos interfuncionales.
    - Falta de claridad con respecto a la autoridad.
    - Mayor necesidad de esfuerzos en comunicación.
    - Necesidad de un cambio de mentalidad desde las funciones hacia los procesos.

Partiendo de esta comparación, cada organización podrá optar por el enfoque más conveniente teniendo en cuenta el ambiente, si este es estable o dinámico, simple o

complejo, si hay predominio de la oferta o de la demanda, del tipo de producto o servicio que ofrece, etc.

B. CULTURA

Una consideración a tener en cuenta dado lo expuesto, consiste en el factor cultural. La gestión por procesos vuelve indispensable una forma de trabajo más integrada, abierta, en equipo y colaborativa, donde puedan aprender unos de otros. En este sentido, es clave que exista un flujo de comunicación e información sin obstáculos. Solo así se consigue que todas las personas intervinientes apunten al mismo objetivo y compartan la misma visión, aunque pertenezcan a distintos departamentos.

Es fundamental el enfoque de procesos para que se tome conciencia de que todos en la organización son proveedores y clientes a la vez. Por ello, deben aportar valor en cada producto o servicio que entregan, así sean procesos internos que no llegan directamente al cliente final, si no a clientes internos. De ese modo se puede lograr una sinergia positiva en la organización. Una cultura colaborativa promueve la mejora continua.

C. EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA

Actualmente, las tecnologías de la información y la comunicación juegan un papel muy valioso, ya que constituyen una herramienta habilitadora y facilitadora para la implementación de la gestión por procesos en la organización.

Los sistemas informáticos dan apoyo y facilitan la ejecución de los procesos. También permiten hacerles seguimiento al proporcionar datos que, además, si son utilizados correctamente, son útiles para la toma de decisiones estratégicas. Es de gran relevancia la información que puede obtenerse como producto del análisis de esos datos.

Estas tecnologías ayudan a que la información y el conocimiento sean más accesibles para los colaboradores. Propician el trabajo colaborativo e integrado entre personas del mismo departamento, de distintos departamentos, incluso de distintos procesos. También posibilitan la interacción con proveedores y clientes.

Una adecuada gestión de la información mejora la eficiencia en el uso de los recursos.

Algunos software que se utilizan para dar soporte a la gestión de los procesos empresariales son:

- Enterprise Resource Planning (ERP): Es un sistema integrado de planificación de los recursos empresariales. Es una plataforma que permite integrar los distintos procesos de negocio que existen en la organización, tales como finanzas, ventas, logística y producción.

- Customer Relationship Management (CRM): Es un sistema utilizado para gestionar la relación con los clientes, a partir de la recopilación y análisis de datos sobre estos, tanto de preventa, venta como posventa.

- Workflow Management Systems (WMS): Traducido como sistema de gestión de flujos de trabajo, es un software utilizado para gestionar y automatizar los procesos en las organizaciones.

- Business Process Model and Notation (BPMN): Es una notación utilizada para modelar procesos de negocio de la empresa a través de símbolos estandarizados. Basada en la técnica de diagramas de flujo, permite generar diagramas de procesos de negocio (BPD) legibles y entendibles para todos los usuarios (analistas que diseñan los procesos, desarrolladores de la tecnología que los ejecutará, gerentes y administradores). (Bazán, 2021)

  BPMN facilita la integración de los procesos de negocio con los ERP, CRM y WMS.

Las empresas pueden considerar desarrollar sus propios sistemas o adquirirlos en el mercado, según sus requerimientos y posibilidades. Lo cierto es que es necesario implementar estas tecnologías, no solo para facilitar el trabajo, sino para poder sobrevivir e innovar en un entorno dinámico con cambios acelerados. Las TICs son una verdadera fuente de ventajas competitivas y de valor agregado.

D. CALIDAD

El enfoque que se viene desarrollando está estrechamente relacionado con la gestión de la calidad en las organizaciones. De hecho, los sistemas de gestión de calidad que adoptan la

familia de las normas ISO 9000 se sustentan en el enfoque basado en procesos: “Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso” (Sanz et al., 2009, p. 17).

Como mencionan Sanz et al. (2009) en su guía para una gestión basada en procesos, la familia de las normas ISO 9000 se compone de:

> *Una serie de normas que permiten establecer requisitos y/o directrices relativos a los sistemas de gestión de la calidad (ISO 9000, que establece sus fundamentos y definiciones; ISO 9001, que establece requisitos para su implementación; ISO 9004, que establece directrices para mejorar el desempeño global y el éxito sostenido en la organización)*. (p. 14)

Principalmente, ambos conceptos (procesos y calidad) comparten el foco en el cliente. En la corriente de cambio de paradigma hacia la visión de procesos, el concepto de calidad, según Mallar (2010), pasó de ser una cualidad intrínseca del producto para convertirse en un atributo ligado a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Ellos son quienes reciben el output del proceso y por lo tanto tienen un rol muy importante a la hora de definir los requisitos de calidad.

Asimismo, el término de mejora continua es de suma importancia entre estos conceptos. El enfoque por procesos plantea que estos siempre tienen margen de mejora (en el próximo apartado se podrá observar cómo la mejora continua está contemplada dentro de la metodología del mejoramiento de los procesos de la empresa).

Por su parte, la mejora continua lleva a una mayor calidad en los procesos de las empresas, derivando en una mayor satisfacción de los clientes. Un elemento muy recurrente en la teoría de calidad es el llamado ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act). En la gestión por procesos se repite permanentemente el ciclo, tal como lo muestra la figura.

Figura N°4: Ciclo de Deming.

Fuente: Sanz et al. (2009)

4. MEJORA DE PROCESOS

Como se ha mencionado con anterioridad, todos los procesos son mejorables. No existen procesos perfectos, puesto que se pueden detectar oportunidades tanto para reducir defectos, como para aumentar su productividad.

Asimismo, es importante revisarlos periódicamente para adaptarlos a los cambios que se van dando en el entorno, la tecnología, los mercados.

Dicho esto y dada la relevancia de los procesos dentro de las organizaciones, se vuelve imprescindible dirigir recursos, esfuerzos y planificación para mejorarlos. Las características de variabilidad y repetitividad de los procesos justifican esto último.

En un entorno cambiante, si no se trabaja para mejorar los procesos empresariales, en términos relativos puede considerarse que éstos empeoran. Es decir, si se dejan los procesos tal como están, sin revisión periódica, las tecnologías y las mejores prácticas seguirán avanzando, la competencia seguirá mejorando y también las expectativas de los clientes cambiarán.

Como se expuso, si los procesos son eficaces, la empresa en su conjunto es eficaz. Una vez que se mejoran los procesos internos, tiende a aumentar la satisfacción del cliente y por consiguiente, mejoran los resultados financieros.

Por tales razones, varios autores que se han dedicado al estudio de la temática, han desarrollado metodologías para la mejora de los procesos empresariales, a modo de guía para ordenar y estructurar el camino. Uno de ellos es el ya citado H. J. Harrington, quien propone su obra “Mejoramiento de los procesos de la empresa”.

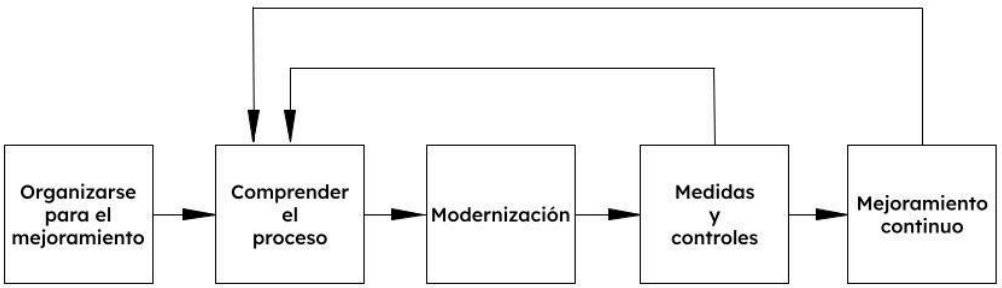
A. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA (MPE)

El MPE tiene 3 objetivos, que consisten en que los procesos sean:

- Efectivos: que se cumplan los objetivos planteados.
- Eficientes: que se minimicen los recursos utilizados.
- Adaptables: que puedan adaptarse al contexto, a las necesidades de los clientes y de la empresa.

La metodología que presenta el autor consiste en 5 fases, las cuales siguen un orden secuencial. No obstante, como muestra el gráfico, en las últimas fases no concluye el mejoramiento, sino que siempre se puede retornar a la comprensión del proceso, para continuar midiendo, controlando y mejorándolo.

Figura N°5: Las cinco fases del MPE.



Fuente: Harrington (1993)

FASE 1: Organización para el mejoramiento

Consiste en la preparación del terreno para el mejoramiento mediante la instauración de liderazgo, comprensión y compromiso a largo plazo. En esta fase preliminar se busca obtener el apoyo de la dirección. También se seleccionan los procesos críticos y se designan los responsables de dichos procesos.

Para empezar, es fundamental el apoyo y la participación de la dirección. De otro modo, no se podría contar con los recursos necesarios, como capital y personal, para llevar a cabo el mejoramiento. Una manera de lograrlo es mediante reuniones donde pueda explicarse el concepto de MPE, haciendo hincapié en los costos de mala calidad existentes. Incluso, puede intervenir un consultor externo que tenga conocimientos y experiencia en mejora de procesos.

Otro paso primordial en la organización para el mejoramiento es la selección del proceso o de los procesos a mejorar. Se debe realizar una selección cuidadosa para no derrochar recursos en procesos erróneos o que no sean prioritarios. Algunos síntomas para tener en cuenta y realizar la selección pueden ser insatisfacción, problemas o quejas, ya sea por parte de clientes internos o externos, o stakeholders. Otros síntomas pueden ser procesos con costos muy elevados o con tiempos de ciclo muy largos.

Harrington plantea una serie de aspectos a considerar para seleccionar procesos críticos:

- Impacto en el cliente: ¿Cuán importante es el cliente?
- Índice de cambio: ¿Se puede mejorar?
- Condición de rendimiento: ¿Cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre el trabajo: ¿Cuáles son los recursos disponibles?
- Impacto sobre la empresa: ¿Qué importancia tiene para la empresa?

Una vez efectuada la selección, se define al personal que llevará a cabo el proyecto de mejora: un responsable del proceso y un equipo de trabajo.

El responsable, propietario o dueño del proceso es el encargado de garantizar que se cumplan los 3 objetivos de esta metodología. Para ello, tiene que contar con autonomía, poder, liderazgo y responsabilidad pertinente, además de un conocimiento del proceso en

profundidad y una visión sistémica del mismo. Será quien forme el equipo de mejoramiento del proceso y dirija las fases del MPE.

Su equipo de trabajo debe estar conformado por integrantes representantes de cada departamento involucrado, para poder adoptar un enfoque de procesos. Además, tienen que ser capacitados en materia de gestión por procesos y en la metodología de mejoramiento.

FASE 2: Comprensión del proceso

Luego de la fase preliminar de preparación para el mejoramiento, se hará una aproximación al proceso seleccionado para poder analizarlo y comprenderlo. En este punto se debe aclarar su misión y su alcance. También se busca desarrollar una visión general del proceso definiendo:

- Límites
- Inputs
- Outputs
- Proveedores
- Clientes
- Unidades participantes
- Otros procesos con los que interactúa

Con los límites inicial, final, superior e inferior, el proceso queda enmarcado, ya que estos definen quiénes son las personas/sectores intervinientes y las actividades constitutivas del mismo.

Los límites inicial y superior permiten que los inputs ingresen al proceso. La diferencia es que por el límite inicial entran los inputs de la primera actividad, mientras que los de cualquier otra actividad dentro del proceso entran por el superior.

Los límites final e inferior son por donde salen los outputs. El límite final permite que el output primario llegue al cliente final del proceso. En cambio, el inferior es aquel por donde el output llega a los clientes secundarios en cualquier punto del proceso.

Una vez definidos los límites, se deben identificar inputs y outputs, para luego poder distinguir a sus proveedores y clientes.

Los procesos pueden tener varios inputs y outputs, pero solo unos pocos se consideran primarios. Los demás, se denominan secundarios.

Con los inputs ya definidos, se pueden determinar los proveedores que los suministran, que pueden ser internos (otros procesos o departamentos) o externos.

Asimismo, a través de los outputs se llega a identificar a los clientes. Estos, al igual que los proveedores, pueden ser personas, procesos o departamentos internos; u organizaciones externas que reciben el output directa o indirectamente.

Los clientes, según Harrington, se pueden clasificar en 5 tipos:

1. Clientes primarios: aquellos que reciben directamente el output primario del proceso.
2. Clientes secundarios: aquellos que reciben el output secundario a través del límite inferior.
3. Clientes indirectos: aquellos que (dentro de la organización) no reciben directamente el output, pero se ven afectados por la calidad del mismo.
4. Clientes externos: aquellos externos a la empresa que reciben el producto o servicio final.
5. Consumidores: aquellos que usan el producto o servicio final.

Para mayor claridad, es útil realizar la representación gráfica del proceso y sus actividades constituyentes. El *diagrama de flujo* es una herramienta indispensable para el análisis del proceso y su mejora. Permite representar las actividades, su secuencia y relación con otros procesos, a través del empleo de símbolos estándar, líneas y palabras simples.

Algunos tipos de diagramas son:

- Diagrama de bloque: su función es dar una visión general, rápida y simple del proceso. Consta de rectángulos y flechas, además de los círculos alargados que indican el inicio y el fin del proceso.
- Diagrama de flujo estándar: proporciona una visión más detallada del proceso y en él se utiliza la simbología detallada en el Anexo I.

- Diagrama de flujo funcional: muestra el flujo del proceso entre las diferentes áreas de la organización. Aquí se ve reflejado cómo los procesos atraviesan la estructura organizacional.

- Diagrama con línea de tiempo: al diagrama de flujo estándar se le agrega el tiempo de procesamiento y de ciclo. *Tiempo de procesamiento* es el tiempo que se necesita para completar una actividad dentro de un proceso. *Tiempo de ciclo* es el tiempo transcurrido entre la finalización de la última actividad y la finalización de la actividad que se está analizando. La diferencia entre ambos es tiempo de espera y transporte, y es de suma utilidad para identificar desperdicios y puntos ineficientes.

Ahora bien, reuniendo todos estos elementos que incluyen límites, inputs, outputs, proveedores, clientes, etc., se busca comprender las características del proceso, donde toma relevancia la medición del mismo.

“Lo que no se define, no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre” fue la frase célebre del físico y matemático británico William Thomson Kelvin (1824 - 1907). Más tarde, fue adaptada por Peter Drucker y asociada a sus ideas de que “lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar”. (Aiteco Consultores, 2015)

Aquí se pone de manifiesto la estrecha relación entre la medición y el mejoramiento de los procesos. Para saber qué es aquello que se debe mejorar y a dónde se deben apuntar los esfuerzos del equipo de mejoramiento, primero hay que establecer medidas y compararlas con los objetivos del proceso, para luego identificar brechas y actuar en consecuencia.

Según Harrington, la medición es importante porque:

- Muestra la efectividad de los recursos

- Facilita el establecimiento de metas

- Proporciona el input para identificar las causas de los errores

- Ayuda a identificar oportunidades de mejora

- Otorga sentimiento de logro a los colaboradores

- Ayuda a monitorear el progreso

Un punto de partida posible para las medidas, tanto de eficiencia como de eficacia, es el análisis de las actividades dentro del diagrama de flujo del proceso.

Estas medidas se reflejan a través de indicadores. Los indicadores son índices, ratios o mediciones que permiten evaluar el desempeño actual de los procesos. Facilitan la interpretación de la realidad para que a partir de allí se analice la necesidad de cambios. Tan importante como las medidas, es la retroalimentación posterior.

Para Pérez Fernández de Velasco (2004), los indicadores deben tener ciertas características, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Identificables, medibles e interpretables con facilidad.
- Aceptados por los responsables del proceso.
- Representativos de los objetivos existentes.
- Desencadenar la mejora. (p. 144)

Una vez realizadas las mediciones, estamos más cerca de diagnosticar el proceso.

Una herramienta útil en esta fase de comprensión del proceso es el llamado *árbol de problemas*. Consiste en un diagrama que “ayuda a definir problemas, causas y efectos de manera organizada. Genera un modelo de relaciones causales en torno a un problema” (Centro de Investigaciones y Servicios Educativos CISE - ESPOL, 2017).

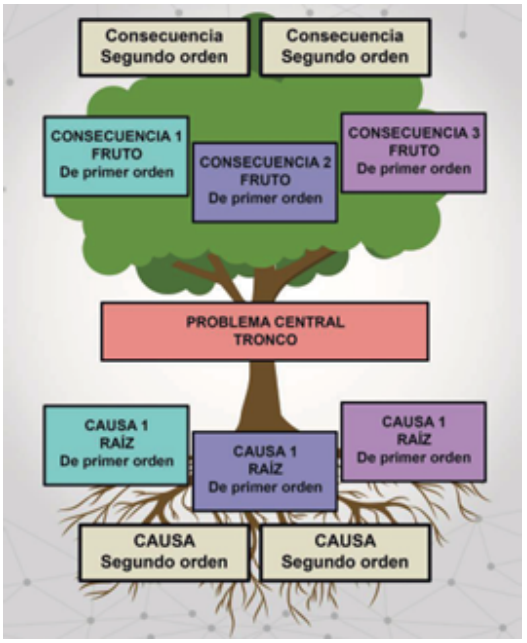
Esta técnica comienza con la identificación de un problema que es representado por el tronco del árbol. Luego, se identifican sus causas (raíces del árbol) y por último sus consecuencias (ramas del árbol).

Tanto las causas como las consecuencias se pueden jerarquizar en causas - subcausas y consecuencias - subconsecuencias.

Este análisis ayuda a la generación de posibles soluciones.

Con toda la información recabada y analizada en la fase 2 propuesta por Harrington, se está en condiciones de arribar a un diagnóstico del proceso en cuestión, lo que nos lleva a la siguiente fase.

Figura N°6: Esquema lógico del árbol de problemas.



Fuente: Centro de Investigaciones y Servicios Educativos CISE - ESPOL (2017)

FASE 3: Modernización del proceso

En esta fase, luego de detectar los problemas y sus causas, se buscan sus posibles soluciones para finalmente mejorar el proceso. Aquí se puede utilizar la técnica del brainstorming para generar la mayor cantidad de ideas. Una vez que se elijan las más adecuadas, se realiza una propuesta de mejora, para luego pasar a su implementación.

El autor de “Mejoramiento de los procesos de la empresa” ofrece 12 herramientas para modernizar y mejorar el proceso:

1. Eliminación de la burocracia: eliminar tareas y papeleos innecesarios.
2. Eliminación de la duplicación: eliminar tareas repetidas en distintos puntos del proceso.
3. Evaluación del valor agregado: definir el aporte de cada tarea a la satisfacción del cliente.
4. Simplificación: reducir la complejidad.

5. Reducción del tiempo de ciclo del proceso: evaluar qué actividades pueden reducir el tiempo de ciclo, reduciendo los costos.
6. Prueba de errores: dificultar la realización incorrecta de la actividad.
7. Eficiencia en la utilización de los equipos: hacer uso efectivo de los bienes de capital.
8. Lenguaje simple: hacer que todos puedan entender fácilmente.
9. Estandarización: definir una manera sencilla en que los colaboradores deban llevar a cabo una tarea repetitiva.
10. Alianzas con proveedores: garantizar el mejor input por parte de los proveedores.
11. Mejoramiento de situaciones importantes: buscar maneras creativas de cambiar significativamente el proceso.
12. Automatización y/o mecanización: aplicar tecnología a las tareas rutinarias para liberar tiempo de los colaboradores.

Un concepto muy relevante y útil a la hora de considerar propuestas de mejora es el benchmarking. Benchmarking es un proceso que consiste en identificar y evaluar los mejores productos, servicios, prácticas y procesos con el propósito de integrarlos al proceso actual de una organización, para incrementar su eficiencia y eficacia.

Se trata de mirar hacia afuera ya sea hacia otros procesos de la organización, como también más allá de ésta, para comprender lo que se está haciendo y utilizar esa experiencia y conocimientos para mejorar el desempeño propio. Se aprende de otros, que son mejores en lo que hacen. (Harrington, 1993, pp. 245-247)

FASE 4: Mediciones y controles

Luego de introducir los cambios de la fase anterior, es necesario volver a realizar las mediciones pertinentes para verificar que estén desencadenando efectos positivos en los resultados del proceso. Se deben tomar los mismos indicadores utilizados para el diagnóstico, para poder obtener una comparativa a partir de la modernización del proceso.

