



**Cambio Organizacional para la implementación de un Diseño Estructural
Flexible en una PYME Agropecuaria**

Autor: Andrea Cecilia Fernández Sadir

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Tucumán.

Maestría en Administración

Director: Prof. Mg. Eduardo Enrique Escandar

Junio de 2024

Resumen

El caso de estudio es una PYME agropecuaria nacida en Tucumán en el año 2014 cuya actividad principal es la venta al por mayor de manera directa o en consignación de agroquímicos y fertilizantes, dicha actividad es acompañada de un servicio de asesoramiento técnico y en caso de ser necesario del transporte de la mercadería a los diversos clientes. En el año 2018 la empresa incorpora como actividad secundaria la producción de cereales y oleaginosas.

La empresa se encuentra formada por dos socios con una participación del 50% cada uno, posee su casa central ubicada en San Miguel de Tucumán, provincia de Tucumán, y tres sucursales ubicadas en La Cocha, Tucumán, en Pichanal y Joaquín V. Gonzalez, Salta.

La organización se apoya en tres áreas que impulsan el desarrollo de sus actividades, administración, comercialización y logística-almacén. Existe claridad en la división de los departamentos en base a funciones generales, pero no así una asignación de objetivos grupales, algunos puestos no tienen una descripción específica de sus tareas y tampoco objetivos personales.

En épocas de intensa demanda como inicios de campaña agrícola, la falta de un diseño organizacional dinámico, metas y objetivos informados conduce a cuellos de botella en determinados procesos necesarios para concretar las actividades diarias de la empresa. Por lo anterior descripto, se busca proponer un diseño organizacional flexible que la empresa pueda implementar buscando interrelaciones entre las distintas áreas con el fin de potenciar el funcionamiento de cada uno de los puestos y del departamento en su conjunto.

Palabras claves: diseño organizacional, procesos, áreas funcionales, puestos.

Índice

Introducción.....	4
Modelo de negocio de la empresa.....	7
Objetivos	11
Justificación	11
Metodología para la elaboración del trabajo	14
Capítulo 1. Análisis FODA	15
Capítulo 2. Necesidad de un cambio organizacional	18
Capítulo 3. Comienza el movimiento, primera etapa del cambio organizacional.....	23
Fase 1: Imprimir carácter de urgencia	23
Fase 2: Crear una coalición rectora	33
Fase 3: Desarrollar la visión y estrategia	35
Fase 4: Comunicar la visión del cambio	48
Capítulo 4. Introducción de nuevas prácticas, segunda etapa del cambio.....	48
Fase 5: Capacitar la acción generalizada de los empleados	48
Fase 6: Generar éxitos a corto plazo	75
Fase 7: Consolidar los logros y generar más cambio	76
Método Kaizen	77
Capítulo 5. Asentamiento de los cambios, tercera etapa del cambio	79
Fase 8: Anclar los nuevos puntos de vista en la cultura empresarial	79
Conclusiones	82
Agradecimientos	86
Referencias Bibliográficas.....	87

Introducción

La empresa bajo estudio se encuentra formada por doce empleados que integran las distintas áreas funcionales distribuidas entre casa central y tres sucursales.

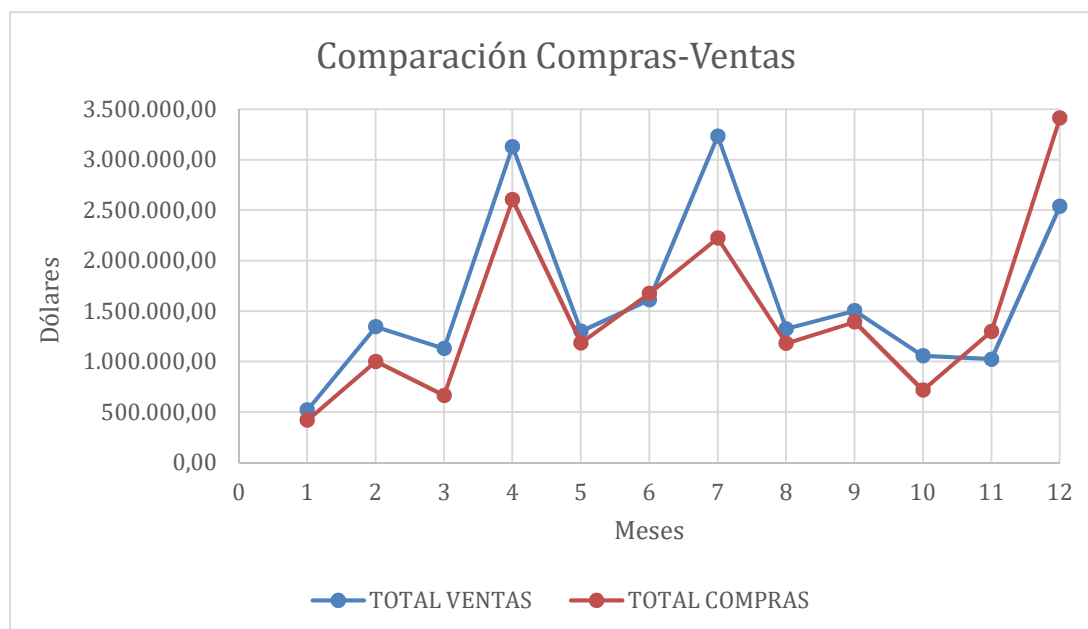
La **visión** de la empresa es “posicionarse entre los tres primeros distribuidores de agroquímicos de la zona logrando un determinado nivel ventas por año, atendiendo las fluctuaciones ocasionadas en los precios de este mercado mediante trabajo en equipo de todos los miembros en la empresa para brindar un servicio de calidad a los clientes siendo eficientes en el desarrollo de las tareas”.