Los datos obtenidos carecen de valor en sí mismos. Es de suma importancia brindar feedback a las personas involucradas para que puedan realizar los ajustes necesarios. A su

vez, la retroalimentación puede ir acompañada de recompensas cuando se detecten mejoras, ayudando a incrementar la motivación y participación.

Las medidas, tal como lo muestran las flechas de la Figura N° 5 de las cinco fases del MPE, se analizan para volver a la fase de modernización del proceso, aplicando ajustes, para luego volver a medir y continuar mejorando.

FASE 5: Mejoramiento continuo

A partir de las mediciones realizadas en la fase 4, se desprende la última fase del MPE, que consiste en poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

Lo que se busca con el MPE y con la gestión por procesos es lograr procesos de calidad. Esto lleva a poner en práctica la cultura de la mejora continua en las organizaciones.

Tal como hemos desarrollado, los procesos siempre son susceptibles de ser mejorados, por detección de problemas actuales, u oportunidades de mejora, hallados a partir de las mediciones que se realizan.

Esta fase no tiene un final, sino que constantemente se está en busca de aprendizaje y mejoras como parte de la cultura organizacional. Luego de cada mejora, se vuelve a la comprensión del proceso, a la modernización y a las medidas y controles. O dicho de otro modo, se aplica el ciclo PDCA mencionado con anterioridad.

P. Planificar:

- Identificación y análisis de la situación.
- Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
- Identificación, selección y programación de las acciones.

D. Hacer: Implantación de las acciones planificadas.

C. Verificar: Comprobación de la implantación de las acciones y efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas.

A. Actuar: En función de los resultados de la verificación, se realizan los ajustes necesarios o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estabilizada de ejecutar el proceso. (Sanz et al., 2009, pp. 72-73)

En este punto, el proceso de benchmarking es importante para la mejora continua, ya que permite evaluar y mejorar procesos continuamente a partir de procesos considerados de clase mundial, mostrando todo el mejoramiento que es posible.

B. GESTIÓN DEL CAMBIO

La metodología de mejoramiento de los procesos de la empresa implica innegablemente la participación de los integrantes de la organización (factor constituyente de los elementos de un proceso). Es de gran relevancia recordar que el mejoramiento conlleva cambios que impactan en las personas, generando una resistencia natural en mayor o menor medida, debido al temor a lo desconocido o a la inercia en el trabajo.

Estos cambios pueden darse en la manera de realizar ciertas actividades, en la eliminación o reemplazo de tareas. Pero el cambio más profundo y complejo de gestionar es el cultural, al pasar de una visión vertical a una más sistémica derivada de la gestión por procesos, donde los colaboradores deben adoptar otra mentalidad y aprender a trabajar en equipo y en concordancia con los objetivos globales.

Es conveniente gestionar el cambio de manera estratégica, y aquí se mencionan algunos puntos a tener en cuenta para disminuir la resistencia:

- Proveer a los colaboradores la información y educación necesarias sobre la gestión por procesos.
- Reforzar la comunicación para que comprendan los motivos del cambio, los objetivos globales, los requisitos del cliente, el aporte y responsabilidad de cada uno a el/los proceso/s y cómo influyen en el output.
- Comunicar periódicamente los avances del cambio, retroalimentación.
- Promover la participación de los colaboradores para la recabación de información y la consulta para la toma de decisiones.

- Otorgar incentivos, premios.
- Implementar los cambios de manera progresiva.

En conclusión, es crucial que las personas se sientan motivadas si se espera de ellas compromiso y participación activa en el cambio organizacional. Todo esto ayuda a que se sientan parte, comprendan su trabajo como un proceso, colaboren entre sí y asuman responsabilidad frente a sus tareas.

Hasta aquí, se ha desarrollado el concepto de procesos, con sus elementos, características y tipos, para poder definir la gestión por procesos en las organizaciones, con sus implicancias culturales y tecnológicas. Por último, se expone la importancia de la mejora de procesos y se describe una metodología para lograrlo. En los siguientes capítulos veremos la aplicación práctica de este marco conceptual.

CAPÍTULO II

PRESENTACIÓN DE CASO DE ESTUDIO - TRANSPORTES GRIFFOULIERE

En este segundo capítulo se hará una descripción de la empresa luego de haber recabado información a través de la observación directa, la revisión de documentación facilitada por la empresa para el presente trabajo y entrevistas con el personal. Se comenzará por los orígenes del transporte, para luego describir su actualidad, seguido de un análisis del entorno en el que desarrolla su actividad.

1. HISTORIA Y ACTUALIDAD DE LA EMPRESA

Transportes Griffouliere, cuya razón social es Transgriff S.A., es una empresa mendocina dedicada al transporte de cargas líquidas y sólidas, especializada en la actividad petrolera. Con esta actividad lleva más de 30 años en el mercado y actualmente cuenta con más de 150 camiones y alrededor de 400 empleados entre personal de administración, taller y choferes.

Se trata de una empresa familiar que surgió en la década de los ‘50. Su fundador, Alberto Griffouliere, incursionó en el rubro vitivinícola debido al gran crecimiento del sector que se observaba en el departamento de Maipú en ese entonces. Comenzó como transporte de cargas y traslado de vino a granel.

Al cabo de unos años, fue su hijo, Ricardo Griffouliere, quien asumió el mando y fue entonces que empezaron las relaciones comerciales con YPF. Teniendo apenas 3 camiones, transportaba combustible desde la refinería de Luján de Cuyo a distintas estaciones de servicio de la provincia.

Actualmente, la empresa que ya incluye en su dirección a 3 de los hijos de Ricardo, posee una flota de más de 150 camiones. Se dedica al transporte de cargas líquidas y sólidas generales, y se especializa en el rubro petrolero, minero y gasífero, transportando combustible y prestando servicios en yacimientos. Servicios tales como el montaje de equipos petroleros, carga y descarga de fluidos y materiales necesarios para el trabajo en yacimientos, tratamiento de residuos peligrosos y alquiler de rodados y casillas rodantes petroleras, entre otros.

Las oficinas administrativas se encuentran en Coquimbito, Maipú, mientras que las bases operativas que cuentan con playa de estacionamiento, galpones y talleres se ubican: la principal en Barrancas, Maipú (que cuenta también con las oficinas de logística y de abastecimiento), y otras 2 bases en desarrollo y crecimiento en Bardas Blancas, departamento de Malargüe y en Añelo, provincia de Neuquén.

La actividad económica se desarrolla principalmente en territorio nacional, pero también se realiza transporte de cargas generales a Chile, Brasil, Uruguay, Paraguay y Bolivia.

A continuación, se describe la misión, visión y valores de Transportes Griffouliere según lo expuesto en su sitio web.

> *Misión:*
>
> *Proveer servicios de transporte de cargas líquidas y sólidas, altamente especializada en la actividad petrolera, minera y gasífera. Teniendo como principales clientes empresas líderes dedicadas a la exploración, explotación, destilación, distribución y venta de hidrocarburos y sus derivados. Nuestra infraestructura y equipamiento de última tecnología nos permiten brindar soluciones integrales, adaptables a las necesidades de cada cliente.*

Visión:

Convertirnos en una empresa innovadora, líder en servicios de transportes generales especializados en cargas peligrosas y servicios petroleros. Crecer de manera sostenida y sustentable, para asegurar el futuro sobre los pilares de la transparencia y la responsabilidad, siendo la excelencia, el sello distintivo en cada actividad llevada a cabo.

Valores:

Humildad, curiosidad, actitud, transparencia, profesionalidad, innovación. (Transportes Griffouliere, s.f.)

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para analizar el entorno, comenzaremos por el **entorno general**, donde se hallan distintas dimensiones que afectan indirectamente a la organización, las cuales están fuera de la influencia de Transportes Griffouliere.

- **Dimensión político-legal:** el ambiente presenta inestabilidad política, cambio de gobierno a nivel nacional, probable privatización de YPF, presión sindical, incertidumbre en cuanto a las disposiciones sobre importaciones y exportaciones.
- **Dimensión económica:** Argentina se encuentra inmersa en una situación de incertidumbre económica, crisis e inflación elevada. Por otro lado, un rubro económico importante es el petrolero tanto a nivel nacional como provincial.
- **Dimensión socio-cultural:** muy vinculado a la dimensión ambiental, se puede mencionar como variable social la conciencia y movilización a favor del cuidado del agua y en contra de la técnica de fracking en los yacimientos.
- **Dimensión tecnológica:** evolución de las tecnologías de la información y comunicación, avance de la inteligencia artificial.

- **Dimensión ambiental:** cada vez mayor conciencia ambiental por parte de la población, promoción del uso de energías alternativas, desarrollo de biocombustibles.

- **Dimensión internacional**: comercio internacional y alianzas regionales promovidas por la globalización. Apertura al comercio internacional impulsado por el nuevo presidente electo. Otra variable importante es el valor del petróleo a nivel mundial que se ve afectado por la guerra de Ucrania, la recuperación post-pandemia, entre otras variables mundiales.

Seguidamente, se analiza el **entorno operacional**, donde se observan las variables que influyen directamente en la organización y sobre las cuales Transportes Griffouliere tiene un mayor grado de influencia comparado con el entorno general.

- **Clientes:** Organizaciones que demandan servicios de transporte de cargas generales por un lado, y por el otro, empresas dedicadas a la exploración, explotación, destilación, distribución y venta de hidrocarburos y sus derivados. Entre los clientes más reconocidos podemos mencionar a YPF (principal cliente que además es proveedor), Shell, Weatherford, Wintershall y Raízen.

- **Competidores**: Aquellas empresas que se dedican al transporte, tales como Transporte Copparoni, Transportes Pozzobon, TSB, Astra Evangelista, entre otras.

- **Sustitutos:** Los trenes de carga, si bien no son competencia directa, satisfacen las mismas necesidades que los camiones.

- **Proveedores:** El transporte cuenta con gran variedad de proveedores que abarcan rubros muy distintos, tales como bienes de uso (que incluye proveedores de camiones, camionetas, computadoras), seguros, combustible, servicios de mantenimiento, repuestos, herramientas, comunicaciones (sistemas de gestión, telefonía, internet, sistema de rastreo satelital de flotas), artículos de librería, ropa y elementos de protección personal, etc. A fin de hacer mención de los proveedores más relevantes, tenemos a Scania, Volvo, Ficamen, Yacopini e YPF.

- **Mercado laboral:** las personas que componen el mercado de trabajo se van a ver afectadas por las condiciones del país. En época de crisis económica como la actual, la cantidad de gente disponible para trabajar aumenta, tanto profesionales, como

mano de obra no calificada. En el caso del transporte, los perfiles buscados serían expertos o profesionales especialistas en cada área de la empresa.

Muchos empleados de la administración ingresan a través de programas de pasantías para estudiantes o jóvenes profesionales y luego logran quedar efectivos. Por otro lado, los sindicatos tienen influencia para la contratación de choferes.

Para continuar el análisis del entorno, luego del ambiente general y operacional, observaremos el **ambiente interno**. La cultura organizacional que lo conforma, al tratarse de una empresa familiar, está dada en gran medida por la cultura, personalidad y valores de los dueños.

Se trata de una familia emprendedora, en la cual el fundador de aquel entonces no tenía la noción teórica de empresa, y sin embargo la hizo crecer significativamente con el correr de los años.

Dicho crecimiento continúa en la actualidad con la segunda generación a la cabeza: Ricardo, el director de la empresa, caracterizado por sus cualidades de visionario y buen negociador. Ricardo ha ido delegando las funciones en personas de confianza primeramente, y luego también en profesionales idóneos, generando un clima de familiaridad. No sucede lo mismo con la delegación de poder de toma de decisiones y de control, que quedan, en la medida de lo posible, centralizados en la familia.

Esta centralización ha generado un nivel importante de burocracia, para lograr la administración y control de las actividades.

Otra característica del ambiente interno es que hay cierto grado de informalidad en lo que respecta a las comunicaciones, los diseños de puestos de trabajo administrativos, las inducciones del personal ingresante, entre otros aspectos.

La informalidad comunicacional ocasiona que la comunicación entre distintos sectores no sea óptima.

A partir de lo dicho anteriormente sobre el entorno general, el entorno operacional y el ambiente interno, se puede profundizar el análisis, utilizando una herramienta para tal fin, el análisis FODA.

ANÁLISIS FODA

- **Fortalezas:**
    - Reconocimiento y posicionamiento en el rubro
    - Gran trayectoria y conocimiento del negocio
    - Prestación de un servicio esencial
    - Calidad del servicio
    - Clima de familiaridad dentro de la organización
    - Director visionario y negociador
- **Oportunidades:**
    - Apertura al comercio internacional que puede generar nuevos clientes o viajes internacionales con los clientes actuales.
    - La evolución de las TICs e incluso de la inteligencia artificial se puede utilizar para mejorar la logística de la empresa, y también para eficientizar o automatizar procesos de gestión, mejorando los servicios prestados a los clientes.
    - Desarrollo del sector petrolero en Malargüe y en Neuquén (Vaca Muerta), posibilidad de crecimiento, potencial para exportar petróleo a otros países.
    - La conciencia ambiental puede ser vista como una oportunidad para incursionar en los biocombustibles y trabajar en una imagen corporativa amigable con el medio.
    - Alta disponibilidad de trabajadores calificados para incorporar en cuanto se abren vacantes.
- **Debilidades:**
    - Dificultad en la delegación de la toma de decisiones y el control, característico de las empresas familiares.
    - Procesos administrativos burocráticos.

  - Informalidad en la definición de los puestos de trabajo administrativos.
  - Tener un solo cliente principal: YPF.
  - Trabajo en silos.
  - Comunicación interna deficiente tanto en sentido vertical como horizontal.

- **Amenazas:**
  - Cambios políticos. Entre otros cambios, el nuevo presidente electo en 2023 ha confirmado que promoverá la privatización de YPF (proveedor y principal cliente a la vez), lo cual indefectiblemente afectará su vínculo comercial con Transportes Griffouliere.
  - Cambios en las disposiciones sobre importaciones y exportaciones. Necesidad de estar constantemente actualizados.
  - Crisis económica e inflación que afecta: 1) los sueldos al personal que deben actualizarse constantemente; 2) el costo de los recursos y por consiguiente, el precio de los servicios ofrecidos a los clientes; 3) incertidumbre para la planificación financiera; entre otras repercusiones.
  - Presión de los sindicatos de camioneros y petroleros. Los choferes constituyen la gran mayoría de los empleados del transporte.
  - La conciencia ambiental y el uso de energías alternativas a los combustibles fósiles constituyen una amenaza, ya que la actividad principal de la empresa está ligada al rubro petrolero, lo cual no es compatible con la tendencia hacia el cuidado del medio ambiente. Hay mucha controversia alrededor de la técnica conocida como fracking, por su impacto ambiental.
  - El desarrollo de los competidores directos y sustitutos, como el regreso de los trenes de carga.
  - El valor del petróleo a nivel mundial influye en los precios de los combustibles y en la inflación, lo que puede terminar afectando al negocio del transporte.

Ante la situación contextual, es fundamental poder contar con una estructura y procesos que puedan adaptarse a los cambios para poder subsistir.

3. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA Y PROCESOS

A continuación, seguiremos adentrándonos en la organización, haciendo una revisión de su estructura y sus procesos.

A. ESTRUCTURA

Se hará un breve recorrido a través de los niveles jerárquicos hasta localizar el área de Cuentas por Pagar, sector objetivo del presente trabajo.

En el Anexo II se muestra el organigrama de Transportes Griffouliere.

La empresa posee una estructura tradicional vertical, conformada por más de 400 personas, organizadas en 3 gerencias:

- Gerencia de Administración y Recursos Humanos
- Gerencia de Recursos materiales y activos de la empresa
- Gerencia de Operaciones

La mayor parte del personal son choferes, mientras que la estructura restante es pequeña.

Como puede observarse, la gerencia de Administración y Recursos Humanos consta de 2 jefaturas:

- Jefatura de Administración y Finanzas
- Jefatura de Recursos Humanos y contratados

Hay 3 áreas con 5 personas en total reportando a la jefatura de Administración y Finanzas:

- Contabilidad general
- Cuentas por Cobrar
- Cuentas por Pagar

La jefatura de Administración y Finanzas es la responsable, siempre con la aprobación de la dirección, de la planificación, organización, dirección y control de los temas de índole financiera, económica y contable. De aquí debe surgir información útil y de calidad para permitir a la alta dirección la toma de decisiones.

Específicamente, el área de Cuentas por Pagar surge como una necesidad de una empresa en expansión, con un aumento importante en cantidad y rubros de proveedores.

B. PROCESOS

En cuanto a los procesos ejecutados en Transportes Griffouliere, podemos seguir la clasificación de procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

A nivel estratégico, encontramos los procesos llevados a cabo por la alta dirección que consisten en el planteamiento de objetivos y estrategias a nivel global. El input principal es la información recabada por cada gerencia, que sirve para la toma de decisiones.

A nivel operativo, tenemos los procesos clave que hacen al negocio principal de la empresa. Especialmente, los procesos de transporte, de la mano de los choferes, ya sea de combustibles o cargas generales. También se pueden incluir en los procesos operativos otros servicios logísticos como la carga y descarga de fluidos y materiales necesarios para el trabajo en yacimientos, montaje de equipos petroleros, tratamiento de residuos peligrosos, alquiler de rodados y casillas rodantes petroleras. En fin, la prestación propiamente dicha de los servicios que hacen al negocio de la empresa, que tienen como objetivo la satisfacción de los clientes externos.

En otro nivel, localizamos los procesos de apoyo, que son el soporte para que se pueda realizar la prestación del servicio de manera adecuada. Aquí observamos gran cantidad de procesos de diversa índole: reclutamiento y selección de personal, capacitaciones al personal, facturación de servicios prestados, conciliaciones bancarias, mantenimiento de la flota de camiones, compra de insumos, evaluación de proveedores, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, etc.

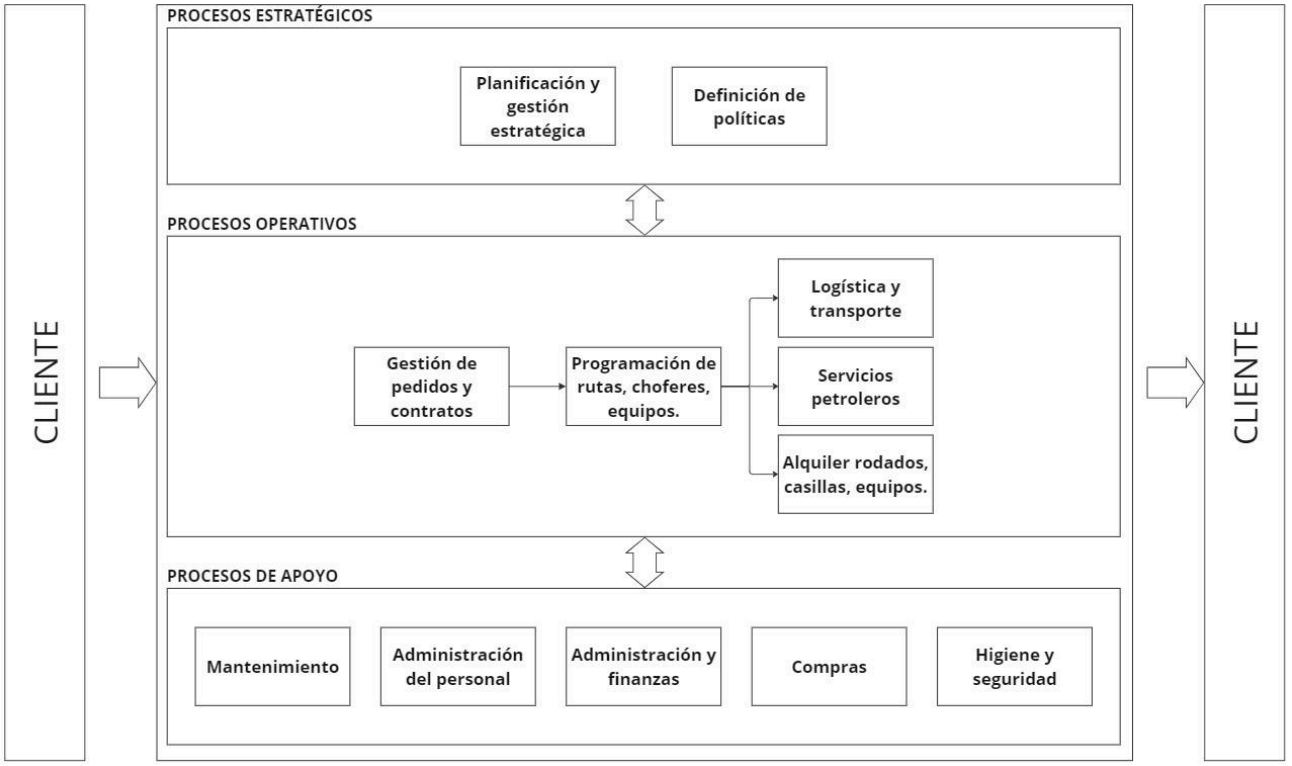
Se presenta el mapa de procesos de la empresa que representa gráficamente el conjunto de sus procesos, según la clasificación arriba descrita (Figura N°7). Siempre se debe tener en

cuenta al cliente, desde que demanda productos y servicios según sus necesidades y expectativas, hasta que a través de los procesos, se busca satisfacerlos.

Es el área y el proceso de cuentas por pagar, dentro de la administración, donde se pretende poner el foco para aplicar la metodología de mejora de procesos, según lo propuesto en el objetivo del presente trabajo.

Motiva este objetivo la detección de varios síntomas que indican que el proceso no está funcionando correctamente. Existe cierto descontento por parte de algunos proveedores de la empresa. Esto se ve reflejado en constantes quejas a través de llamadas, mensajes y correos electrónicos intercambiados con el personal de administración. En el capítulo III se aplicarán en detalle las fases del MPE, para ver si estos síntomas se relacionan con un problema que pueda mejorarse.

Figura N°7: Mapa de procesos de Transportes Griffouliere.



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE MPE AL PROCESO DE CUENTAS A PAGAR DE TRANSPORTES GRIFFOULIERE

Este capítulo contiene el desarrollo de la metodología propuesta de mejoramiento de procesos empresariales. Veremos, fase a fase, una posible alternativa de mejoramiento para Transportes Griffouliere.

FASE 1: ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO

A. SELECCIÓN DEL PROCESO

En un primer pantallazo, se perciben síntomas de un proceso que, al parecer, no se está llevando a cabo de manera óptima: el proceso de pago a proveedores. En el sector de cuentas a pagar se detectan numerosos reclamos y quejas por parte de los proveedores de la empresa, a través de distintos medios de comunicación, debido a las excesivas demoras en los pagos. Esto deriva en insatisfacción por parte de los mismos y, en varias ocasiones, se observa que no se limitan a expresar estos reclamos y/o quejas, sino que toman otras medidas como la suspensión de cuentas corrientes, afectando el suministro a Transportes Griffouliere.

Internamente, también se percibe malestar y desmotivación del personal de ese sector al tener que lidiar cotidianamente con estas situaciones en el trabajo.

Con el fin de recopilar información para el presente trabajo de investigación, se hizo una breve entrevista con personal involucrado en el proceso (ver anexo III), donde se encontró

que todos reconocen (cada uno desde su punto de vista personal y laboral) que el proceso tiene aspectos para mejorar, en mayor o menor medida.

Teniendo en cuenta los aspectos que Harrington aconseja para seleccionar el proceso:

- Impacto en el cliente: ¿Cuán importante es el cliente? El cliente del proceso es justamente el proveedor de la empresa; es un actor sumamente importante dentro de la cadena de valor para lograr una gestión exitosa. Además del cliente del proceso, también puede terminar viéndose afectado el servicio al cliente externo.

- Índice de cambio: ¿Se puede mejorar? Es factible la mejora del proceso aplicando la metodología propuesta, siempre y cuando exista la predisposición y la disponibilidad de recursos.

- Condición de rendimiento: ¿Cuán deteriorado se encuentra? El nivel de quejas y malestar del área dan un indicio de conflicto permanente asociado al proceso.

- Impacto sobre el trabajo: ¿Cuáles son los recursos disponibles? El personal y sus horas de trabajo principalmente, son los recursos disponibles dispuestos a colaborar para mejorar su propio trabajo.

- Impacto sobre la empresa: ¿Qué importancia tiene para la empresa? Este punto merece especial atención y se encuentra ligado al primer aspecto que menciona la importancia del cliente.

Importancia del proceso de cuentas a pagar

Tal como se describió en el apartado de los tipos de procesos, los de apoyo, si bien no están en contacto directo con el cliente final, influyen en gran medida en que los procesos operativos puedan llevar a cabo la propuesta de valor adecuadamente. Específicamente, el proceso de apoyo que se desarrolla en cuentas a pagar implica el pago a proveedores de toda la empresa. Proveedores que, con la entrega oportuna de los insumos requeridos, permiten el correcto funcionamiento de la organización. Los distintos departamentos y procesos requieren indefectiblemente de proveedores externos, quienes deben cobrar por sus productos y servicios en tiempo y forma. Productos y servicios que pueden ser tanto inputs como factores necesarios para su procesamiento. De manera indirecta, la relación que se tenga con los proveedores, a través de una buena gestión de pagos, influirá en la

entrega de valor al cliente final, su satisfacción, recompra y recomendación a terceros. La satisfacción del cliente es sumamente importante en la gestión por procesos.

A modo de ejemplo, es posible que un proveedor de servicios mecánicos no desee atender a un camión del transporte en el trayecto a su destino, por no haber recibido, en ocasiones anteriores, su pago según las condiciones pactadas. Este inconveniente, independientemente de sus causas, generará demoras e incluso podría imposibilitar el cumplimiento del servicio de Transportes Griffouliere, con lo que un cliente insatisfecho conlleva.

Cabe mencionar que Transportes Griffouliere es una empresa en crecimiento, lo que implica cada vez más compras y mayor cantidad de proveedores. Es muy importante una buena gestión de los mismos.

Dado lo anterior, se selecciona el proceso de cuentas a pagar para su análisis y aplicación de la metodología del MPE.

B. SELECCIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCESO Y DEL EQUIPO DE MEJORAMIENTO

La persona idónea para el puesto de responsable del proceso teniendo en cuenta los requisitos, es la jefa de Administración y Finanzas, quien debería formar su equipo de trabajo con una analista de cuentas a pagar y el responsable de compras de la empresa (jefe de Supply Chain en organigrama).

Hemos visto en la entrevista con el dueño de la empresa (anexo III) que, si bien le llegan algunas quejas por parte proveedores, entiende que el proceso está bien y no necesita mayores cambios, solo hace unos pequeños aportes para mejorarlo. Esto da cuenta de que no es consciente de todo lo que sucede y que está de acuerdo con que el mismo siga llevándose a cabo de la manera tradicional en términos generales.

Para poder contar con el apoyo de la dirección para el mejoramiento de cuentas a pagar, el equipo de mejoramiento deberá exponer el problema y la necesidad de que este proceso funcione correctamente. Para ello, se pueden presentar las conclusiones de la próxima fase del MPE.

Además, una vez aceptado, cada avance relevante que se dé en la metodología debe ser comunicado a la dirección para asegurarse su comprensión y apoyo a lo largo del mejoramiento. Es fundamental que perciban la importancia y los beneficios de lo que se estará haciendo, o de otro modo, no será posible el mejoramiento.

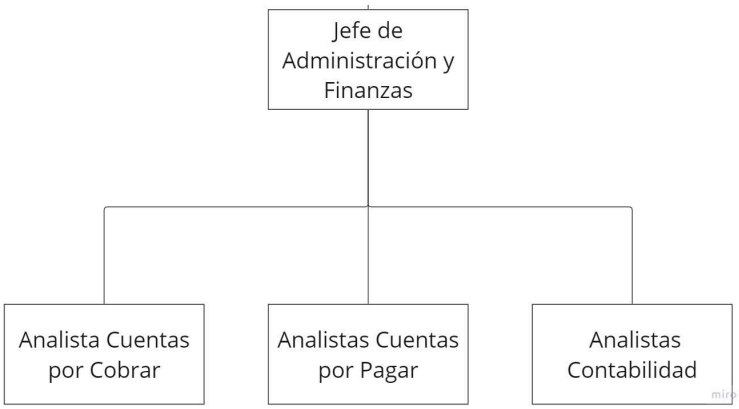
FASE 2: COMPRENSIÓN DEL PROCESO DE CUENTAS A PAGAR

Para abordar Cuentas a Pagar y lograr su entendimiento, lo haremos a través de un enfoque vertical y luego horizontal.

A. ENFOQUE VERTICAL: CUENTAS A PAGAR COMO ÁREA DENTRO DEL ORGANIGRAMA

El área se encuentra reportando a la Jefatura de Administración y Finanzas, formando parte de un equipo de 6 personas en total: una jefa del departamento, dos personas a cargo de la contabilidad general, una analista de Cuentas por Cobrar y dos analistas de Cuentas por Pagar.

Figura N°8: Estructura del sector de Administración y Finanzas.



Fuente: Documentación aportada por la empresa para el presente trabajo.

Volviendo entonces al área de Cuentas por Pagar, es un equipo de trabajo conformado por 2 personas encargadas del pago de las facturas emitidas al transporte.

Los objetivos del área son:

- Llevar una gestión adecuada de las cuentas de los proveedores de Transportes Griffouliere.
- Hacer cumplir el procedimiento establecido para el pago a proveedores.
- Pagar en tiempo y forma por los bienes comprados y los servicios contratados.
- Propiciar vínculos positivos a largo plazo con los proveedores.
- Brindar información a los niveles superiores para la toma de decisiones.
- Funcionar como canal de ingreso de información para la contabilidad de la empresa.

A continuación, se muestra la descripción de las tareas de las analistas de Cuentas por Pagar. No se trata de una descripción de puestos formal, ya que la misma no está concretada, sino de las tareas que realmente realizan en el puesto de trabajo.

Analista 1:

- Coordinación con finanzas sobre la disponibilidad de fondos para la previsión de pagos diaria.
- Confección de órdenes de pago en sistema de gestión.
- Emisión de pagos: cheques físicos, cheques electrónicos, transferencias (no solo relacionadas con proveedores, sino cualquier pago que se solicite desde cualquier sector, como impuestos, multas, viáticos de choferes en ruta, embargos de sueldos, cuestiones personales de los dueños y su familia, etc.).
- Seguimiento de pagos.
- Registración contable de los movimientos bancarios.
- Archivo de legajos de compras una vez cerrados.
- Atención a proveedores personal o telefónicamente.

Analista 2:

- Recepción vía mail y control de legajos de compras, que incluyen las facturas a pagar.
- Registro de los legajos en planilla de recepción (hoja de cálculo) para su seguimiento.
- Registro de comprobantes de proveedores en sistema de gestión: facturas, notas de crédito, notas de débito.
- Confección semanal de reporte de facturas a pagar para solicitar a la gerencia la fecha de los pagos y para enviar a finanzas para el cash flow.
- Confección de órdenes de pago en sistema de gestión.
- Emisión de cheques físicos.
- Entrega de cheques físicos a proveedores.
- Conciliación de cuentas corrientes.
- Atención a proveedores personal o telefónicamente.
- Alta de nuevos proveedores en sistema de gestión.
- Confección de reportes varios según solicitud.
- Archivo de legajos de compras una vez cerrados.
- Gestión de multas a choferes.
- Recepción general en la entrada de la empresa.

Se puede observar que hay tareas de las analistas que no concuerdan con el área al que pertenecen, pero que les han sido asignadas porque desde hace años se han realizado de ese modo. La analista 1 realiza una gran cantidad de transferencias bancarias diarias que no corresponden a proveedores (a los proveedores se les paga en su gran mayoría con cheques físicos). La analista 2 realiza la gestión de las multas de tránsito entrantes, siendo que no es quien tiene acceso a la información para verificar su validez o respaldar su pago. A su vez, se encuentra físicamente en la recepción, permitiendo el acceso y salida tanto de personas como de camiones de la firma, atendiendo a personas que ingresan a la empresa

(sean o no proveedores) y derivándolos con quien corresponda, recibiendo correspondencia, etc.

Dentro del área de Cuentas por Pagar se detectan lo que podrían ser otras dos funciones adicionales: tesorería y recepción. Esto es relevante a la hora de contemplar las posibles demoras dentro del proceso de cuentas a pagar, ya que es tiempo considerable que las analistas están destinando a actividades externas al proceso.

Además, se identifican algunas tareas repetidas entre las analistas:

- Confección de órdenes de pago en sistema de gestión: hay una repartición de cuentas, en la que si bien la mayoría de los proveedores están a cargo de la analista 1, la analista 2 también tiene bajo su responsabilidad la realización de órdenes de pago.
- Emisión de pagos: así como ambas analistas realizan órdenes de pago, luego efectúan los pagos respectivos. A diferencia de la analista 1, la analista 2 solo realiza pagos a proveedores.
- Atención a proveedores personal o telefónicamente: mayoritariamente esta tarea es realizada por la analista 2, pero según disponibilidad de tiempos, también lo realiza a menudo la analista 1.
- Archivo de legajos: en principio es una tarea de la analista 2, pero es tanto el papeleo que se acumula semana tras semana que las dos analistas lo hacen.

B. ENFOQUE HORIZONTAL: CUENTAS A PAGAR COMO PROCESO

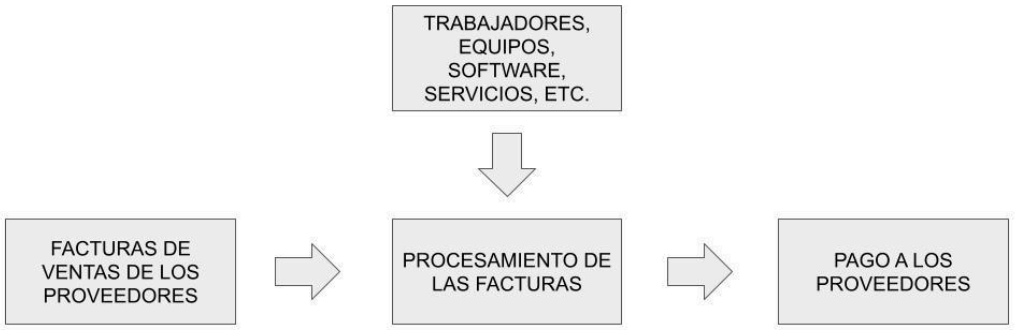
Podemos aproximarnos al proceso bajo los conceptos enunciados en el marco teórico: elementos, características y tipos de procesos.

Elementos:

El proceso de cuentas a pagar consta de los siguientes elementos:

- Input[1]: la factura de venta del bien o servicio del proveedor del transporte.
- Proceso: es el tratamiento que se les da a las facturas para poder pagarlas.
- Factores: los recursos que intervienen son el tiempo de los trabajadores y su salario, los equipos utilizados como computadoras, celulares e impresora, el software utilizado y el sistema de gestión Bejerman (ERP), los servicios consumidos como luz, gas e internet, recursos financieros, entre otros.
- Output[1]: los pagos que llegan a los proveedores en formato de transferencias o cheques.

Figura N°9: Elementos del proceso de cuentas a pagar de Transportes Griffouliere.



Fuente: Elaboración propia

Características:

Podemos ver que se cumplen las características planteadas:

- Se desarrolla horizontalmente: Atraviesa la estructura, no se queda solo en el área de cuentas a pagar. Intervienen distintos actores, como los proveedores de la empresa, el personal de administración, el personal de compras y la dirección.

[1] Se simplifica a fin de esquematizar los principales elementos del proceso, pero se desarrolla con más detalle en los propios apartados de Inputs (Primarios y Secundarios), Outputs (Primarios y Secundarios) y en la Figura N°11.

- Se lleva a cabo con el fin de alcanzar un objetivo específico, que es lograr que el output (pagos a proveedores) se genere en tiempo y forma.
- Es repetitivo: constantemente se repite el proceso, ya que la empresa diariamente compra bienes/servicios por los cuales los proveedores deben cobrar.
- Es variable: es ejecutado por personas, por lo que el proceso no siempre se realiza de la misma manera. Pueden existir errores y retrasos en cualquier punto del mismo, lo que afecta al output final.
- Se puede mejorar: se detectan síntomas que denotan falencias en el proceso.
- Los destinatarios son quienes terminan evaluando el valor del output recibido, en este caso los proveedores del transporte.

Tipo de proceso:

Como se ha visto, se trata de un proceso de apoyo. Si bien no hace al negocio principal de la empresa, sirve de soporte para que se pueda llevar a cabo la propuesta de valor.

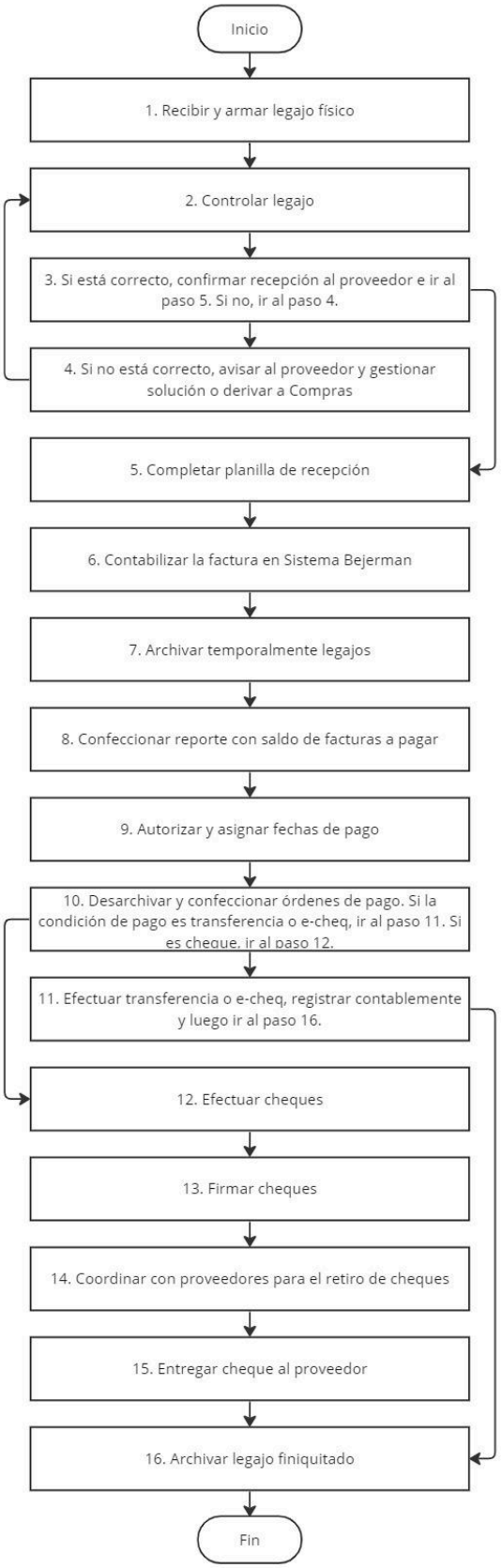
El proceso en detalle:

Para poder realizar un diagnóstico más profundo y detallado del proceso seleccionado, continuaremos tomando una serie de ítems para su definición y desarrollo, según la metodología de Harrington.

a. **Objetivo del proceso:** estrechamente relacionado con el objetivo del área de cuentas a pagar. Principalmente, el proceso tiene como fin pagar en tiempo y forma las facturas de los proveedores.

b. **Descripción del proceso:** en el Anexo IV se muestra el instructivo de cuentas por pagar existente en la empresa. Sin embargo, el mismo ya se encuentra obsoleto, por lo que no se sigue el proceso tal cual se describe allí.

Figura N°10: Diagrama de encadenamiento del proceso de cuentas a pagar del transporte.



Fuente: Elaboración propia

Actualmente, el proceso de cuentas a pagar consta de una serie de actividades que se detallan en un diagrama de encadenamiento, facilitando una visión rápida y no compleja del mismo.

Luego de un pantallazo general, se hará una descripción más detallada de las actividades del proceso de cuentas a pagar:

Actividad N° 1: El proveedor envía por mail la factura emitida a Transportes Griffouliere (Transgriff S.A.), junto con la documentación respaldatoria (orden de compra, orden de trabajo, remito, certificación de servicio).