La **misión** es “brindar soluciones y acompañamiento a los productores agropecuarios en el desarrollo de sus cultivos, ofreciendo las mejores líneas de agroquímicos y fertilizantes junto con el asesoramiento necesario para lograr un mejor rinde en la campaña productiva”.

La actividad que desarrolla es muy estacional, produciéndose picos de movimientos operativos en determinados meses, generalmente cuando comienza la campaña gruesa (diciembre-enero) coexiste con el cierre de facturación anual en las empresas, y al finalizarla (mayo-agosto), momento en que existe un mayor flujo de fondos para realizar las compras de insumos necesarios para la próxima campaña (Figura 1), así como también el pago de deudas en cuenta corriente a proveedores, el cual es un espejo al cobro de deudores por venta (Figura 2).

FIGURA 1

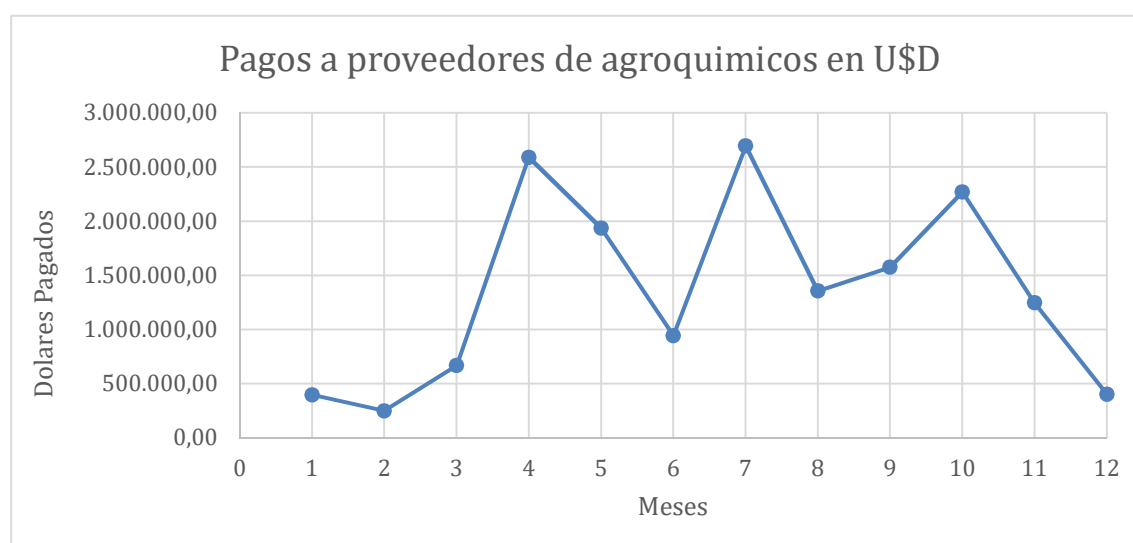
Comparación entre el flujo de compras y ventas de la empresa en el año 2023



Nota. En el gráfico se observa que el mayor flujo de operaciones en la empresa ocurre en los meses de cosecha gruesa (abril-julio) y cierre de año.

FIGURA 2

Flujo de pagos a proveedores de agroquímicos en el año comercial 2023



Nota. En el gráfico se observa que los momentos de mayor flujo de pagos se producen cuando termina la cosecha gruesa, abril-mayo para soja, julio-agosto para maíz, época en la cual los clientes cancelan sus obligaciones.

En los meses de abril a agosto existe gran movimiento de información en el área administrativa, debido a que es el momento en donde se genera el mayor flujo de facturación, de recepción de pagos de clientes y de emisión de pagos a proveedores; mientras que el momento de mayor compromiso para el área de depósito es en los meses de diciembre a febrero, momento en el que se recibe y despacha gran cantidad de mercadería, ya que en el norte del país es cuando se realiza la siembra de la campaña gruesa. El área comercial generalmente trabaja en base a una planeación de objetivos de ventas anuales, es por ello que los comerciales van administrando según necesidad su tiempo de trabajo.

La empresa posee como **objetivo organizacional** maximizar sus beneficios, de modo tal de posicionarse dentro de los tres principales distribuidores de agroquímicos de la zona, logrando exclusividad en la venta de determinadas marcas de productos, acompañando dicho crecimiento con el de las ventas y presencia en el mercado mediante diferentes acciones como por ejemplo visitas a campo, capacitaciones, jornadas interactivas y de presentación de nuevos herbicidas y fertilizantes, entre otras.