Existe un documento llamado Procedimiento de Presentación de Facturas (ver Anexo V), que en realidad consiste en un instructivo para que los proveedores sepan cómo enviar la documentación al correo de recepción.

En cuanto llegan los correos, la primera actividad de la analista 2 de cuentas a pagar es descargar cada archivo recibido en carpetas asignándole número de legajo. Luego los imprime y arma los legajos físicos con factura y documentación respaldatoria.

Actividad N° 2: La analista 2 de cuentas a pagar controla que cada legajo esté completo y corrobora la validez fiscal de las facturas, el cálculo de los impuestos, y una serie de coincidencias:

- Coincidencia de precio unitario entre factura y orden de compra.
- Coincidencia de moneda entre factura y orden de compra.
- Coincidencia de unidades recibidas entre factura y remito/documento respaldatorio (debidamente conformado por quien recibió el bien o servicio).

Actividad N° 3: Si todo está correcto, la analista 2 responde el correo del proveedor confirmando la recepción de la factura y sigue con el paso 5. Si no, ir al paso 4.

Actividad N° 4: Si hay alguna discrepancia, la analista 2 responde el correo del proveedor avisando de esta situación y gestiona la solución o deriva el legajo al departamento de compras, según corresponda.

Actividad N° 5: La analista 2 completa manualmente planilla de recepción con todos los datos del legajo para poder hacerle seguimiento cuando se necesite.

Dicha planilla consiste en una hoja de cálculo en Excel, donde cada fila corresponde a una factura distinta, y los datos que se extraen de la misma, son completados en las distintas columnas:

- N° de legajo
- Proveedor
- Orden de Trabajo (OT)
- Fecha OT
- Orden de Compra (OC)
- Fecha OC
- Condición pago OC
- Factura
- Fecha factura
- Importe
- Recepción
- Carga en sistema
- Fecha de envío para autorización
- Fecha de autorización
- Fecha entrega cheque
- Detalle (Recepción correcta - Recepción fuera de procedimiento - Urgencia)
- Observaciones
- Sector solicitante

Actividad N° 6: La analista 2 contabiliza la factura en el sistema de gestión Bejerman y sella el legajo físico con la leyenda “procesado”.

Actividad N° 7: La analista 2 archiva temporalmente los legajos físicos procesados en una carpeta, aguardando a tener fecha de pago.

Actividad N° 8: La analista 2 confecciona reporte semanal con saldo de facturas a pagar y lo envía al gerente de Administración y RRHH para solicitar fecha de pago.

Actividad N° 9: El gerente de Administración y RRHH revisa el saldo y responde autorizando los pagos, con fecha de pago para cada factura según la proyección y la disponibilidad de fondos.

Actividad N° 10: Las analistas proceden a desarchivar los legajos y preparar las órdenes de pago. Si la condición de pago es transferencia o e-cheq, siguen con el paso 11. Si la condición de pago es cheque físico, siguen con el paso 12.

Actividad N° 11: La analista 1 efectúa la transacción bancaria (transferencia o e-cheq), realiza la registración contable del movimiento bancario y sigue con el paso 16.

Actividad N° 12: Las analistas confeccionan los cheques físicos según fecha otorgada y los entregan a la dirección junto con sus respectivos legajos para ser firmados.

Actividad N° 13: La dirección autoriza y devuelve los cheques firmados.

Actividad N° 14: La analista 2 coordina con los proveedores, otorgando turnos para que pasen por la oficina a retirar los cheques.

Actividad N° 15: La analista 2 hace entrega del pago (previamente, debe asegurarse de sacar y dejarse una fotocopia del cheque para anexar al legajo) junto con comprobantes de retenciones si las hubiere, y el proveedor confecciona un recibo y firma la orden de pago.

Actividad N° 16: Las analistas archivan los legajos finiquitados.

c. **Límites**:
   - Inicial: Recepción de la factura del proveedor
   - Final: Entrega del pago al proveedor
   - Superior: Solución de legajos por Compras, otorgamiento de fechas de pago, firma de cheques

- Inferior: Generación de información contable y financiera

d. **Inputs**:
   - Primario: factura del proveedor
   - Secundarios: legajos solucionados por compras, fechas de pago otorgadas por gerencia, cheques firmados por la dirección

e. **Outputs**:
   - Primario: pago al proveedor
   - Secundario: información contable y financiera, documentación y comprobantes disponibles para su eventual consulta, revisión y control.

f. **Proveedores**:
   - Primarios: Los proveedores que presentan sus facturas
   - Secundarios: Compras, Gerencia de Administración y RRHH, Dirección.

g. **Clientes**:
   - Primarios: proveedores que reciben el pago.
   - Secundarios: finanzas, contabilidad.
   - Indirectos: todos los sectores de la empresa son clientes indirectos ya que si bien no reciben el output del proceso, se ven afectados por la calidad del mismo, es decir, por el pago en tiempo y forma a los distintos proveedores de la empresa.

     No debemos olvidar que otros clientes indirectos del proceso de cuentas por pagar son los clientes finales de la empresa, que solicitan los servicios de logística y transporte, y que indirectamente se ven afectados por el proceso en cuestión.

- Externos: ídem primarios.
- Consumidores: ídem primarios.

h. **Unidades participantes**: cuentas a pagar, compras, gerencia de Administración y RRHH, dirección.

i. **Otros procesos con los que interactúa**: proceso de compra de insumos y contratación de servicios, proceso de armado de flujo de caja, liquidación de impuestos, y otros procesos contables.

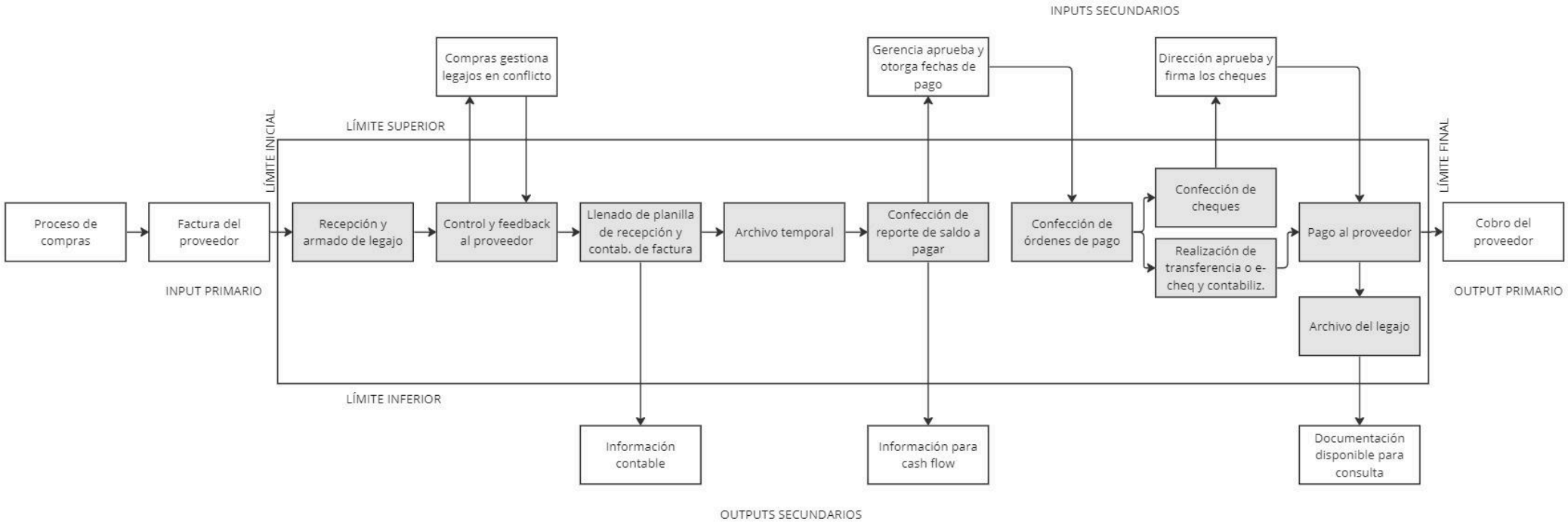
Todos estos aspectos se podrán comprender mejor gráficamente (Figura N°11). Se muestra un diagrama en el que se detallan límites, inputs, outputs, etc.

Seguidamente, se expone el diagrama de flujo del proceso de cuentas a pagar (Figura N°12). Se trata de un diagrama de flujo funcional con línea de tiempo.

El diagrama con línea de tiempo está confeccionado con base en la planilla de recepción que conforma el paso 5 del proceso y la observación directa en los puestos de trabajo. Se analizan los datos recabados en un período de tres meses, desde octubre hasta diciembre del año 2023.

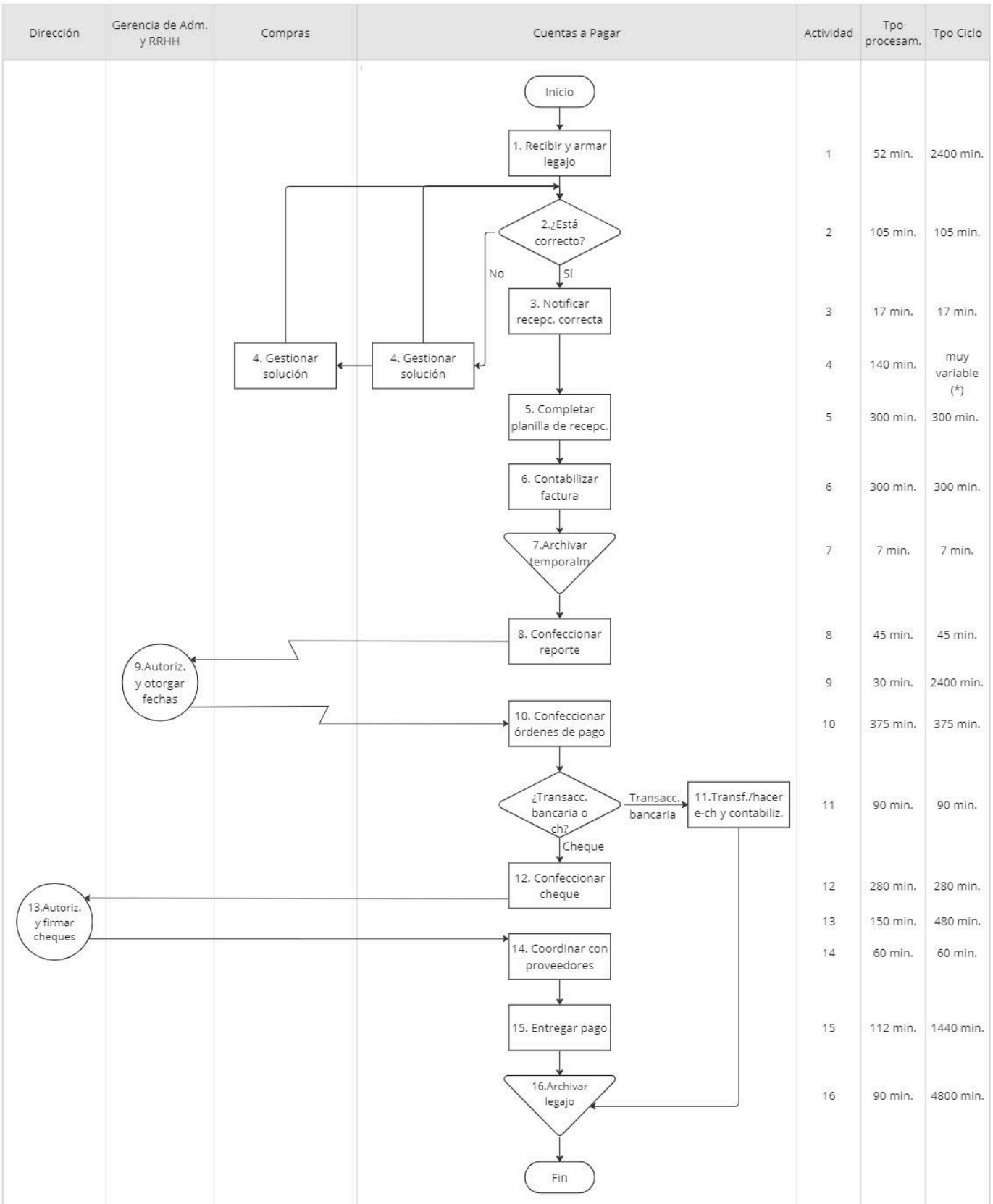
Se tiene en cuenta que el ciclo de cuentas a pagar comienza cada semana. Por lo tanto, el tiempo se calcula a partir de la cantidad de inputs que llegan semanalmente al proceso de pagos, esto es, un promedio de 105 facturas (se analiza de ese modo ya que estas son procesadas en su conjunto). La línea de tiempo está expresada en minutos, los cuales transcurren en días hábiles.

Figura N°11: Diagrama de límites, inputs y outputs del proceso de cuentas a pagar.



Fuente: Elaboración propia

Figura N°12: Diagrama de flujo del proceso de cuentas a pagar.



Fuente: Elaboración propia

Medidas del proceso

Seguidamente, se analizarán medidas del proceso para comprender mejor cómo se está desempeñando. Se presentan indicadores relevantes que permitirán acercarnos a un diagnóstico.

- **Tiempo de procesamiento versus tiempo de ciclo**

En el caso usual de que la factura con su legajo estén correctos y la condición de pago (como la mayoría de los pagos) sea con un cheque físico, el tiempo de ciclo del proceso completo (actividades n° 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15 y 16) para una tanda de 105 facturas semanales en promedio es de 13.009 minutos, mientras que el tiempo de procesamiento es de 1.923 minutos.

$\frac{Tiempo\ de\ procesamiento}{Tiempo\ de\ ciclo}$ x 100 = $\frac{1923\ min}{13009\ min}$ x 100 = 14,78 %

Interpretación: Este indicador se interpreta como que el 14,78% del tiempo se está trabajando sobre las facturas recibidas para cumplir con el pago. El resto, es tiempo de espera.

Esto sucede teniendo en cuenta el proceso de principio a fin, pero podemos hacer foco en algunas actividades puntuales. Hay actividades dentro del proceso donde no hay gran variabilidad entre el tiempo de ciclo y de procesamiento, mientras que en otras es notoria la demora, como las siguientes:

- **Recibir y armar legajo (actividad n° 1)**

$\frac{Tiempo\ de\ procesamiento}{Tiempo\ de\ ciclo}$ x 100 = $\frac{52\ min}{2400\ min}$ x 100 = 2,17 %

- **Gestionar solución de legajos en conflicto (actividad n° 4)**

$\frac{Tiempo\ de\ procesamiento}{Tiempo\ de\ ciclo}$ x 100 = $\frac{140\ min}{???}$ x 100 = No se pudo determinar este indicador (*).

(*) El tiempo de ciclo de la actividad n° 4 no pudo ser determinado debido a la gran variabilidad que presenta. La resolución de una factura en conflicto puede depender de diversos factores que implican la coordinación tanto entre áreas como con los proveedores. Puede tomar 30 minutos, o bien extenderse hasta 2 o 3 semanas.

- **Autorizar y otorgar fechas de pago (actividad n° 9)**

$$\frac{Tiempo\ de\ procesamiento}{Tiempo\ de\ ciclo} \text{ x } 100 = \frac{30\ min}{2400\ min} \text{ x } 100 = 1{,}25\ \%$$

- **Autorizar y firmar cheques (actividad n° 13)**

$$\frac{Tiempo\ de\ procesamiento}{Tiempo\ de\ ciclo} \text{ x } 100 = \frac{150\ min}{480\ min} \text{ x } 100 = 31{,}25\%$$

- **Entregar cheques a los proveedores (actividad n° 15)**

$$\frac{Tiempo\ de\ procesamiento}{Tiempo\ de\ ciclo} \text{ x } 100 = \frac{112\ min}{1449\ min} \text{ x } 100 = 7{,}78\ \%$$

- **Archivar legajos (actividad n° 16)**

$$\frac{Tiempo\ de\ procesamiento}{Tiempo\ de\ ciclo} \text{ x } 100 = \frac{90\ min}{4800\ min} \text{ x } 100 = 1{,}88\ \%$$

Interpretación: El tiempo de procesamiento es muy bajo respecto al tiempo de ciclo. En todos los casos, el indicador se interpreta como el porcentaje de tiempo que realmente se emplea realizando la actividad. El resto del tiempo se pierde debido a esperas y cuellos de botella.

- **Tiempo sin valor agregado versus tiempo de ciclo total**

En primer lugar, definiremos las actividades consideradas sin valor agregado, es decir, aquellas que no aportan ningún tipo de valor para el cliente final así como tampoco para clientes internos.

- Actividad n° 1: Armado de legajo (2400 min)
- Actividad n° 5: Completar planilla de recepción (300 min)
- Actividades n° 7 y 16: Archivo de legajos (7 min + 4800 min)

$$\frac{Tiempo\ de\ ciclo\ de\ actividades\ sin\ valor\ agregado}{Tiempo\ de\ ciclo\ total} \text{ x } 100 = \frac{7507\ min}{13009\ min} \text{ x } 100 = 57{,}71\ \%$$

Interpretación: El 57,71% del tiempo que dura el proceso, se está consumiendo en la realización de actividades que no aportan valor a los clientes, es decir, más de la mitad del tiempo.

- **Tiempo de espera real versus tiempo de espera informado para el cobro**

Continuamos con el supuesto caso de que los legajos estén correctos y la condición de pago sea con cheques físicos. A modo general, se le informa a los proveedores que una vez cargadas las facturas, recibirán los cheques en un plazo de dos semanas, es decir, 10 días hábiles.

El tiempo que esperan los proveedores se calcula con el tiempo de ciclo de las actividades n° 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14 y 15.

$$\frac{Tiempo\ de\ espera\ real}{Tiempo\ de\ espera\ informado} \text{ x } 100 = \frac{8209\ min}{4800\ min} \text{ x } 100 = 171{,}02\ \%$$

Interpretación: Los proveedores esperan en promedio un 71% más del tiempo que se les informa, para poder cobrar las facturas presentadas. Traducido en días, en lugar de esperar 10 días hábiles, esperan alrededor de 17 días hábiles, llegando a la cuarta semana luego de la presentación de la factura.

- **Facturas pagadas a tiempo versus facturas recibidas**

$$\frac{Facturas\ pagadas\ a\ tiempo}{Facturas\ recibidas} \text{ x } 100 = \frac{13}{105} \text{ x } 100 = 12{,}38\ \%$$

Interpretación: Solo el 12,38% de las facturas recibidas correctamente son pagadas a tiempo.

- **Facturas urgentes o fuera del circuito versus facturas dentro del circuito normal**

Se consideran “urgencias” a aquellas facturas que no cumplen con el circuito establecido, sino que son enviadas por compras con una fecha de pago solicitada, para que salgan antes de lo fijado por el procedimiento.

$$\frac{Facturas\ urgentes}{Facturas\ recibidas\ dentro\ del\ procedimiento} \text{ x } 100 = \frac{30}{105} \text{ x } 100 = 28{,}57\ \%$$

Interpretación: Esta medida indica la proporción de facturas urgentes en relación con las facturas que se reciben dentro del procedimiento establecido. Un resultado del 28,57% significa que por cada 100 facturas que se reciben por el circuito normal, hay 29 facturas que se reciben fuera de este circuito.

- **Facturas en conflicto versus facturas correctas**

Se consideran facturas en conflicto a aquellas que, durante la actividad n° 2, se detecta que por algún error, omisión o inconsistencia no pueden ser procesadas. Deben ser solucionadas antes de poder pasar a la próxima actividad, para finalmente ser pagadas.

$$\frac{Facturas\ en\ conflicto}{Facturas\ recibidas\ correctamente} \text{ x } 100 = \frac{9}{105} \text{ x } 100 = 8{,}57\ \%$$

Interpretación: Por cada 100 facturas que se reciben correctamente, hay 9 que presentan algún error que impide seguir con el circuito normal.

Se debe tener en cuenta que luego, el tratamiento de estas facturas (actividad n° 4) es muy variable en cuanto al tiempo en que quedarán solucionadas.

- **Tiempo de pagos con cheque físico versus tiempo de pagos con medios electrónicos**

Vamos a comparar la demora entre los pagos que se realizan con cheque físico y los pagos que se realizan a través de los medios electrónicos como transferencias y cheques electrónicos.

Para ello, vamos a analizar las actividades vinculadas exclusivamente a la efectivización de los pagos, ya que las demás actividades del proceso son las mismas para cualquier medio de pago.

En primer lugar, veremos el tiempo de los cheques físicos (actividades n° 12, 13, 14 y 15):

Tiempo de pago con cheque físico por factura = $\frac{2260\ min}{105\ facturas}$ = 21,52 min por factura

Luego, el tiempo de los medios electrónicos (actividad n° 11):

Tiempo de pago con medio electrónico por factura = $\frac{90\ min}{12\ facturas}$ = 7,5 min por factura

Una vez que tenemos los tiempos en los que se efectivizan los pagos, pasamos al indicador:

$\frac{Tiempo\ de\ pago\ con\ ch\ físico\ por\ factura}{Tiempo\ de\ pago\ con\ medio\ electrónico\ por\ factura}$ x 100 = $\frac{21{,}52\ min}{7{,}5\ min}$ x 100 = 286,93 %

Interpretación: Un resultado de 286,93% nos muestra que el tiempo para ejecutar los pagos con cheques físicos es significativamente mayor (2,87 veces) que el tiempo que lleva efectuar los pagos a través de transferencias o cheques electrónicos.

Para resumir las medidas calculadas, podemos destacar la relevancia del factor tiempo en el proceso. A través de los distintos indicadores observamos que la demora de los pagos se hace muy evidente, llegando a cumplir correctamente con los proveedores en pocas ocasiones, debido a actividades sin valor agregado, modalidades de pago, solicitudes fuera del procedimiento y facturas en conflicto.

Para pasar a las próximas fases del MPE, se tomarán solo algunos de los indicadores planteados, que sean representativos del desempeño. A partir de estos indicadores, se proponen los objetivos de mejoramiento.

- **Facturas pagadas a tiempo versus facturas recibidas**: 12,38%

Si bien es de esperar que todas las facturas sean pagadas a tiempo, se establecerá un objetivo alcanzable para un primer acercamiento al mejoramiento del proceso. El objetivo de mejoramiento que se plantea es aumentar en 20 puntos porcentuales el indicador de pago a tiempo en un mes.

- **Facturas urgentes versus facturas dentro del circuito normal**: 28,57%

Las facturas urgentes deben ser reales excepciones al proceso, y no una constante de todos los días. El objetivo de mejoramiento es disminuir en 5 puntos porcentuales el indicador de facturas urgentes en un mes.

- **Facturas en conflicto versus facturas correctas**: 8,57%

Las facturas que llegan al proceso deben llegar en condiciones de ser procesadas. Se propone el objetivo de mejoramiento de disminuir en 3 puntos porcentuales el indicador de facturas en conflicto en un mes.

Estos objetivos guiarán el proceso de mejoramiento, pero para ello se debe profundizar en un diagnóstico del proceso, para lograr su comprensión.

Hasta aquí, podemos arribar preliminarmente a algunos puntos débiles que presenta el proceso en varias de sus actividades:

Actividad N° 1 (recibir y armar legajo): La recepción y armado de legajos, con un indicador del 2,17% de tiempo de procesamiento versus tiempo de ciclo, implica tiempo considerable de trabajo manual, al tener que revisar correo por correo y luego imprimir. Los legajos físicos conllevan también costos de papel, impresiones (tinta, mantenimiento de la impresora), y además, suelen acumularse en grandes volúmenes, ocupando notorio espacio en la oficina.

En este punto, también se presenta el inconveniente de que cierta cantidad de facturas que ingresan al correo de recepción son urgencias solicitadas por compras (un 28,57%). La falta de cumplimiento con los proveedores lleva a que estos se nieguen a negociar condiciones

más allá del pago inmediato anticipado para la entrega de mercadería o prestación de servicios. No aceptan vender en cuenta corriente.

Se entiende por venta en cuenta corriente a la venta que no se cobra en el momento, si no que se cobra según un plazo negociado (como pueden ser 15, 30 o 60 días), y cada venta va aumentando el saldo negativo de ese cliente. Esta modalidad es a la que apunta Transportes Griffouliere para poder financiar sus compras, pero para ello primero necesita cumplir con los plazos comprometidos.

Retornando al tema de las urgencias, la situación económica inflacionaria tampoco ayuda, ya que los vendedores precisan cobrar lo más rápido posible. Al sector de compras muchas veces no le queda otra opción más que realizar estos pedidos urgentes a la administración, para poder conseguir los bienes y servicios requeridos. Estos pedidos implican que las analistas de Cuentas a Pagar deban frenar el normal flujo de trabajo para poder dedicarse a pagar estas compras urgentes.

Actividad N° 3 (notificar recepción correcta): La respuesta a los correos de los proveedores presenta las demoras del trabajo manual, al emitir una respuesta por cada correo recibido.

Actividad N° 4 (gestionar solución de legajos en conflicto): Las facturas pueden presentar algún conflicto por el cual no es posible continuar con el circuito de pago. Esto es un inconveniente para el proceso por dos motivos.

Por un lado, por cada 100 facturas correctas, llegan 9 que presentan algún error y esto significa que el proceso ya comienza con un mal input. Entre los motivos de conflicto podemos ver la presentación de facturas vencidas, o que no coinciden con las órdenes de compra (en cantidades, precios, condición de pago, etc.), facturas sin orden de compra, facturas enviadas a otro correo distinto al de Recepción. Muchas veces se debe al desconocimiento del procedimiento por parte de los proveedores, los cuales deberían estar notificados sobre éste desde el momento en que se les comunica el requerimiento de compra.

Por otro lado, se percibe cierta falta de colaboración de otras áreas para resolver las facturas que presentan algún problema. Esto se ve reflejado en el diagrama de flujo con línea de tiempo, donde no se pudo determinar un tiempo de ciclo para la actividad n° 4. En parte se debe a que una vez derivada la situación a Compras porque excede a Cuentas a Pagar, puede estancarse por semanas hasta que puedan dedicarle un tiempo a resolverlo.

Actividad N° 5 (completar planilla de recepción): Aquí tenemos otra actividad que lleva mucho tiempo al ser manual, por la gran cantidad de datos que deben ser tipeados. Además, presenta riesgos ya que pueden existir errores de tipeo, y la información puede ser eliminada fácilmente.

La intención de la planilla es poder obtener información útil para evaluar el proceso de cuentas a pagar y para poder tomar decisiones. Pero en la práctica, puede haber omisiones de ciertos campos a completar, por errores u olvidos humanos. Además, las analistas tienen tal acumulación de trabajo que rara vez pueden frenar a analizar y proponer mejoras a partir de los datos recabados.

Actividad N° 6 (contabilizar factura): La registración contable de los comprobantes en el sistema también presenta los riesgos del trabajo manual.

Actividad N° 7 (archivar temporalmente): El archivo de la documentación es una actividad que no aporta valor a los clientes del proceso. Es una actividad necesaria que surge como consecuencia de los grandes volúmenes de papel que se imprimen al trabajar con legajos físicos.

Actividad N° 9 (autorizar y otorgar fechas): La autorización de pagos por parte de la gerencia presenta un indicador muy bajo de tiempo de procesamientos vs tiempo de ciclo: 1,25%. Una vez enviado el reporte de las facturas a pagar, la devolución con las fechas de pago puede tardar varios días.

Actividad N° 12 (confeccionar cheques): Los cheques físicos como medio de pago se mantienen por una necesidad de la dirección de poder observar qué se está pagando, de mantener un control estrecho sobre la erogación de fondos. El director recibe periódicamente la tanda de cheques confeccionados, los revisa y firma.

Este medio de pago presenta varios inconvenientes. Generalmente, se confeccionan en una impresora de cheques, pero en ocasiones ésta se descompone o desconfigura y los cheques se escriben manualmente ralentizando la actividad y pudiendo tener errores. Otros inconvenientes son el riesgo a ser extraviados, robados o destruidos, el gasto en papel y la necesidad de estar pendientes de tener siempre chequeras disponibles.

La actividad N° 12 deriva en las posteriores actividades del proceso, que si bien hacen a que el proveedor pueda cobrar por las ventas realizadas, se podrían agilizar: firma de cheques, coordinación con los proveedores y entrega de los cheques.

En cuanto a tiempos, podemos ver la diferencia entre pagos con cheques físicos y pagos electrónicos: los pagos con cheque físico se demoran 2,87 veces más que los pagos electrónicos.

Actividad N° 13 (autorizar y firmar cheques): Existen demoras en la firma de los cheques, de hecho esta actividad tiene un indicador de tiempo de procesamiento versus tiempo de ciclo de 31,25%.

Actividad N° 14 (coordinar con proveedores): Se debe establecer contacto con cada proveedor que tiene un cheque para retirar. Se coordinan turnos para ordenar el retiro, ya que de otro modo se acercarían todos juntos a la empresa.

Durante esta actividad se observa resistencia de algunos proveedores, que manifiestan que no desean movilizarse hasta el transporte para obtener sus pagos.

Actividad N° 15 (entregar pago): La entrega de cheques es una actividad que lleva mucho tiempo para la analista 2 en torno a la recepción y atención de cada proveedor que asiste a la empresa, e implica tareas sin valor agregado, como fotocopiar los cheques. Presenta un indicador de tiempo de procesamiento versus tiempo de ciclo de 7,78%.

Un tema relevante aquí es el desplazamiento de los proveedores. Algunos olvidan o no pueden acercarse a buscar los cheques, y muchas veces hay que rehacerlos porque se terminan venciendo los plazos de cobro. Una observación no menor es el dinero y el tiempo gastado en desplazamiento, y en el caso de que el proveedor no desee o no pueda movilizarse, excepcionalmente estos gastos son trasladados a Transportes Griffouliere que utiliza al cadete de la empresa para hacer llegar los cheques a sus dueños.

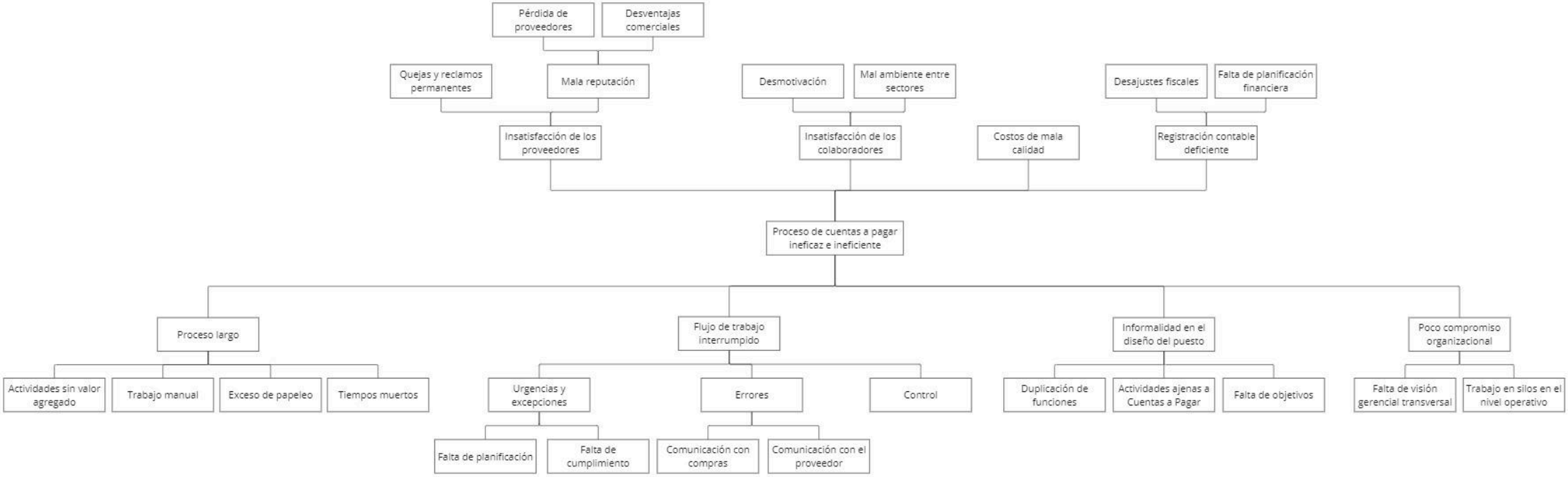
Actividad N° 16 (archivar legajo): Como se mencionó en los comentarios sobre la actividad n° 7, el archivo no aporta valor para los clientes (en este caso, los proveedores de la empresa), pero es necesario para poder organizar los documentos que resultan del proceso de cuentas a pagar.

Los inconvenientes asociados con esta actividad incluyen la cantidad de tiempo que las analistas invierten en organizar y sistematizar los documentos (para luego encontrarlos fácilmente), así como el tiempo del encargado del depósito. Esta actividad tiene un tiempo de ciclo muy elevado. Además, está el problema del amplio espacio que ocupan los papeles en el depósito, junto con el riesgo de que se mojen o dañen.

C. ÁRBOL DE PROBLEMA

A partir de lo expuesto, se estructurará la información a través de relaciones causales, para diseñar un árbol de problemas del proceso de cuentas a pagar, que nos mostrará causas en la parte inferior, y consecuencias en la parte superior.

Figura N°13: Árbol de problema del proceso de cuentas a pagar.



Fuente: Elaboración propia

Podemos ver que el proceso no cumple con sus objetivos de eficiencia y efectividad, debido a varias causas. Como se observa en el árbol, las raíces también se dividen en subcausas.

Por una parte, el proceso es muy prolongado en el tiempo. Esto es causado, por un lado, por la realización de pasos que no aportan valor agregado, como completar la planilla de recepción. También es agravado por la gran cantidad de tiempo que se utiliza en tareas manuales (que además de alargar el proceso, lo hacen más vulnerable a errores), como el tipeo de cada dato del legajo al completar la planilla, la registración manual de documentos en el sistema, la confirmación de recepción correcta a cada mail recibido. Además, el exceso de apoyo en la documentación en papel (legajos, cheques) alarga el proceso, al consumir tiempo sacando fotocopias, sellando, archivando, etc. También, el pago a proveedores se ve dilatado por los tiempos muertos de espera como, por ejemplo, la espera para aprobaciones o firmas de autoridades. Todo esto genera una gran cantidad de trabajo acumulado, haciendo que se superpongan semanas completas de recepción de correos, generando cuellos de botella que alargan el tiempo de ciclo de la primera actividad y, por consiguiente, de todo el proceso.

Por otra parte, otra causa de la ineficacia es que el trabajo no fluye, es decir, hay obstáculos en el flujo de las actividades. Esto a su vez tiene varias subcausas. En primer lugar, las permanentes urgencias y excepciones al procedimiento. A fin de emitir pagos rápidamente, se realizan compras sin orden de compra, se reciben facturas por cualquier canal no oficial, o incluso se realizan pagos sin factura. Las analistas deben dejar de hacer lo que estaban haciendo para dedicarse a los pagos urgentes. Como subcausas de estas urgencias podemos mencionar por un lado, la falta de planificación del sector de compras para prever las compras con tiempo, y por otro, la incapacidad para cumplir con los plazos de pago en cuenta corriente (esta última se considera una causa y a la vez una consecuencia del problema). En segundo lugar, el flujo normal de trabajo se ve interrumpido porque frecuentemente se cometen errores que derivan en legajos en conflicto y que en general se deben a una comunicación deficiente. Comunicación entre administración y compras, y comunicación entre compras y proveedores. En ambos casos no quedan claros los procedimientos y acuerdos, retardando el curso del circuito de pagos para poder subsanar los errores cometidos. En tercer lugar, los puntos de control ejercido por la dirección y la gerencia frenan el flujo del proceso (aprobación de fechas de pago, firma de cheques).

Como causa del problema de pago a proveedores también encontramos la informalidad existente en el diseño de los puestos dentro de cuentas a pagar. Aquí vemos funciones

duplicadas, realización de actividades ajenas a lo relativo a proveedores, y falta de objetivos claros de pago a proveedores, como podría ser el pago a término.

Por último, otra causa detectada es cierta falta de compromiso organizacional para con el área. Esto se debe a dos motivos. Por un lado, no hay una visión de proceso transversal a la organización en los niveles jerárquicos más altos. Esto está vinculado a la falta de objetivos mencionada en el párrafo anterior. La gerencia tiene el foco en asuntos más importantes, por lo que no es prioritario aprobar los pagos de las facturas de inmediato, como tampoco es prioritario cumplir con los plazos de pago negociados. Por otro lado, a nivel operativo se trabaja con una perspectiva tradicional funcional, donde solo suele importar lo urgente para ese sector. Hay poca colaboración cuando hay facturas en conflicto, cuando el output se deriva a otras áreas fuera de cuentas a pagar. Aquí cabe mencionar que muchas veces Compras asume compromisos de pago, sin consultar antes con la administración sobre la posibilidad de cumplirlos, reforzando la idea de trabajo en “silos”.

Ya profundizamos en las causas del problema de cuentas a pagar. Ahora analizamos las consecuencias de que el proceso sea ineficiente e ineficaz. Se detectan 4 consecuencias, con sus subconsecuencias.

En primer lugar, la insatisfacción de los proveedores (clientes del proceso). La falta de pago a tiempo causa obviamente la insatisfacción de los proveedores, provocando a su vez otras consecuencias. Primero, las quejas y reclamos permanentes. En muchas ocasiones las analistas, en lugar de continuar con el proceso de pago, utilizan su tiempo respondiendo mensajes, correos y llamadas de los proveedores, tomando reclamos, dando explicaciones de las demoras, analizando estados de cuentas corrientes cortadas. Esta situación contribuye a las demoras y cuellos de botella, volviéndose un ciclo de causa-consecuencia en el que se responden muchas quejas, luego el trabajo no fluye, luego no es eficaz, luego hay más quejas. Otra consecuencia de la insatisfacción de los proveedores es la pérdida de prestigio, la generación de una mala reputación como empresa que no respeta los acuerdos establecidos. A su vez, esto último tiene dos subconsecuencias. Por un lado la pérdida de proveedores que ya no desean trabajar con Transportes Griffouliere, y por otro lado las desventajas comerciales, como la pérdida de descuentos y los sobreprecios, plazos cortos para el pago, causando que Compras pida pagos urgentes, generando nuevamente el ciclo de causa-consecuencia.

En segundo lugar, el proceso de cuentas a pagar causa insatisfacción en los colaboradores de la empresa. La insatisfacción hace que las analistas del sector en cuestión estén desmotivadas en sus puestos de trabajo, con un sentimiento de trabajo bajo presión y por otro lado, se genera un ambiente laboral tenso al haber conflictos y diferencias entre Cuentas a Pagar y Compras. Estas diferencias resultan en discusiones, malentendidos, en culparse unos a otros.

En tercer lugar, vemos los costos de mala calidad de un proceso ineficiente. Aquí encontramos desabastecimiento, intereses por pago fuera de término, pérdida de beneficios comerciales, tiempo de desplazamiento del cadete y gasto en combustible, reprocesos por errores o pagos rechazados, desviación de recursos en actividades sin valor agregado tales como el sueldo de las analistas, los gastos de oficina, entre otros.

En cuarto y último lugar, como consecuencia de que el proceso sea ineficiente, se observa que la registración contable en el sistema de gestión es deficiente. Al acumularse grandes volúmenes de trabajo, se va atrasando la contabilización de las facturas, notas de débito y crédito. Esto a su vez genera desajustes fiscales por un lado, y por el otro, afecta la capacidad de la administración para llevar a cabo la planificación financiera. Por ello, muchas veces no se termina pagando según el plazo pactado, sino según la disponibilidad de fondos y las prioridades para la empresa. Generando así, reclamos y rechazos de cheques con fechas lejanas para el cobro.

D. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO

Para culminar con la comprensión del proceso, fase 2 del MPE, planteamos un diagnóstico sintetizando el punto anterior: el proceso de cuentas a pagar de Transportes Griffouliere es ineficaz e ineficiente. No cumple con el objetivo de pagar en tiempo y forma las facturas de los proveedores de la empresa, por ende, tampoco cumple con las necesidades y expectativas del cliente.

A partir de las raíces del árbol de problema, se identifican dos tipos de causas: aquellas relacionadas con el contenido del proceso y aquellas vinculadas con aspectos organizacionales.