Existe una meta organizacional definida con claridad por la gerencia sin una correcta comunicación hacia el personal, sumado a la falta de determinación de metas departamentales que colaboren con la general.

Según A. Thompson et al. (2015) el negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que se combinan internamente para formar una cadena de valor, cuyo propósito final es crear valor para los compradores, entre ellas se pueden distinguir las actividades primarias, que sobre todo crean valor para el cliente, y las necesarias actividades de soporte, que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias. En la empresa bajo estudio se distingue:

- Actividad primaria: venta al por mayor y en consignación de abonos, fertilizantes, plaguicidas y semillas, asesoramiento técnico profesional, servicio de transporte y marketing/comunicación mediante redes.

- Actividades de soporte: servicios de auditoría, contabilidad, y asesoramiento fiscal por parte de un estudio contable, servicio de soporte informático por parte de técnicos.

A. Thompson et al. (2015) también se refiere a que en el centro de la estrategia de una compañía se encuentra el modelo de negocio, que es el esquema que sigue la gerencia para entregar un producto o servicio valioso a los clientes, de manera que genere suficientes ingresos para cubrir los costos además de una ganancia atractiva.

Modelo de Negocio de la Empresa Bajo Estudio

1) **Segmentos de clientes:** modelo de negocio orientado a nicho de mercado, el destino de los bienes vendidos son empresas agropecuarias, pequeños, medianos y grandes productores de citrus y cereales del noroeste del país.

2) **Propuesta de valor:** la empresa busca tener una paleta de productos variados y de primera calidad para ofrecer a los productores y satisfacer sus necesidades durante toda la campaña, además brindar un servicio de asesoramiento constante y actualizaciones técnicas brindadas por profesionales en el área, junto con la entrega de los bienes en los campos brindada a través de transporte propio y tercerizado.

3) **Canales de distribución:** la venta es directa empresa-cliente. La empresa posee vendedores que atienden cada sucursal con el fin de abarcar las diferentes zonas del NOA y estar a disposición de los clientes cuando necesiten. Se utiliza la presencia en diferentes charlas regionales organizadas por los laboratorios multinacionales para darse a conocer en el ambiente, así como también cada año la empresa tiene un stand en expo Apronor. No se vende mediante intermediarios.

4) **Relación con el cliente:** la empresa atiende en la mayoría de los casos a sus clientes de manera personalizada logrando la fidelización de los mismos mediante la profesionalidad y contacto personal del equipo comercial. Cabe destacar que el tipo de venta es B2B o de empresa a empresa, no se realizan ventas a consumidores finales de manera directa. El modelo BtoB implica transacciones comerciales entre las partes en donde el cliente

adquiere bienes y servicios (en este caso los agroquímicos y los servicios adheridos como transporte y asesoramiento profesional) para luego producir otros bienes y servicios, los cuales serían los productos primarios como cereales y oleaginosas, citrus, entre otros. El proceso de compra de estos bienes suele ser como lo muestra la Figura 3:

FIGURA 3

Proceso de compra de los clientes



Nota. Etapas que atraviesa un comprador a la hora de enfrentar una decisión de compra. Tomado de Etapas del Proceso de Compra Empresarial (p. 155), por Gary Armstrong y Philip Kotler, 2013, Pearson Education.

5) **Flujos de ingreso:** los ingresos se dan por las transacciones realizadas con los clientes, el mecanismo de fijación de precios es dinámico, es decir los precios cambian en función al mercado en tiempo real (la oferta y demanda determinan el precio). Es una actividad muy regulada por los gobiernos de turno, y muchos de los precios son determinados en base al flujo de importación de los activos biológicos al país.

6) **Recursos claves:** la compañía posee distintos tipos de recursos:

- Físicos: oficinas con depósito incluido para la guarda de los bienes, vehículos (camionetas y camión) a disposición del personal para trasladar la mercadería cuando sea necesario.
- Intelectuales: conocimiento desarrollado por parte de los profesionales y técnicos de la organización, sumado a la trayectoria en el negocio por parte de los dueños.
- Humanos: personal predispuesto a cumplir con sus tareas y lograr la satisfacción del cliente.

- Económicos: la compañía trabaja constantemente con líneas de crédito con bancos y proveedores esenciales, realizando compras a plazo para cancelar mediante operaciones pesificadas y/o tarjetas de crédito/plataformas rurales, trasladando las oportunidades de financiación a los clientes.

7) **Actividades claves:** se puede destacar la planificación de compra a realizar por campaña para disponer del stock necesario, el análisis de las opciones de financiación para poder otorgar plazos de pago amigables, siendo fundamental el transporte para facilitar la llegada del producto al cliente.

8) **Red de partners (asociaciones clave):** buena relación cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros, así como también acceder a crédito. A lo largo de los años la organización ha desarrollado numerosas relaciones con empresas con las que trabaja codo a codo para lograr un producto de excelencia, un claro ejemplo de esto, y se podría decir el más importante, es la relación continua y fluida que se mantiene con los laboratorios de agroquímicos que surten de los bienes de cambio. Otro claro ejemplo de esta relación simbiótica es también el vínculo estrecho que se mantiene con entidades de crédito y bancos.