- Contenido del proceso
    - Proceso largo
        - Actividades sin valor agregado
        - Trabajo manual
        - Exceso de papeleo
        - Tiempos muertos
    - Flujo de trabajo interrumpido
        - Urgencias y excepciones
            - Falta de planificación en compras
            - Falta de cumplimiento con los proveedores
        - Errores
            - Comunicación con compras
            - Comunicación con proveedores
        - Control de los niveles superiores

- Aspectos organizacionales
    - Informalidad en el diseño del puesto de trabajo
        - Duplicación de funciones
        - Actividades ajenas al puesto
        - Falta de objetivos definidos
    - Poco compromiso organizacional
        - Falta de visión gerencial transversal
        - Trabajo en silos en el nivel operativo

Ahora sí, una vez comprendido el proceso y definido el problema, estamos en condiciones de avanzar a la fase 3 del MPE. Se planteará una propuesta de mejora que deberá estar estrechamente relacionada con las raíces del problema, para revertir de ese modo las causas y evitar las consecuencias negativas.

FASE 3: MODERNIZACIÓN DEL PROCESO

Teniendo en cuenta el diagnóstico del problema con sus causas raíz y las herramientas sugeridas por Harrington para la modernización del proceso, se plantea una serie de propuestas de mejora para implementar en Transportes Griffouliere, a fin de conseguir los objetivos de mejoramiento propuestos.

A. PROPUESTAS

Propuesta N°1: Gestión por procesos

En primer lugar, a nivel organizacional, se propone adoptar el enfoque de gestión por procesos. Aquí se pretende comenzar con un enfoque parcial en donde va a seguir predominando la estructura funcional, pero se tienen en cuenta algunos procesos que son interfuncionales.

Se plantea determinar entre las gerencias, con validación de la dirección, cuáles son los procesos que abarcan más de un sector, para comenzar a introducir la visión de gestión por procesos en toda la empresa.

En el caso bajo análisis del proceso de cuentas a pagar que estamos buscando mejorar, hemos visto que implica la participación tanto del sector de cuentas a pagar, como del sector de compras. También, se ven afectados indirectamente los demás sectores de la empresa (clientes internos) que requieren productos o servicios de proveedores externos. Por este motivo, es fundamental migrar hacia una mentalidad más colaborativa y abierta, en donde todos, desde los altos niveles jerárquicos hasta los niveles operativos, estén alineados con el mismo objetivo sin importar el sector al cual pertenezcan.

La gestión por procesos ofrece una visión sistémica que influye a colaboradores, proveedores y clientes, poniendo énfasis en los clientes, que en este caso son los proveedores de la empresa. Entonces, el objetivo por el cual deben responsabilizarse los intervinientes del proceso, es cumplir las necesidades y expectativas de los proveedores. Esto es, cobrar en tiempo y forma por los bienes y servicios ofrecidos, sin tener que estar constantemente consultando o reclamando por los pagos, sin tener que movilizarse hacia las instalaciones de la empresa para retirar sus pagos. Para esto, es necesaria una adecuada gestión integral de los proveedores, desde el primer contacto en cuanto compras solicita un presupuesto, hasta el momento en que se les paga.

De nada sirve el trabajo individual si no se complementa con trabajo en equipo. De nada sirve que cuentas a pagar registre las facturas rápidamente si luego no son aprobadas a tiempo, como tampoco sirve que compras se comprometa a pagar de inmediato cuando financieramente no es posible. Es necesario el trabajo conjunto, el apoyo mutuo entre áreas.

El fin último es poder contar con bienes y servicios de calidad para brindar un servicio excepcional al cliente final de Transportes Griffouliere y crecer como empresa en su conjunto. La gestión por procesos puede contribuir para conseguirlo.

Propuesta N° 2: Comunicación

Esta propuesta se entrelaza con la anterior. Para que cada miembro de la empresa adopte esta mentalidad sistémica y apunte al objetivo global, es primordial que haya una buena comunicación y que fluya adecuadamente la información. Es importante porque aquí se está buscando introducir cambios en la manera de trabajar y en la cultura organizacional.

Para la gestión del cambio, concretamente, se plantea la organización de reuniones regulares y capacitaciones interfuncionales guiadas por la responsable del proceso y el equipo de mejoramiento.

En una primera reunión, se debe introducir el concepto de gestión por procesos y su relevancia. Primero, para contar con el apoyo indispensable de la dirección, y luego de toda la organización.

En cuanto al proceso de cuentas a pagar, la idea es demostrar su transversalidad y definir claramente el objetivo, la secuencia de actividades que lo componen y las responsabilidades

de cada miembro. Es evidente que el pago a tiempo beneficia a todos, ya que todos los sectores precisan de compras. También hay que tener en cuenta las posibles ventajas comerciales que puedan surgir de la correcta gestión de pagos. Por lo tanto, se debe recalcar la importancia de seguir el procedimiento establecido para disminuir las excepciones y retrasos en el circuito de pagos.

Asimismo, reforzar la comunicación entre áreas y la colaboración, fomentando los diferentes medios: correo electrónico, servicio de mensajería instantánea, llamadas o conversaciones personales. Especialmente, buscar la colaboración cuando se presenten tiempos muertos, ya sea por facturas en conflicto (si bien se busca reducir la ocurrencia de estos conflictos) o por aprobaciones y firmas tanto de la gerencia como de la dirección.

A medida que se vayan implementando las mejoras, en las reuniones también se irá realizando un feedback de la performance de las partes involucradas en el proceso, e incluso un reconocimiento en cuanto se detecten mejoras. Esto fomentará el compromiso, responsabilidad y motivación para el logro de los objetivos.

Las reuniones para la comunicación del feedback, serán mensuales, incluyendo además puestas en común, resolución de dudas y refuerzo de las capacitaciones.

En materia de comunicación, no se debe olvidar a los clientes (proveedores de bienes y servicios), que son parte de esta visión transversal que propone la gestión por procesos. Se debe mantener una comunicación permanente con los proveedores. Especialmente, se les debe comunicar desde el momento 0, cómo es el proceso de cuentas a pagar una vez que se concrete la venta, para que sepan cómo presentar sus facturas y puedan cobrar sin inconvenientes. Luego, deben poder informarse sobre el estado del proceso en cada instancia.

La implementación de una gestión por procesos y el refuerzo de la comunicación organizacional ayudarían a erradicar los errores por deficiencias en la comunicación, las demoras por tiempos muertos y el poco compromiso organizacional generado por la falta de visión transversal y el trabajo en silos.

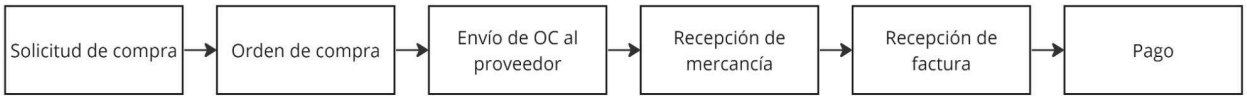
Las propuestas de mejora 1 y 2 se tomarán como los pilares de este proceso de MPE.

Propuesta N° 3: Proceso P2P

A partir de un proceso de benchmarking, se plantea la adopción de un proceso estandarizado a nivel global, como lo es el proceso P2P (Procure to Pay o Purchase to Pay), adaptado a las necesidades de Transportes Griffouliere.

Se entiende por P2P a la "integración de los sistemas de compra y pago a través de un proceso más coordinado y basado en pasos, para que el flujo de trabajo sea más eficiente y se realice en un tiempo más satisfactorio" (SYDLE, 2023). Abarca todas las etapas desde el requerimiento de bienes y servicios hasta el pago a los proveedores. Cada empresa puede tener su propio modelo, pero a continuación se muestran los principales pasos a seguir:

Figura N°14: La cadena de valor P2P.



Fuente: IBM España S.A. (2021)

A continuación, un desarrollo más detallado aplicable a la empresa estudiada.

El proceso de Procure to Pay parte de cualquier sector de la empresa que necesita adquirir un bien y/o servicio de un proveedor externo, y genera un requerimiento de compra. Debe tener todas las especificaciones necesarias para que pueda ser aprobado en el ERP y pasado al sector de compras. El requerimiento podrá ser aprobado por jefe, gerente o dirección, según una escala de importes predeterminada.

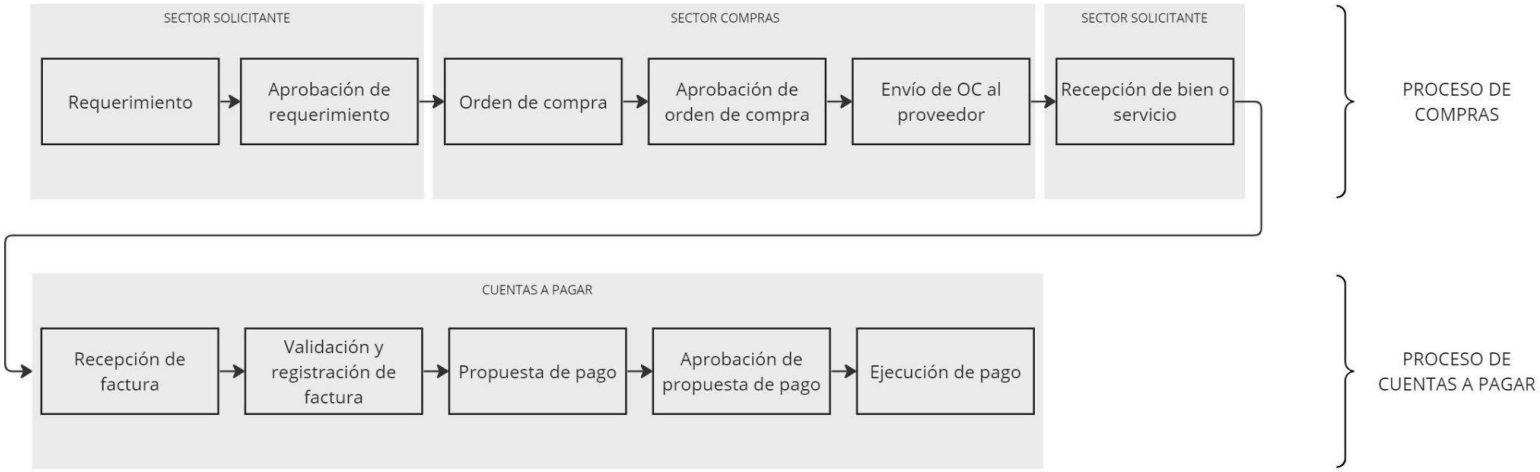
El sector de compras, con base en ese requerimiento, evalúa a los posibles proveedores según determinados criterios como precios, plazos de entrega y condiciones de pago, para poder elegir la mejor oferta y confeccionar la correspondiente orden de compra. Ésta, al igual que el requerimiento, deberá ser aprobada en el ERP. Una vez aprobada, compras envía la orden de compra al proveedor para que pueda preparar el pedido.

El receptor del bien o servicio será quien realizó el requerimiento. Inmediatamente, deberá constatar que lo recibido cumple con lo requerido y coincide con el remito o documentación respaldatoria, para confirmar la correcta recepción asociada a la orden de compra.

El proveedor procede a enviar la factura, la cual debe ser verificada y registrada por cuentas a pagar. Solo podrá ser registrada si coincide con la orden de compra y con la recepción informada por el sector solicitante. Si hasta aquí el proceso se ha llevado a cabo de manera correcta, es más factible que ingrese un input (factura con su legajo) de calidad al proceso de cuentas a pagar.

Luego, cuentas a pagar prepara una propuesta de pago para enviar a la gerencia de administración y a la dirección. En cuanto se aprueba la propuesta, se ejecutan los pagos.

Figura N°15: Proceso de compras y proceso de cuentas a pagar en la cadena de valor P2P.



Fuente: Elaboración propia con base en IBM España S.A. (2021)

Si bien el proceso analizado es el de cuentas a pagar, puede observarse cómo éste forma parte de un proceso transversal e interfuncional más complejo. Todas las actividades deben ejecutarse adecuadamente (mucho antes de que la factura llegue a mesa de entradas) para que se logre cumplir en tiempo y forma con los pagos a proveedores.

Los procesos actuales de compras y pagos en Transportes Griffouliere son similares a lo descrito, pero al no estar formalizados, se exponen a muchas excepciones e ineficiencias.

Por ello, se propone P2P como guía para formalizar y estandarizar los procedimientos. El tema debe formar parte de las comunicaciones y capacitaciones ya mencionadas, como parte fundamental de la gestión por procesos.

El personal ha de conocer el proceso de Procure to Pay. Se debe poner énfasis en lograr que todos los intervinientes se comprometan a cumplir con los siguientes puntos:

- No pueden existir compras sin requerimiento y sin orden de compra.
- En cuanto se envía la orden de compra al proveedor, se le debe informar detalladamente cómo es el proceso, dónde y cómo debe enviar la factura, cuál es el plazo de pago y los canales de consulta.
- La factura que presenta el proveedor debe estar acompañada por la documentación respaldatoria, principalmente indicando la orden de compra que la originó.
- La recepción del bien y/o servicio por parte del sector solicitante debe ser ingresada en el ERP dentro de las 48 hs posteriores.

La estandarización del proceso a través de P2P puede ayudar a reducir algunas de las causas del problema:

- Puede evidenciar las tareas sin valor agregado para eliminarlas y simplificar el proceso.
- Reduce la falta de planificación para las compras, ya que se pone foco en todo el proceso desde su inicio: el requerimiento. De ese modo, se puede comenzar a reducir la cantidad de urgencias y excepciones al procedimiento.
- Un proceso estandarizado y bien comunicado contribuye a reducir errores en la ejecución.
- Tal como se observa, se requieren aprobaciones a lo largo de todo el proceso (de requerimiento, orden de compra y propuesta de pago), por lo que es más sencillo mantener un control sistematizado por parte de los niveles superiores, dando paso al reemplazo de la firma de los cheques físicos.
- Las aprobaciones mencionadas estarán sistematizadas, por lo que no deberían surgir mayores demoras.

Propuesta N° 4: Automatización

Otra propuesta de mejora para el proceso de cuentas a pagar es la automatización. Se detectan tareas manuales y repetitivas que pueden ser reemplazadas con la ayuda de un software especializado en gestión de procesos empresariales.

Concretamente, se trata de la utilización de un portal de proveedores ofrecido por la compañía argentina Besysoft a través de su plataforma, que puede ser entendido como un Workflow Management System (WMS), ya que sirve para gestionar los flujos de trabajo y automatizar procesos de la empresa, y se integra con el ERP que tenga el cliente.

Se propone el portal de proveedores como mesa de entradas, como único canal oficial de recepción de facturas para el circuito de pagos. Este portal consiste en una plataforma a la cual tienen acceso los proveedores y todos los usuarios de la empresa que deban intervenir en el procesamiento de facturas.

El circuito comienza cuando un proveedor accede con usuario y contraseña y carga una factura (también se pueden cargar otros comprobantes fiscales) generando una solicitud de pago. La plataforma cuenta con una pestaña de “legajo” donde se puede cargar toda la documentación respaldatoria como remito, orden de compra, etc., referidos a esa solicitud de pago. Esta factura es interpretada por un sistema de reconocimiento de caracteres, además de validarse automáticamente en AFIP. La factura pasa a la bandeja de cuentas a pagar donde los datos obtenidos se validan con las órdenes de compra y recepciones en el ERP. Si está todo correcto, se puede registrar la factura en el ERP directamente desde la plataforma. Si hay alguna discrepancia, se puede derivar a la bandeja del sector que corresponda para que analice, verifique, gestione la solución y devuelva a la bandeja de cuentas a pagar. Todo este movimiento queda registrado en la trazabilidad del comprobante. Y un detalle importante es que el proveedor puede ver el estatus de la solicitud desde que la ingresa hasta su pago, convirtiéndose en una útil herramienta de comunicación. (Besysoft, s.f.)

El portal de proveedores permite automatizar varias actividades que conforman el proceso de cuentas a pagar, como son:

- Recepción y armado de legajos: El legajo ya queda cargado y armado por el proveedor en el portal, sin necesidad de ver correo por correo.
- Control de la factura: Si bien se necesita el criterio humano de un analista, la plataforma automáticamente detecta y avisa sobre errores de validación, dificultando el ingreso de facturas incorrectas al proceso.
- Notificación de recepción correcta: Ya no sería necesario responder manualmente los correos de recepción, ya que los proveedores pueden consultar el estatus de cada solicitud de pago generada.
- Planilla de recepción: La información está disponible en la plataforma, donde se puede ver la trazabilidad de cada comprobante, sin tener que volcar los datos manualmente en una planilla de cálculo.
- Contabilización de factura: Las facturas se pueden ingresar al ERP directamente desde el portal, una vez realizadas todas las validaciones necesarias, evitando la carga manual.

El portal de proveedores, además de automatizar varias de las actividades que componen el proceso de cuentas a pagar, con el ahorro de tiempo que ello conlleva, ofrece otras ventajas:

- Facilita la comunicación entre cuentas a pagar y otros sectores de la empresa.
- Facilita la comunicación entre cuentas a pagar y proveedores. Los mantiene informados, ahorrando tiempo de consultas por teléfono, correo, mensajes, etc.
- Descongestiona el correo electrónico al no llegar facturas, posibilitando que se preste más atención a mails con consultas o estados de cuenta a analizar.
- Desde el portal se pueden descargar fácil y rápidamente reportes, aplicando los filtros necesarios.

Por supuesto que deberán realizarse las capacitaciones pertinentes para los usuarios, así como el armado de un instructivo para los proveedores.

La automatización principalmente permitirá acortar los tiempos del proceso, favoreciendo la reducción del trabajo manual que contribuye a la ineficiencia existente. Además, el portal de proveedores es una importante herramienta de comunicación.

Propuesta N° 5: Digitalización

La digitalización como propuesta de mejora incluye dos aspectos. Por un lado, el legajo digital y por el otro, los pagos electrónicos.

El legajo digital se propone en reemplazo del papel. En línea con la propuesta anterior, el portal de proveedores ofrece la funcionalidad de poder adjuntar documentación a cada factura. Entonces, cada vez que un proveedor cargue una factura, se asegurará de anexar esta documentación de respaldo, originando un legajo digital. Este queda almacenado en la nube y puede ser consultado en cualquier momento por los usuarios que cuenten con el acceso correspondiente. También está la posibilidad de descargar la orden de pago y los certificados de retención de impuestos una vez efectuado el pago.

De la misma manera en que se realiza el chequeo de la factura en papel, puede hacerse digitalmente. De este modo, se podría ahorrar espacio físico, tiempo de impresión y armado de legajos, tiempo de archivo, así como los costos asociados a la impresión como papel, tóner, mantenimiento de la impresora, útiles. Otra ventaja es que queda grabada la trazabilidad del legajo desde que llega hasta que se paga, indicando los usuarios por los que pasa la solicitud con fecha y hora. Cabe destacar que este formato evita el riesgo de pérdida de documentos, como así también facilita la accesibilidad a los mismos en caso de que se necesite consultarlos.

Contará con acceso al portal toda persona que deba aportar al proceso, incluyendo a Ricardo, el director de la empresa, en caso de que desee revisar algún legajo previo a la autorización del pago.

En cuanto a los pagos, como hemos visto, en su mayoría se confeccionan con cheques físicos por disposición de la dirección. Si bien la política de pagos está establecida de esta manera, digitalizar esta actividad traería beneficios para la gestión integral de los proveedores.

Se propone que los cheques físicos sean reemplazados por transferencias y por cheques electrónicos, lo que tiene varias ventajas:

Se podría ahorrar el tiempo incurrido en la confección manual de los cheques (los pagos con cheques demoran casi 3 veces más que los pagos electrónicos), luego en la coordinación con los proveedores para que los retiren en turnos, y en la entrega de los mismos. Los proveedores recibirían sus pagos sin necesidad de coordinación previa y sin desplazamientos, tanto por parte de ellos como del cadete de la empresa, evitando molestias y costos de transporte (esto traería una satisfacción extra por parte de los proveedores). Tampoco sería necesario fotocopiar cheques ya que estaría todo digitalizado y fácilmente demostrable en las cuentas bancarias. Al igual que con el legajo digital, ya no habría riesgo de pérdida o destrucción de los cheques.

Es de vital importancia presentar los beneficios de esta modalidad al director para que pueda comprobarlos, y saber que podrá mantener su control sobre las operaciones, pero de otro modo: aprobando en cada instancia del proceso P2P (aprobación de requerimiento, aprobación de orden de compra, y aprobación de propuesta de pago), y verificando, en caso de que la situación lo requiera, la transparencia de los legajos y su trazabilidad en el portal de proveedores. Incluso podría solicitar a las analistas el legajo impreso en particular que desee.