9) **Estructura de costos:** los bienes de cambio de la empresa (agroquímicos y fertilizantes) conforman casi en la totalidad la estructura de costos del negocio, es por eso que es fundamental lograr buenas condiciones de precios y financiación con los proveedores. Los alquileres de depósitos y oficinas de las distintas sucursales, así como el combustible utilizado para el transporte también forman una parte importante de esta estructura de costos. Es una empresa con baja nómina de empleados razón por la cual los sueldos no son parte influyente.

La empresa se focaliza en transmitir una cultura corporativa relajada y flexible haciendo hincapié en generar un ambiente de trabajo alejado de la rigidez, existe una cultura de clan, los dueños procuran satisfacer las necesidades de los empleados mediante un

sentido de pertenencia que se refleja en la realización de tareas de manera productiva con el fin de adaptarse a la estrategia fijada por la organización.

La cultura organizacional acompañada fuertemente por todos los miembros de la empresa permite un buen clima laboral, aunque el mismo puede verse afectado por falta de comunicación o problemas en el diseño de la estructura organizativa. Actualmente, posee un diseño organizacional bajo la forma de división por departamentos de acuerdo a las áreas funcionales como muestra la Tabla 1.

Tabla 1

Distribución del personal por área

AREA	CANT. DE EMPLEADOS
Administración	6
Comercialización	3
Logística-Almacén	3
total	12

Entre las deficiencias en el diseño organizacional actual podemos mencionar las siguientes:

- El personal se encuentra distribuido entre las sucursales, existe un sistema de comunicación vertical entre los diferentes puestos vinculados directamente con la gerencia, lo cual ocasiona una sobrecarga de información y demora la toma de decisiones en la jerarquía.
- No existe un sistema de información horizontal entre los distintos puestos que colabore al desarrollo de los procesos y distribución de responsabilidades.
- La visión no fue comunicada al personal, las personas cumplen una serie de tareas indicadas sin entender el fin último de las mismas.
- No se realizan reuniones periódicas para retroalimentarse entre los diferentes mandos y áreas.

- No existe una definición de objetivos departamentales ni personales a largo plazo.
- No se realiza un análisis de desempeño de cada puesto, ni existe un plan de mejora mediante el fomento de capacitaciones para implementar nuevos métodos que conlleven a brindar un servicio más profesional.

Objetivos

Objetivo General

Proponer e implementar un diseño organizacional flexible y eficiente que acompañe el crecimiento exponencial de la empresa bajo estudio.

Objetivos Específicos

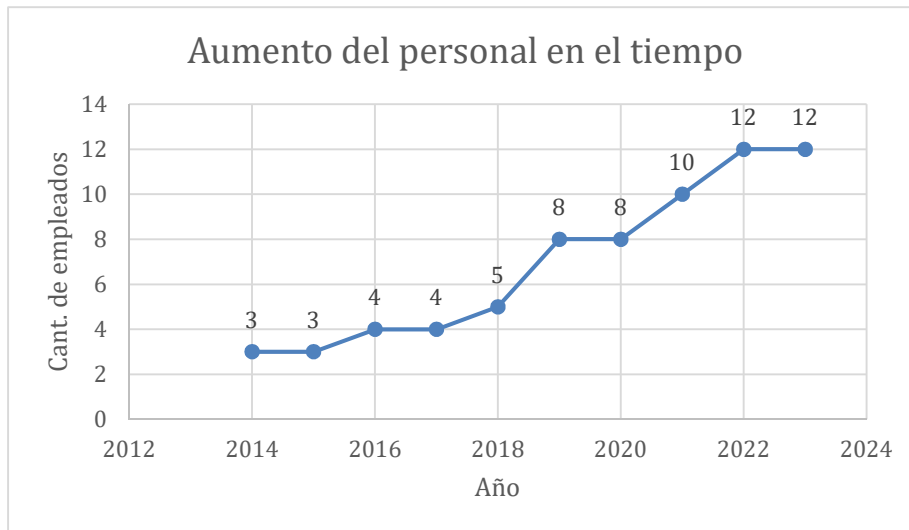
- Diseñar y/o mejorar los procesos que integran las actividades de la empresa.
- Definir y comunicar funciones y responsabilidades por puesto de trabajo, fomentando la comunicación y el trabajo en equipo entre las áreas.
- Establecer objetivos semestrales a cumplir por cada puesto de trabajo acompañado de un análisis de desempeño y un plan de crecimiento personal dentro de la empresa.
- Poner en conocimiento del personal los objetivos y estrategias fijados por la dirección, sus avances y modificaciones.

Justificación

La empresa bajo estudio nació en el año 2014 con la iniciativa de uno de los socios con trayectoria en el rubro, a los meses se incorporó el segundo socio, y con el correr de los años fue aumentando su personal, como se muestra en la Figura 4, en base al crecimiento de las ventas y la necesidad de una estructura de personal que respaldara las operaciones y objetivos de la empresa.

FIGURA 4

Aumento del personal con el transcurso del tiempo



Nota. En la figura se muestra que con el transcurrir de los años la empresa necesitó aumentar la cantidad de personal para acompañar las operaciones.

La empresa opera en un medio altamente influenciado por los competidores y proveedores, con fuertes presiones externas de regulaciones de los gobiernos de turno, haciendo necesario e indispensable forjar una ventaja competitiva que ayude a posicionarse en el mercado.

El primer paso debe ser diseñar una organización con estructura capaz de unir procesos y funciones logrando una coordinación ideal que luego se trasladará mediante la excelencia en los bienes y servicios brindados a terceros.

Según Richard L. Daft (2011) existen tres componentes claves que justifican la definición de la estructura organizacional:

- 1) Designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
- 2) Identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y en la organización total

3) Incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre los departamentos.

Los primeros dos elementos pertenecen a aspectos de la jerarquía vertical de la organización en relación al marco estructural y el tercer elemento pertenece al esquema de interacciones entre los individuos.

Richard L. Daft (2011) también explica que la organización debe diseñarse de tal manera que se proporcione un flujo de información vertical y horizontal necesario para cumplir los objetivos, son muy notorios los síntomas cuando aparecen deficiencias en la estructura de las organizaciones.

En la empresa bajo estudio se resaltan las siguientes debilidades:

1) Retraso y falta de calidad en la toma de decisiones: en las sucursales toda la información se canaliza en la gerencia, tal como se describió anteriormente, existe un exceso de reportes del personal lo cual afecta la toma de decisiones, retrasando varios proyectos, se atienden urgencias en vez de planificar. La falta de confianza en los mandos medios ocasiona que decisiones operativas sean tomadas por la gerencia.

2) El desempeño de los empleados no es el esperado: la estructura organizacional no refleja la complejidad del entorno, tampoco se detallan tareas específicas de cada puesto, lo cual impacta directamente en una falta de metas y objetivos por área funcional tanto a corto como a largo plazo, lo que genera desmotivación en el personal.

3) La organización no responde de modo innovador a un entorno cambiante.

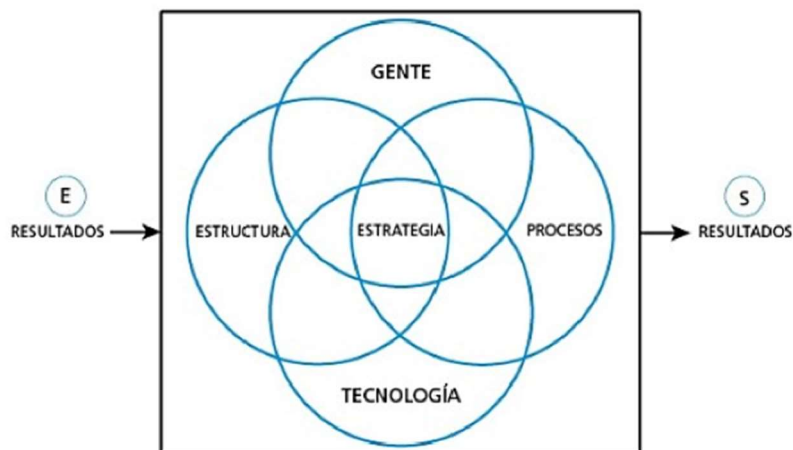
4) Evidencia de conflicto: los departamentos realizan tareas aisladas, muchas veces en conflicto de intereses o de definición de responsabilidades ante problemas que se puedan plantear. No existe un adecuado mecanismo de vinculación horizontal. Hay una carencia de limitación de funciones entre los departamentos, duplican tareas y se evaden responsabilidades. Se puede observar una falta de comunicación importante entre áreas y/o departamentos.

La estrategia y la estructura deben ir de la mano en un proceso de cambio estratégico, pero como un equipo único y no como una suma de individualidades (Brume Gonzalez, 2019, p. 8).

La estructura a definir no es estática, la misma irá modificándose en base a las necesidades que surgen para cumplir con la estrategia de la empresa. La selección de una estrategia influye en las características de la organización interna (Figura 5).

FIGURA 5

La organización como un sistema



Nota. La imagen muestra como todo gira en torno a la estrategia elegida. Tomado de *Enfoque Sistémico* (p. 37), por Juan José Gilli, 2017, Ediciones Granica S.A.

Metodología para la Elaboración del Trabajo

El estudio realizado es meramente cualitativo, el alcance de la investigación es la empresa bajo estudio, la población son los integrantes de la empresa, tanto la gerencia como el personal de las distintas áreas funcionales. La forma de recolección de datos será de la siguiente manera:

- Observación participante: el investigador forma parte del personal de la empresa bajo estudio, comparte la experiencia y vida cotidiana.
- Observación por encuesta: mediante google forms se invitará a la población bajo estudio a contestar una serie de preguntas sobre el diseño organizacional y el desarrollo de los procesos de la organización. Se harán dos encuestas diferentes, una para el personal y otra para los socios con el fin de realizar una evaluación comparativa de dichas opiniones y evaluar si existen miradas similares o contrapuestas sobre la empresa.
- Observación por entrevista: se entrevistará personalmente a cada miembro del personal, el fin de esta entrevista es conocer a fondo el desarrollo de cada proceso y escuchar propuestas de mejora según los diferentes puntos de vista.