Con la propuesta de digitalización se busca simplificar el proceso de cuentas a pagar a partir de la consecuente eliminación o reemplazo de tareas manuales y sin valor agregado. También se persigue reducir significativamente el uso de papel y la burocracia innecesaria, todas causas de la ineficacia e ineficiencia del proceso de cuentas a pagar.

Propuesta N° 6: Modificación de la estructura

Para la última propuesta de mejora, pondremos énfasis en la estructura y funciones dentro de la administración. Como hemos visto, hay cierta falta de formalidad en los puestos de trabajo. Teniendo en cuenta la saturación en la carga laboral, la duplicación de funciones, las tareas ajenas a los puestos de trabajo y la falta de objetivos claros, se propone redefinir los puestos de las analistas de cuentas a pagar.

En primer lugar, partiendo de la simplificación del proceso de cuentas a pagar, se plantea que haya solo una analista que pueda dedicarse full time al proceso desde la recepción de las facturas hasta la confección de las órdenes de pago. Esta sería la actual analista 2. A medida que se vaya ordenando, simplificando y mejorando el proceso, podrá ser llevado a

cabo enteramente por la analista cuyo objetivo será llevar una gestión adecuada de las cuentas de los proveedores de Transportes Griffouliere.

Por otro lado, se considera necesaria la creación de un nuevo puesto dentro de Administración y Finanzas: el puesto de tesorería. Este sería ocupado por la actual analista 1 de cuentas a pagar, quien ya maneja la emisión de pagos, actividad que requiere concentración y máxima responsabilidad, como para concentrarlo en un único puesto. Formalmente, su objetivo será la gestión de pagos de cualquier índole, incluyendo el pago a proveedores, luego de que estén listas y aprobadas las órdenes de pago correspondientes. Deberá estar en permanente contacto y coordinación con la jefa de Administración y Finanzas para la planificación financiera y la gestión del flujo de caja.

Por último, la separación del puesto de recepcionista y de analista de cuentas a pagar en dos personas distintas. El recepcionista no tendrá injerencia en el proceso de cuentas a pagar, sino que su objetivo será recibir tanto a personas en la empresa, como llamadas telefónicas, correspondencia, etc., brindando atención y canalizándolos a la persona correspondiente.

Se mencionó en la fase de comprensión del proceso, que la analista 2 realiza la gestión de multas de tránsito hacia los choferes. Esta actividad, será trasladada al sector de logística, donde podrán investigar la causa de estas multas y determinar su validez. Por ejemplo, si se trata de una multa por exceso de velocidad, este sector es quien cuenta con la información del rastreo satelital. En caso de corresponder, se derivará a la tesorería para gestionar el pago.

De este modo, tendremos 3 puestos claramente diferenciados: recepcionista, analista de cuentas a pagar y tesorería. Cada uno de los puestos debe contar con sus funciones y objetivos bien definidos, evitando así confusiones, duplicaciones y mayores demoras en la coordinación de las tareas. En el enfoque parcial en la gestión por procesos sigue predominando la estructura funcional, es decir que podemos seguir diferenciando las distintas funciones dentro de la estructura, pero las mismas están muy bien comunicadas y coordinadas para el cumplimiento de los procesos y objetivos.

Con esta propuesta de cambio podremos erradicar del problema de cuentas a pagar la causa de informalidad en los puestos de trabajo, conformado por la duplicación de funciones, la ejecución de actividades ajenas a los puestos y la falta de objetivos definidos.

B. NUEVO PROCESO DE CUENTAS A PAGAR

El conjunto de las ideas propuestas hace necesario redefinir el proceso de cuentas a pagar. Pero antes, definamos su objetivo: asegurar el pago a los proveedores de Transportes Griffouliere, haciendo hincapié en el pago a tiempo.

Recordemos la cadena de valor de P2P y las premisas, para luego pasar a la descripción del proceso.

- No pueden existir compras sin requerimiento y sin orden de compra debidamente aprobadas.
- En cuanto se envía la orden de compra al proveedor, se le debe informar detalladamente cómo es el proceso, dónde y cómo debe enviar la factura, cuál es el plazo de pago y los canales de consulta.
- El único canal de recepción de facturas es el portal de proveedores.
- La factura que presenta el proveedor debe estar acompañada por la documentación respaldatoria, principalmente indicando la orden de compra que la originó.
- La recepción del bien y/o servicio por parte del sector solicitante debe ser ingresada en el ERP dentro de las 48 hs posteriores.
- En caso de que excepcionalmente no haya recepción porque el pago sea anticipado o contra entrega, debe estar expresamente indicado en la orden de compra para poder procesar la factura sin inconvenientes.

Seguidamente, se describe el proceso de cuentas a pagar a partir de las mejoras propuestas.

Actividad N° 1: Recibir legajo. El proveedor carga en el portal de proveedores la factura emitida a Transportes Griffouliere (Transgriff S.A.), junto con la documentación respaldatoria (orden de compra previamente aprobada, orden de trabajo, remito, certificación de servicio).

Actividad N° 2: Controlar legajo. La analista de cuentas a pagar controla que cada legajo esté completo y corrobora la validez fiscal de las facturas, el cálculo de los impuestos, y una serie de coincidencias:

- Coincidencia de precio unitario entre factura y orden de compra.
- Coincidencia de moneda entre factura y orden de compra.
- Coincidencia de unidades recibidas entre factura y remito/documento respaldatorio (debidamente conformado por quien recibió el bien o servicio).
- Si se trata de un pago anticipado, solo se verifican las dos primeras coincidencias.

Actividad N° 3: Procesar factura. Si todo está correcto, la analista procede a procesar la factura en el portal de proveedores, quedando ya contabilizada en el sistema de gestión y sigue con el paso 5. Si no, ir al paso 4.

Actividad N° 4: Gestionar solución. Si hay alguna discrepancia, la analista gestiona la solución o deriva la solicitud a la bandeja de quien corresponda para gestionar la solución.

Actividad N° 5: Confeccionar propuesta de pago. Semanalmente, la analista prepara una propuesta de pago que consiste en generar las órdenes de pago para todas las facturas que se procesaron hasta el momento, acorde a las condiciones de pago pactadas, y la envía a la gerencia de administración y luego a la dirección para su aprobación.

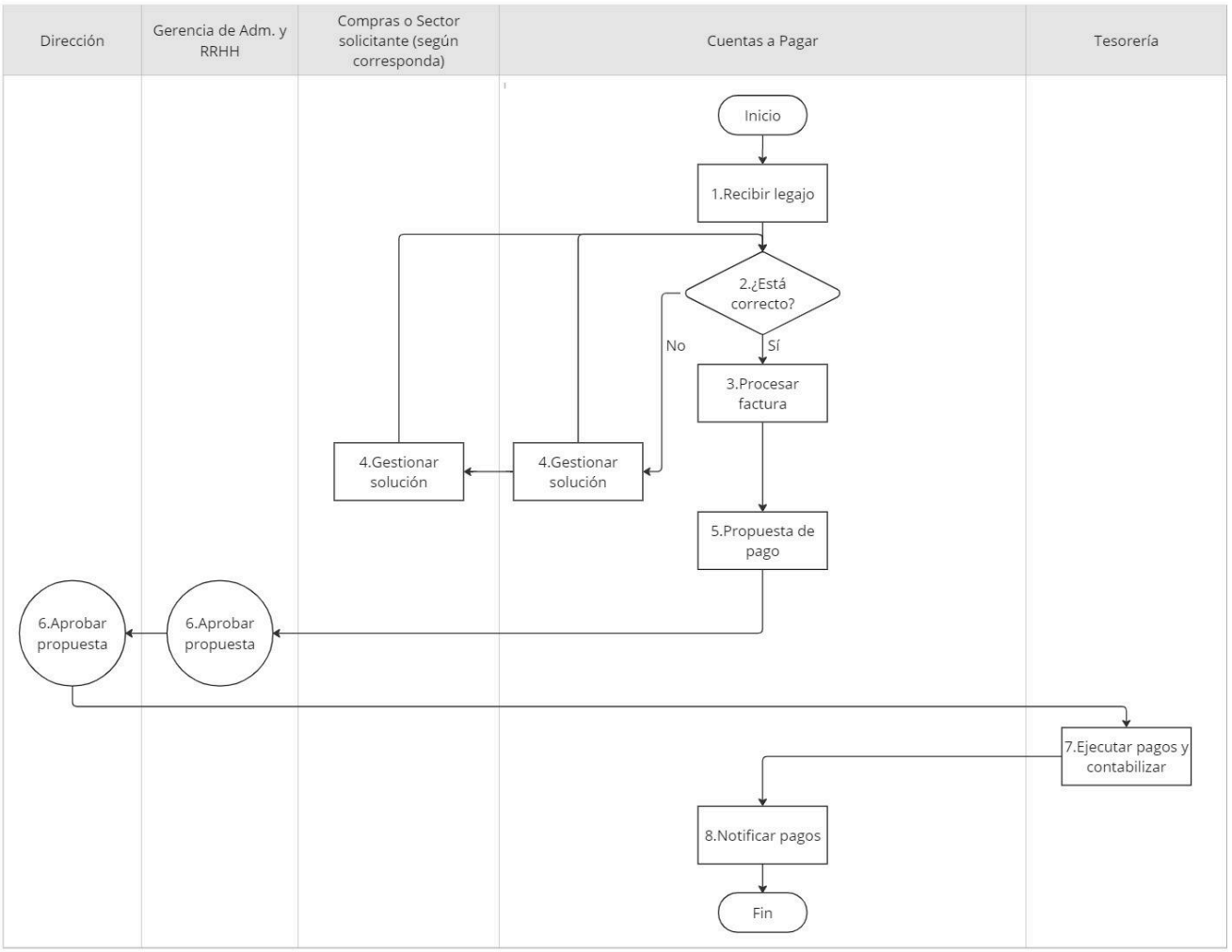
Actividad N° 6: Aprobar propuesta de pago. La gerencia de administración revisa y aprueba la propuesta, y luego la dirección hace lo mismo, pudiendo hacer las consultas y observaciones necesarias.

Actividad N° 7: Ejecutar los pagos. Una vez aprobada la propuesta de pago, se pasa a tesorería para que se ejecuten los pagos y se contabilicen los movimientos bancarios.

Actividad N° 8: Notificar a los proveedores. La analista de cuentas a pagar procede a notificar, con un mail automático desde el sistema de gestión, todas las órdenes de pago que fueron liberadas a los proveedores. Las órdenes de pago también se pueden consultar desde el portal.

Se presenta un diagrama de flujo funcional en el que se puede observar la participación de todas las áreas involucradas que deben apoyar al proceso.

Figura N°16: Diagrama de flujo del nuevo proceso de cuentas a pagar de Transportes Griffouliere.



Fuente: Elaboración propia

De este modo queda formalizado el proceso, y se utilizará esta herramienta gráfica para capacitar al personal y realizar las inducciones al personal ingresante.

Plan de implementación

Se propone una implantación progresiva de las propuestas para lograr mayor apoyo y efectividad.

- Se comenzará con las reuniones y capacitaciones introductorias, vinculadas a las propuestas 1 y 2 y, por otro lado, se realizará el proceso de reclutamiento y selección de un recepcionista.

- Luego, se definirá una fecha a partir de la cual comenzará a llevarse a cabo el proceso de P2P (propuesta 3) junto con la automatización a través del portal de proveedores (propuesta 4). Todas las facturas originadas por órdenes de compra hasta esa fecha, se procesarán como se venía haciendo hasta el momento. Para las compras que se generen a partir de esa fecha, se informará que las facturas deberán ingresar al circuito a través del portal y se procesarán por ese medio. Sin embargo, aún se seguirán imprimiendo los legajos.

- Cuando ya esté afianzado el uso del portal, finalmente se completará la implementación de las propuestas 5 y 6, estimando un plazo de dos meses, sujeto a modificación. Por un lado, en ese plazo podrán separarse por completo los puestos de analista de cuentas a pagar y tesorería. Por otro lado, al cabo de ese plazo se dejará de lado la impresión de los legajos, para pasar completamente al legajo digital.

Una vez comenzada la implantación de las mejoras, se pasará a la cuarta fase del MPE.

FASE 4: MEDICIONES Y CONTROLES

Esta fase consiste en medir el proceso para comprobar si está mejorando su desempeño según lo esperado. Para ello, utilizaremos los indicadores elegidos en la fase 2, a partir de los cuales se propusieron los objetivos de mejoramiento. Estos últimos están fijados para el primer mes de implementación, pero luego se podrán ir haciendo los ajustes necesarios.

Indicador 1: Facturas pagadas a tiempo versus facturas recibidas: 12,38%

Objetivo: Aumentar en 20 puntos porcentuales el indicador de pago a tiempo en un mes.

Como se hará hincapié en el factor tiempo para lograr la satisfacción del cliente del proceso, este será el principal indicador, pero además se evaluarán los pagos solicitados fuera del procedimiento y las facturas en conflicto.

Indicador 2: Facturas urgentes versus facturas dentro del circuito normal: 28,57%

Objetivo: Disminuir en 5 puntos porcentuales el indicador de facturas urgentes en un mes.

Indicador 3: Facturas en conflicto versus facturas correctas: 8,57%

Objetivo: Disminuir en 3 puntos porcentuales el indicador de facturas en conflicto en un mes.

Los datos para el cálculo de los indicadores se podrán obtener a partir de la información que almacenará el portal de proveedores. Tras ser procesados estos datos, se volcarán los indicadores en un reporte de performance del proceso, el cual será monitoreado semanalmente por la responsable del proceso.

El reporte mencionado tendrá como finalidad comprender el avance del MPE y de la implementación de las mejoras, para ver si se están logrando los objetivos. Si se están logrando, se puede seguir con el plan de mejora propuesto. Si no se están logrando, se deberá hacer una revisión de los motivos para realizar ajustes en el proceso.

También se usará el reporte como parte de las reuniones con la dirección para evidenciar los cambios, y con los colaboradores como forma de devolución o retroalimentación por su actividad dentro del proceso.

La retroalimentación se realizará en las reuniones mensuales con los participantes del proceso. Aquí también se reconocerá al equipo de trabajo en caso de observar mejoras, para aumentar su motivación y participación. Como recompensa, se podrán realizar reconocimientos públicos a través de las comunicaciones internas de la empresa, y la entrega de bonos por desempeño.

Una vez realizadas las mediciones y controles de la fase 4 y se harán los ajustes pertinentes aplicando nuevas mejoras, lo que nos lleva a la fase 5 del MPE.

FASE 5: MEJORAMIENTO CONTINUO

Para consolidar el mejoramiento continuo, se aplicará el ciclo de mejora continua PDCA, que es congruente con el MPE.

P. Planificar: el análisis de la situación para poder establecer objetivos es coherente con la fase 2 de comprensión del proceso, en donde se abarcaron todos los aspectos del proceso de cuentas a pagar de Transportes Griffouliere para poder arribar al diagnóstico.

Luego, la planificación de acciones dentro del modelo PDCA forma parte de la fase 3 de modernización. Después de haber detectado un problema, se analizaron y plantearon 6 propuestas de mejora.

D. Hacer: las acciones de mejora aún no son llevadas a la práctica, pero vemos que conforman la otra parte de la fase 3.

C. Verificar: Una vez llevado a cabo el plan de implementación de mejoras, la comprobación de la efectividad de las acciones se logrará a partir de mediciones y controles, por lo tanto, se equipara con la fase 4.

A. Actuar: en función de los resultados que se obtengan, se tomarán decisiones para poder seguir mejorando, llegando a la fase 5 de mejoramiento continuo. Aquí se podrán realizar algunos ajustes correctivos (en las comunicaciones, en el sistema o en el proceso) o reforzar las acciones en caso de ir por el buen camino.

Luego de actuar, vuelve a comenzar el ciclo, siempre en busca de detectar oportunidades de mejora para volver cada vez más eficiente y eficaz el proceso de cuentas a pagar.

Con la fase 5 se da por concluido el desarrollo del MPE, pero no así de la búsqueda permanente de oportunidades de mejora, a través de la repetición de las fases planteadas.

Con comunicación, buen liderazgo y participación comprometida de las personas involucradas, es posible lograr mejores resultados en el proceso de cuentas a pagar de Transportes Griffouliere.

CONCLUSIONES

Para concluir, retomamos los objetivos planteados inicialmente. Se realizó una propuesta de mejora para el proceso de cuentas a pagar de Transportes Griffouliere, cumpliendo con el objetivo general de este trabajo. Para lograrlo, se fueron cumplimentando los objetivos específicos de realizar una descripción de la situación actual, luego detectar un problema, y finalmente, explorar y proponer posibles herramientas para solucionarlo.

Luego de haber desarrollado la metodología MPE enmarcada en la Gestión por Procesos, se concluye que es posible mejorar los procesos en las empresas, siempre y cuando exista un entendimiento de este enfoque y de su importancia.

En cuanto al proceso estudiado, se debe dar la relevancia necesaria a un proceso de apoyo que vincula a la empresa nada más ni nada menos que con sus proveedores. Proveedores que deberían tratarse como aliados estratégicos, generando relaciones win-win, fuente de verdaderas ventajas competitivas.

Los resultados del análisis arrojaron que esto no sucede, y existen problemas vinculados al contenido del proceso mismo, como a aspectos a nivel empresa, que tienen que ver con el trabajo en silos, la falta de comunicación, la burocracia, entre otros problemas típicos de las estructuras puramente verticales. Con un indicador de pago a tiempo de tan solo el 12,38% de las facturas y más de la mitad del tiempo (57,71%) sin valor agregado con respecto al tiempo total, tarde o temprano se requerirá una intervención en el proceso.

Es por esto que se realizó una serie de propuestas que buscan revertir la situación que arrojan las mediciones realizadas y que incluyen introducir la gestión por procesos, fomentar la comunicación y eficientizar el proceso mediante la incorporación de herramientas tecnológicas.

Al principio puede haber resistencia al cambio, y más al tratarse de una empresa tradicional familiar. Los miembros de la familia deben comprender cuando la organización alcanza

dimensiones que ya no pueden abarcar por completo personalmente. Deben poder confiar en sus colaboradores y estar abiertos al cambio.

Retomemos algunos beneficios que les podría traer el cambio planteado: procesos eficientes con menos pasos, reducción de costos de mala calidad, colaboradores comprometidos, ambiente de trabajo más sano, imagen ética frente a los proveedores y demás partes interesadas, beneficios comerciales. Cabe destacar la reducción del impacto ambiental al reducir el uso de papel y otros recursos.

El mejoramiento no debe detenerse allí, sino que luego tienen que realizarse los controles pertinentes. Además, sería positivo que esta mentalidad pueda hacerse extensiva a toda la organización logrando una cultura de mejora continua, donde todos van hacia el mismo lado. Es necesario evolucionar y adaptarse a un entorno en constante movimiento, con la premisa de buscar siempre la satisfacción del cliente. Las nuevas tecnologías son aliadas en este proceso de constante aprendizaje.

Por último, se pretende presentar el análisis realizado a las autoridades de Transportes Griffouliere como aporte a una empresa mendocina en pleno crecimiento. Está suficientemente probada la efectividad de este enfoque de gestión, por lo que se estima que, luego de una sensibilización en la empresa, podría ser aprobada su implementación ya que cuenta con los recursos necesarios para hacerlo.

REFERENCIAS

Aiteco Consultores. (2015, junio 7). *Lo que no se mide no se puede mejorar*. Aiteco Consultores. Retrieved noviembre 23, 2023, from https://www.aiteco.com/lo-que-no-se-mide/

Bazán, P. (2021). Procesos de negocio. In *La orquestación de servicios y las aplicaciones actuales* (pp. 6-25). Editorial de la Universidad Nacional de La Plata. https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/121863

Besysoft. (s.f.). *Portal de Proveedores*. Besysoft. Retrieved abril 3, 2024, from https://www.besysoft.com/copy-of-automatizaci%C3%B3n-de-carga-de-

Centro de Investigaciones y Servicios Educativos CISE - ESPOL. (2017). *Nota técnica n.° 6. ¿Cómo se construye un árbol de problemas?* [Archivo PDF]. CISE | Centro de Investigaciones y Servicios Educativos. Retrieved mayo 20, 2024, from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cise.espol.edu.ec/sites/cise.espol.edu.ec/files/pagina-basica/Nota%20te%CC%81cnica%20n.%C2%BA%206%20-%20%C2%BFCo%CC%81mo%20se%20construye%20un%20a%CC%81rbol%20de%20problemas%3F.pdf

Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill Interamericana S.A. https://www.academia.edu/25595940/PROCESO_ADMINISTRATIVO_TERCERA_EDICION

Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGRAW-HILL.