Capítulo 1. Análisis FODA

Según A. Thompson et al. (2015) los recursos y capacidades son activos competitivos. Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa posee, una capacidad es la habilidad de una empresa para desempeñar una actividad de manera eficiente. Las capacidades organizacionales se desarrollan y posibilitan gracias a la utilización de recursos de una empresa o a alguna combinación de los mismos. Los recursos se dividen en tangibles (recursos físicos, financieros, activos tecnológicos y recursos organizacionales) y recursos intangibles (activos humanos, capital intelectual, marcas, imagen de la empresa, relaciones, cultura empresarial).

A partir de lo indicado se realizará un análisis FODA (fortaleza, oportunidad, debilidad, amenaza) cuyo fin es traducir el diagnóstico de la situación de la empresa en acciones para mejorar (Figura 6), el mismo responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los aspectos atractivos que presenta la situación de la empresa?
- ¿Qué aspectos generan más preocupación?
- ¿Las fortalezas internas y activos competitivos son lo bastante sólidos para competir con éxito?

- ¿Las debilidades y deficiencias competitivas carecen en su mayoría de consecuencias y se pueden corregir con facilidad! ¿Sería desastroso no remediarlas pronto?
- ¿Las fortalezas y activos competitivos compensan las debilidades y pasivos competitivos?
- ¿Tiene la empresa oportunidades comerciales atractivas que se ajusten bien a sus fortalezas internas? ¿Carece de recursos y capacidades para aprovechar las oportunidades más atractivas?

FIGURA 6

Análisis FODA



Nota. La figura explica los componentes de un análisis FODA. Tomado de *Análisis FODA, fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A)* (p. 155), por Gary Armstrong y Philip Kotler, 2013, Pearson Education.

En base a lo descrito se realizará un análisis FODA de la empresa:

Fortalezas - Recursos Humanos profesionales capacitados y flexibles. - Fidelidad de los empleados. - Presencia de los directivos en el diario de las operaciones. - Recursos Humanos del área comercial con gran trayectoria en el ambiente. - Motivación extrínseca a los empleados. - Atención especializada a clientes en base a las necesidades. - Paleta de productos variada. - Servicio de transporte de la mercadería a campo. - Presencia en zonas fundamentales mediante las diferentes sucursales. - Ubicación estratégica de fácil acceso para los clientes.	Oportunidades - Amplia posibilidad de financiación por parte de proveedores y bancos. - Pocos distribuidores de agroquímicos en la zona. - Condiciones comerciales favorables a la empresa respecto a su competencia debido al volumen de compra. - Asociaciones directas con proveedores. (Ej: representante de NOVA en el NOA)
Debilidades - Estructura organizacional meramente vertical - Falta de fomento a la capacitación y/o aprendizaje de nuevas habilidades. - No existen procesos definidos para las diferentes áreas que conforman la organización. - Sistema contable precario para satisfacer las necesidades del área contable. - No se realiza seguimiento de tareas, ni se establecen objetivos o medidas de desempeño para mejorar o corregir. - Falta de comunicación horizontal. - Espacio físico reducido dificultando el crecimiento.	Amenazas - Malas campañas productivas debido a condiciones climáticas. - Presión fiscal del gobierno. - Escasez de activos biológicos por parte de los proveedores. - Trabas en aduana. - Falta de asesoramiento por parte de los consultores externos. - Escasez de servicios de transporte tercerizado en época de cosecha. - Bajos precios de la producción local debido a aumento de oferta por parte de los países que atienden los mismos mercados internacionales (Brasil, Estados Unidos).

Capítulo 2. Necesidad de un Cambio Organizacional

La empresa bajo estudio posee personal muy calificado para las tareas definidas, sin embargo, existe una falla en la estructura organizacional, así como también una falta de comunicación y de delegación por parte del directorio, siendo necesario plantear y diseñar una estructura acorde al crecimiento exponencial de la cantidad de personal en la organización durante los últimos años.

Actualmente no existe un plan de mejora en la organización, tampoco de fomento de capacitación y crecimiento profesional y personal. Lo que una persona realice va a depender de dos factores: conocimiento (lo que sabe hacer) y motivación (lo que quiere conseguir).

Se debe establecer un plan de crecimiento profesional, fomentando y brindando los medios necesarios para una continua capacitación del personal acorde a los diferentes puestos y establecer objetivos para que los mismos se encuentren motivados al realizar sus tareas, lo cual impacta directamente en la eficiencia de su accionar.

Motivación: es aquella fuerza o impulso que lleva a una persona a elegir una acción concreta entre aquellas que podría realizar en una circunstancia dada, existen tres fuerzas o motivaciones distintas que impulsan hacia la acción:

- Motivación extrínseca empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas unidas a la ejecución de la misma, esta motivación se refiere más que nada a lo externo, es decir a recompensas monetarias que recibiría el personal.
- Motivación intrínseca: atrae a una persona a realizar la acción debido a la satisfacción que le ocasiona ser agente o realizador de la misma, sería el caso de obtener conocimiento.
- Motivación trascendente: lleva a actuar a las personas debido a la utilidad o a las consecuencias de sus acciones para otras personas.

Generalmente para los puestos operativos la motivación que debe buscarse es la extrínseca, y a medida que va aumentando la profesionalidad de los mismos se abarcan las demás, es por eso que en la empresa deben analizarse los diferentes puestos para buscar una combinación de las motivaciones que lleven a cumplir los diferentes objetivos, por ejemplo, los auxiliares de depósito más que nada necesitan una motivación extrínseca, la cual podría ejecutarse mediante premios monetarios por cumplir los objetivos de su puesto/área.

Con respecto a los analistas y responsables administrativos lo ideal sería combinar premios monetarios con la posibilidad de implementar ideas y sugerencias generadas a partir de la confianza en sus conocimientos, sumado a la posibilidad de realizar cursos y capacitaciones para ampliar el abanico de conocimientos, y por sobre todo transmitirles lo importante que es el aporte de cada uno para el objetivo final de la empresa.

El impulso inicial hacia un cambio nace siempre del propio personal de la organización. No hay cambio a fondo, sin voluntad del personal y, por su peso en la toma de decisiones, en primer lugar, de la de los directivos y ejecutivos de la organización. (Arthur Zimmerman, 2000, p. 67)

Según Arthur Zimmerman (2000) existen cinco errores que se detectan en el transcurso de un cambio organizacional:

Primer error: empezar directamente con la fase del cambio, esta trampa de la orientación al objetivo es tanto más profunda, cuanto mayor sea el poder y la influencia de la persona para imponer el cambio. Los cambios organizacionales deben empezar con una fase exploratoria e informativa lenta y cautelosa.

Segundo error: intentar cambiarlo todo de una vez, apostando por una sola trampa. Las transformaciones de gran envergadura deben ser divididas en secuencias y proyectos

más pequeños para que al fin de cada etapa, haya espacio para ajustar y rectificar la planificación.

Tercer error: imposición con fuerza. Cuanto mayor es la urgencia de un cambio más incómoda resulta la resistencia. Ignorar la oposición puede llevar a un sabotaje, a un bloqueo del proceso y a equivocaciones. Un requisito básico para los procesos de cambio es abordar la resistencia de forma constructiva e incluso aprender de ella para conducir al cambio.

Cuarto error: nadie puede cumplir con todos los papeles útiles.

Quinto error: el entusiasmo no deja ver las fuerzas de resistencia, que tarde o temprano surgen en el transcurso del cambio cuando algunos actores quieren continuar el cambio en vez de estabilizar y otros quieren volver al estado inicial porque antes “todo era mejor”.

Eduardo Bueno Campos (1996) expresa que se pueden identificar tres fases en la formación de un diseño organizacional:

- 1) Fase de formulación de la misión y objetivos: definir objetivos que expresen los intereses y preferencias de la organización que afectan las decisiones individuales como del sistema.
- 2) Fase de descripción de procesos: identificación de tareas y actividades claves lograda a través del análisis de cada uno de los sistemas de flujo que tipifican los procesos básicos de la organización, luego se realiza la agrupación de las tareas y actividades en cada uno de los procesos.
- 3) Fase de elaboración de la estructura: integra los procesos anteriores en una estructura según criterios o principios básicos y asigna responsabilidades en los distintos niveles jerárquicos.

En la etapa en la cual se encuentra la organización es ideal una combinación entre un diseño de red y una estructura jerárquica, lo cual mantendría informada a la gerencia y

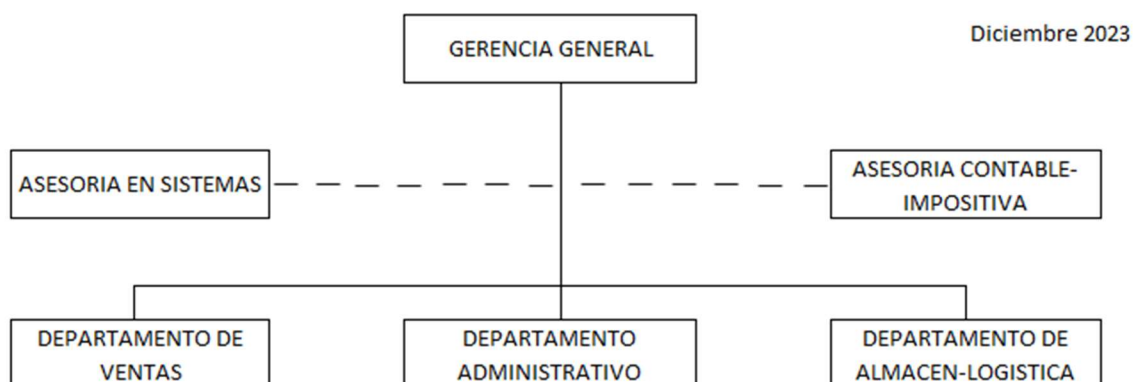
generaría rapidez en la comunicación de todas las partes y a su vez, permitiría eliminar o minimizar el cuello de botella creando mandos medios.