IBM España S.A. (2021, diciembre). *Procure-to-pay: supere los 5 desafíos más críticos con la minería de procesos de IBM Process Mining*. IBM. Retrieved junio 1, 2024, from https://www.ibm.com/downloads/cas/YOXEMXQW

Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, *13*(1), 1-23. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2009). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eídos*, *1*(2), 65-72. https://doi.org/10.29019/eidos.v0i2.62

Noussan Lettry, R. (2020). *Mejoramiento de procesos de negocios* [Diapositiva PowerPoint].

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2004). *Gestión por procesos*. ESIC EDITORIAL.

Real Academia Española. (s.f.). *Proceso*. En Diccionario de la lengua española. Retrieved octubre 1, 2023, from https://dle.rae.es/proceso

Ruiz Fuentes, D., Almaguer Torres, R. M., Torres Torres, I. C., & Hernández Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, *20*(1), 1-11. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002

Sanz, J. B., Carmona Calvo, M. Á., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. Á., & Tejedor Panchón, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.

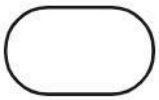
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documen/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf

SYDLE. (2023, febrero 12). *Procure-to-Pay o proceso P2P: ¿qué significa y cuáles son sus pasos?* SYDLE. Retrieved junio 1, 2024, from https://www.sydle.com/es/blog/procure-to-pay-62d1d207642d7d122749610b

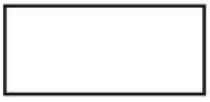
Transportes Griffouliere. (s.f.). *Nosotros*. Transportes Griffouliere. Retrieved marzo 19, 2024, from https://griffouliere.com/

ANEXO

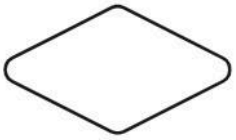
Anexo I: Símbolos del diagrama de flujo



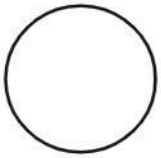
Límites: Círculo alargado. Se utiliza para indicar el inicio y el fin del proceso.



Operación: Rectángulo. Se utiliza para denotar cualquier clase de actividad.



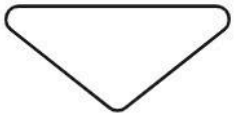
Punto de decisión: Diamante. Se coloca en el punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. La siguiente serie de actividades variará con base en esta decisión.



Inspección: Círculo grande. Indica que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output. Típicamente esto involucra una inspección realizada por alguien que no sea la persona que efectuó la actividad previa. También puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.

Dirección del flujo: Flecha. Se utiliza para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.

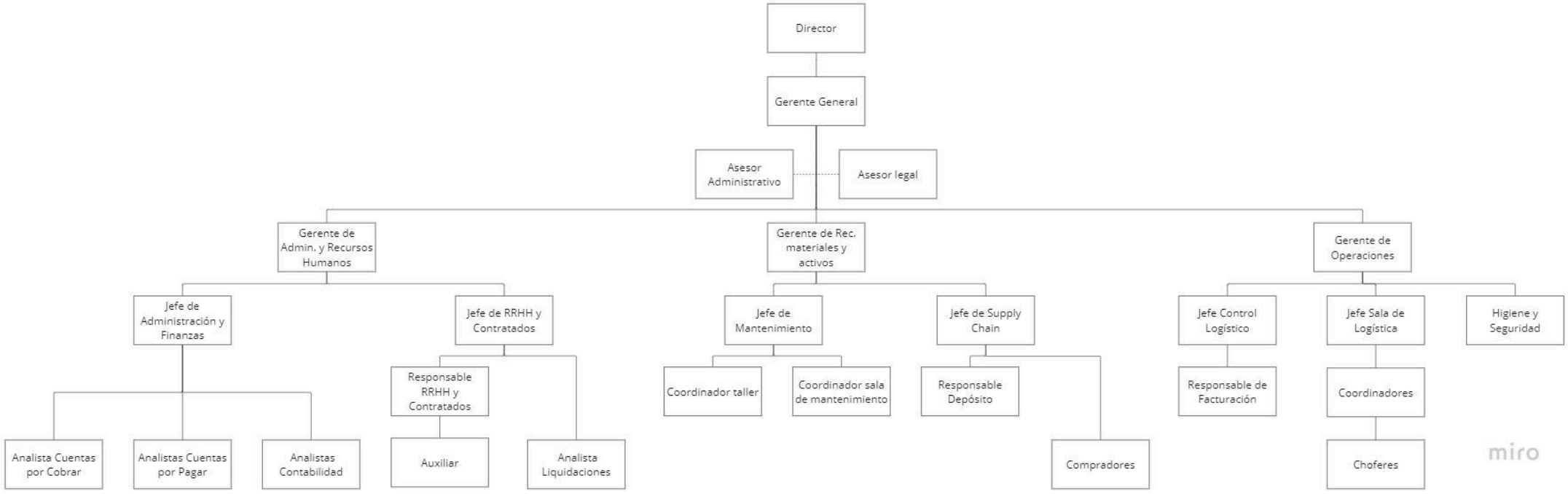
Transmisión: Flecha quebrada. Se utiliza para los casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información, como puede ser una transferencia electrónica de datos.



Almacenamiento: Triángulo. Se utiliza para mostrar que el output se encuentra en una condición de almacenamiento controlado.

Anexo II: Organigrama

Figura N° 17: Organigrama de Transportes Griffouliere.



Fuente: Documentación aportada por la empresa para el presente trabajo.

Anexo III: Entrevistas

Analista de cuentas a pagar

P: ¿Cómo describirías el proceso de cuentas a pagar?

R: Es un proceso burocrático, lento y caótico. La mayoría de las veces no se llega a cumplir con los plazos prometidos a los proveedores.

P:¿Cuál crees que es el problema de cuentas a pagar?

R: Considero que son la falta de comunicación con Compras, que el proceso tiene algunos pasos innecesarios y que hay exceso de papeleo. También hay una mala comunicación con el proveedor al momento de negociar los plazos de pago e informarle cómo es el procedimiento para que pueda cobrar. Por último, la gran cantidad de urgencias que nos llegan desde Compras, hacen que todo el tiempo estemos atentas más a eso que a las demás cuentas.

P:¿Qué solución podría tener?

R: Yo propondría reuniones periódicas con Compras para ordenarnos y ponernos de acuerdo. También reforzaría la comunicación con los proveedores para que conozcan y respeten el procedimiento. También buscaría una manera de agilizar la recepción de facturas.

Responsable de compras

P: ¿Cómo influye el proceso de cuentas a pagar en tu área?

R: Cuentas a pagar está estrechamente relacionada con compras. Una no funciona sin la otra. Necesitamos tener buena relación con los proveedores y gran parte de eso se logra con el pago. Si tenemos buenas relaciones podemos conseguir beneficios, como mejores condiciones de pago y descuentos. Por eso es importante que trabajemos codo a codo para mejorar el proceso.

P: ¿Cómo describirías el proceso de cuentas a pagar?

R: Lo describiría como un proceso importante y necesario, que sabemos que tiene mucho para mejorar.

P:¿Cuál crees que es el problema de cuentas a pagar?

R: Pasa por muchos controles y que además no se le da la importancia suficiente. Pueden pasar semanas hasta que se autoricen las fechas de los pagos. También, desde nuestra parte, suele haber pedidos urgentes porque: o se nos pasan cosas por falta personal, o porque la situación del país no nos ayuda a negociar más allá de los pagos anticipados.

P: ¿Qué solución podría tener?

R: Desde nuestra parte estamos trabajando para mejorar la planificación y hacer los requerimientos con anticipación. Haremos lo que esté a nuestro alcance para eficientizar el proceso.

Jefa de administración y finanzas

P: ¿Cómo influye el proceso de cuentas a pagar en tu área?

R: Cuentas a pagar como parte del sector de administración y finanzas es muy importante, tanto como las cuentas por cobrar. Es una de las patas de la mesa. Todo lo que las chicas registran, se ve reflejado en la contabilidad. Tiene que estar todo correctamente cargado, en las fechas que corresponde y a los centros de costo que corresponden. También influye en la gestión del flujo de caja.

P: ¿Cómo describirías el proceso de cuentas a pagar?

R: Lo veo algo obsoleto y burocrático.

P:¿Cuál crees que es el problema de cuentas a pagar?

R: El problema es que esto ocasiona cuentas cortadas y muchos reclamos, afectando no solo el suministro para toda la empresa, sino la motivación del equipo de trabajo.

P: ¿Qué solución podría tener?

R: Empezaría por una revisión del proceso y luego ir ajustándolo para que fluya más rápido. Desde compras también deberían revisar sus procesos para que no lleguen tantos

problemas y urgencias al área. Vendría bien una reunión con los sectores involucrados, específicamente para tratar la mejora del proceso.

Dirección (dueño)

P: ¿Cómo influye el proceso de cuentas a pagar en tu área?

R: Influye en toda la empresa porque si no se le paga a los proveedores, no hay insumos para ningún sector que lo necesite. También es importante porque nos puede hacer quedar bien o mal como empresa.

P: ¿Cómo describirías el proceso de cuentas a pagar?

R: Un proceso que está bien, pero que me llegan algunas quejas por la demora en los pagos.

P:¿Cuál crees que es el problema de cuentas a pagar?

R: Tienen que dejar de comprar sin orden de compra porque eso traba todo el proceso, hace que el proveedor se enoje y no quiera trabajar con nosotros.

P: ¿Qué solución podría tener?

R: Que compras planifique las compras con anticipación y que todos sigan el procedimiento establecido.

Anexo IV: Instructivo Cuentas por Pagar

INSTRUCTIVO
CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES

2. CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES

7.1.	**Objetivo**	Establecer el circuito administrativo para la aprobación y registro de facturas de proveedores, indicando los controles a efectuar, los formularios a utilizar y su contenido mínimo.
	Alcance	Los pasos detallados en este Manual, son los comprendidos entre la recepción de la factura, desde el **Departamento de Compras**, hasta su posterior verificación, pago y archivo por el **Área de Cuentas por Pagar**.
	Sectores Involucrados	○ Compras. ○ Cuentas por Pagar -Proveedores. ○ Tesorería. ○ Deposito y Almacenes. ○ Contabilidad y Gestión. (controlando la correcta imputación a los diferentes centros de costos).
	Generalidades	Se incluye en este Instructivo las facturas recibidas por todas las compras de bienes y/o servicios, con la sola exclusión de aquellas que se gestionan a través de los fondos fijos o caja efectivo, que poseen un tratamiento aparte. (ver Instructivos de : Compras, Deposito y Almacenes y Fondo Fijo). También se encuentran incluidas en el presente, los pagos de impuestos, servicios y obligaciones fiscales y previsionales.
7.2.	**Funciones del Responsable de Cuentas por Pagar**	**Son funciones del Responsable de Cuentas por Pagar:** ○ Controlar la validez fiscal de las facturas, así como que la misma se condiga con lo especificado en la Orden de Compra. ○ Controlar que la mercadería haya sido recibida por el Área de **Depósito y Almacenes.** (mediante copia del remito del proveedor o sello de Recepción del Deposito). ○ Verificar que la factura esté debidamente autorizada por la Gerencia General o Gerente de Área. ○ Asegurar la correcta conciliación de la cuenta del proveedor al momento de la emisión de la Orden de Pago. ○ Registrar en el sistema ***TIEMPO***, toda operación de compra que se haya realizado, así como su registro contable.

Transportes "GRIFFOULIERE"

INSTRUCTIVO
CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES

	○ Realizar el seguimiento de los Anticipos: a Empleados, Proveedores, Cargos a Rendir, que estén pendientes de devengamiento del gasto o de rendición. ○ Ligar la Orden de Pego al comprobante pagado, verificando el saldo y la conciliación de la cuenta del Acreedor. ○ Llevar el control del archivo de los legajos de Compras tal como se ha especificado en el presente Procedimiento. ○ Informar a la Gerencia General sobre el estado de las Cuentas a Pagar, los Anticipos y toda anormalidad que se registre en el proceso de la Compra.
PROCEDIMIENTO ETAPAS	
Compras	**Envió y Recepción del Legajo de Compras** El **Departamento de Compras** enviara al **Encargado de Cuentas por Pagar**, Legajo de Compras, el cual estará compuesto por: ○ Remito del Proveedor (con el sello de recepción de la mercadería por parte del Depósito). ○ Factura del Proveedor (debidamente confirmada por el Área de Compras y Deposito). ○ Duplicado de la Orden de Compra.
Cuentas por Pagar	Una vez recibido el Legajo de Compras, el Encargado de Cuentas por Pagar verificara: que la factura este en condiciones de acuerdo a régimen fiscal vigente, el cálculo de los impuestos y que sea acorde a las condiciones establecidas en la orden de Compra. También controlara que la Factura este autorizada por la Gerencia correspondiente, en un todo de acuerdo con el Procedimientos de Compras establecido. **Registración en el Sistema.** Encontrándose todas las verificaciones correctas, el Encargado de Proveedores, procederá al registro y contabilización de la Factura (devengamiento) en el **Sistema de Proveedores de *TIEMPO***, generando el asiento contable correspondiente. Deberá colocarle, al dorso, un sello de **REGISTRADO o CONTABILIZADO**, con firma y fecha. SIEMPRE DEBE REGISTRARSE LA FACTURA EN EL MISMO MOMENTO DE LA RECEPCION DE LA MISMA, SIN MAS DEMORAS, A LOS EFECTOS DE CONTAR CON INFORMACIÓN ACTUALIZADA EN CUENTAS A PAGAR. TAMBIEN DEBE IMPUTARSE CORRECTAMENTE, AL CENTRO DE COSTO, RUBRO Y TIPO DE GASTO QUE CORRESPONDA.

Transportes "GRIFFOULIERE"

INSTRUCTIVO
CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES

Cuentas por Pagar	**Archivo Temporal.** Una vez contabilizada la Factura y verificada la imputación correcta,, se procederá a Archivar temporariamente el Legajo de Compras, en un bibliorato de **"Facturas a Pagar"**, esperando la fecha de pago correspondiente. Este archivo debe estar ordenado por Orden Alfabético (por nombre de fantasía, o por razón social, según se elija) y dentro de este, por fecha de Factura, quedando las facturas mas antiguas debajo de la nuevas.
Cuentas por Pagar	**Antesala al Pago.** Cuando la Factura este en fecha de pago, o la Gerencia General decida proceder a la efectivazacion del mismo, se procederá a desarchivar del bibliorato Facturas a Pagar, el legajo de Compras correspondiente y se emitirá (por sistema TIEMPO) un estado de la cuenta del proveedor. Este estado de cuenta, se adjuntara al legajo de compras y se elevara a la Gerencia para que autorice el pago. Para poder emitir el pago, es necesario que la cuenta del proveedor se encuentre conciliada a la fecha, caso contrario no se podrá efectuar el mismo.
Finanzas	Los pagos se podrán realizar con: o Cheque propio corriente o de pago diferido. o Efectivo. (únicamente de Caja Efectivo, NO con Fondo Fijo). o Valores de Terceros, recibidos por cobranzas. Si el pago se realizara con Cheque Propio, este deberá cumplir con las siguientes pautas: o Deberá emitirse en forma nominativa, nunca "Al Portador". o Deberá llevar la leyenda "No a al Orden". o Tiene que ser "Cruzado", esto es para que no sean cobrados por ventanilla y le quede a la empresa constancia de quien lo endoso. Las excepciones a esta disposición las autoriza únicamente la Dirección.
Gerencia	**4.4.4. Autorización del Pago.** Una vez recibido el Legajo de Compras, la Gerencia autorizara el pago, debiendo indicar por cuál de las opciones indicadas se realizara. Paso seguido, Finanzas confeccionara el cheque y emitira la Orden de Pago, una vez que el mismo este firmado por la Gerencia.

Transportes "GRIFFOULIERE"

INSTRUCTIVO
CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES

Finanzas	**Pagos. Registración.** Ctas por Pagar confeccionara la Orden de Pago, solamente una vez que la Gerencia le de el visto bueno. Posteriormente, entregara a la Gerencia el Legajo de Compras, junto a la Orden de Pago, para que esta proceda a firmar el cheque y a inicialar la Orden de Pago. Quedando todo listo para que Cuentas por Pagar convoque al Proveedor y efectue el pago. Inmediatamente, se procederá a registrar contablemente la Orden de Pago, teniendo en cuenta que se tendrá que ligar, por sistema, el pago a la factura o al comprobante de devengamiento correspondiente, para que quede el saldo conciliado.
Finanzas	**Orden de Pago. Características. Archivo.** **Confección:** Toda Orden de Pago se confeccionara por duplicado: ○ Original: El original debe ser firmado por el Proveedor, al momento del pago y se le debe adjuntar el Recibo que este emite y el legajo de compras, para inmediatamente proceder al archivo. ○ Duplicado: El duplicado deberá quedar en el Departamento de Proveedores para consulta rápida.
Cuentas por Pagar	**Archivo:** Las Ordenes de Pago se deberán archivar teniendo en cuenta las siguientes observaciones: ○ Originales: Se archivan acompañados de toda la documentación existente, ya que al momento de consultarla nos encontraremos con toda la documentación respaldatoria. ○ Duplicados: Se archivan por número de orden, en forma ascendente en un bibliorato denominado "Ordenes de Pagos Emitidas"- Debido al motivo de que la determinación de los Impuestos a Pagar están tercerizados con un estudio contable y para facilitarles la tarea del calculo respectivo, es que el archivo de las ordenes de pagos originales, en lugar de ser ordenadas en forma tradicional (*por proveedores regulares y proveedores eventuales*) **se deberán archivar por fecha y orden ascendente.**

Transportes "GRIFFOULIERE"

INSTRUCTIVO
CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES

Cuentas por Pagar	**Informes.** El Área de Proveedores informara a la Gerencia General: o El listado de los Anticipos a Proveedores, a Empleados y Cargos a Rendir pendientes de devengar en forma mensual. o Los Saldos de las Cuentas a Pagar.

Anexo V: Instructivo para la presentación de facturas

GRIFFOULIERE TRANSPORTES

Estimado Proveedor:

Le comunicamos el procedimiento obligatorio y habilitante para presentar sus facturas:

Las facturas se recibirán por mail, la casilla determinada para ello es: recepcion@griffouliere.com, el cual debe contener la siguiente documentación para ser aceptada:

Formato del mail:

- Asunto: debe contener RAZON SOCIAL y CUIT: ejemplo de asunto: ELEJEMPLO SA – 30-71201248-8
- El formato de envío de la documentación es PDF, y tiene que estar unido en un solo archivo PDF en el orden establecido:

❖ Si usted nos vendió materiales, repuestos u otros:
- ✓ Factura
- ✓ Orden de compra firmada por el área de compras
- ✓ Remito

❖ Si usted prestó un servicio:
- ✓ Factura
- ✓ Orden de compra firmada por el área de compras
- ✓ Orden de trabajo firmada por el responsable que se lo solicitó.

❖ Si usted prestó un servicio profesional:
- ✓ Factura
- ✓ Orden de compra firmada por el área de compras
- ✓ Pedido solicitado por mail por las áreas correspondientes

❖ Si usted prestó un servicio de alquiler:
- ✓ Factura
- ✓ Orden de compra firmada por el área de compras
- ✓ Certificación firmada por las áreas solicitantes.

La recepción de dichos legajos se realizará los días jueves de 8:30 a 17:30hs., la recepción fuera de este día y rango horario será considerada para la recepción del día jueves siguiente a dicho envío. Por ejemplo: si envía la documentación un día lunes, se considerará recibido el día jueves siguiente.

Recuerde que antes de facturar debe recibir la orden de compra, junto con la orden de trabajo en caso de corresponder.

Le solicitamos leer detenidamente, evite rechazos.

Ante cualquier consulta puede comunicarse con nosotros al 2616395583 (Daiana - Constanza)

Agradecemos su atención.

TRANSPORTES GRIFFOULIERE

Olegario V. Andrade 271, Coquimbito, Maipú, Mendoza, Argentina. (54-261) 4975074 / 4972915 info@griffouliere.com www.griffouliere.com

UNCUYO UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO | FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 21 de septiembre de 2024.

María Constanza Griffouliere

.....

Firma y aclaración

29514

.....

Número de registro

39799961

.....

DNI