De Zuani (2016) sostiene que para triunfar en estos tiempos las organizaciones deben orientarse a los procesos, un desafío que exige romper con algunas reglas anteriores como las jerarquías rígidas, la parcialización en las tareas, las visiones restringidas y tareas individuales. Se debe aceptar que los empleados de la primera línea, aquellos que están en contacto con el cliente son verdaderos responsables del éxito de la organización.

El diseño organizacional definido actualmente en la empresa bajo estudio se muestra en la Figura 7, acompañado de una descripción de las unidades organizativas, Tabla 2.

FIGURA 7

Estructura organizativa de la empresa



Nota. La imagen muestra el diseño organizativo en la empresa.

TABLA 2

Unidades Organizativas en la empresa

DEPTO. DE VENTAS		DEPTO. ADMINISTRATIVO		DEPTO. ALMACEN Y LOGISTICA	
Denominación del puesto	Cant. De empleados	Denominación del puesto	Cant. De empleados	Denominación del puesto	Cant. De empleados
Comercial Senior	3	Jefe de Facturación	1	Jefe de depósito-logística	1
		Jefe de Contabilidad	1	Auxiliar de depósito	1
		Jefe de Finanzas	1	Auxiliar de logística	1
		Auxiliar administrativo	3		
total	3	total	6	total	3

Nota. En la tabla se muestra la cantidad de personal asignado a un puesto según el departamento.

En la actualidad, existe una resistencia al cambio por parte del directorio, Koontz et al. (2012) explican que existen muchos motivos por los cuales las personas se resisten al cambio, algunos ejemplos son:

a) lo desconocido causa temor e induce a la resistencia, las personas quieren sentirse seguras y tener cierto control,

b) no conocer el motivo del cambio causa resistencia y

c) el cambio podría ocasionar una reducción de los beneficios o una pérdida de poder.

Es por lo detallado anteriormente, que debe crearse un sentido de urgencia sobre la necesidad de implementación de nuevas prácticas en la organización para lograr un impulso por parte de la cúpula ya que sin aprobación y liderazgo el cambio será imposible.

John Kotter (2014) afirma que para que un sistema operativo dual funcione debe regirse por unos pocos principios básicos:

- El motor de los cambios debe ser una convergencia entre muchas personas.
- Se debe tener una mentalidad de “llegar” y no de “tener”.
- Acción combinada entre la cabeza y el corazón.
- Más liderazgo, no solo gestión: el liderazgo tiene que ver con el direccionamiento, crear una visión empoderar e inspirar a la gente a hacerla realidad.
- Alianza inseparable entre la jerarquía y la red.

Para implementar un cambio en la organización bajo estudio, se utilizará el proceso de cambio de las ocho fases de Kotter las cuales se dividen en tres etapas:

Primera Etapa

- Fase 1: Imprimir carácter de urgencia
- *Fase 2: Crear una coalición rectora*
- *Fase 3: desarrollar la visión y estrategia*

- *Fase 4: comunicar la visión del cambio*

Segunda Etapa

- *Fase 5: capacitar la acción generalizada de los empleados*
- *Fase 6: generar éxitos a corto plazo*
- *Fase 7: consolidar los logros y generar más cambio*

Tercera Etapa

- *Fase 8: anclar los nuevos puntos de vista en la cultura empresarial*

Capítulo 3. Comienza el Movimiento, Primera Etapa del Cambio Organizacional

Fase 1: Imprimir carácter de urgencia

Se debe evitar la complacencia, la dirección de la empresa bajo estudio no veía la urgencia con la cual se debía definir un diseño organizacional que combine la red con una estructura jerárquica en donde se describen tareas y responsabilidades debido a que el nivel de ventas siguió aumentando pese a una gestión deficiente.

Se utilizó la técnica de “benchmarking” para obtener datos del funcionamiento de otras empresas, específicamente de empresas del rubro, a su vez se utilizó como método de recolección de datos dentro de la empresa una encuesta creada con el fin de conocer la opinión del personal y compararla con la de los socios. La información obtenida mediante los medios descritos anteriormente permitió demostrar la necesidad que existía de comenzar a implementar nuevos procesos en el desarrollo de las tareas y mejorar la comunicación por sobre todo.

En la organización bajo estudio se presenta cierta resistencia a la implementación de nuevos pasos en cada proceso, esta resistencia es importante ya que viene en primer lugar desde el directorio, esto se debe a una manera de trabajar aprendida y mantenida por un periodo de veinte años.

Como regla de oro - que ni hay cambio real ni probabilidad de éxito si el cambio no está apoyado por los centros importantes de poder. Los cambios organizacionales requieren aceptación manifiesta desde arriba. En caso de que esta aceptación no exista, el asesoramiento organizacional deberá empezar por establecerla. (Arthur Zimmerman, 2000, p. 222)

Por lo expresado, se presentó un contraste entre los procesos actuales y los que se necesita implementar pudiendo demostrar como con uno o dos pasos más se reduce el nivel de error, y el tiempo que se emplea en realizar cada proceso correctamente es mucho menor al empleado en la corrección de desvíos ocurridos de la otra manera, es decir, además de ahorrar tiempo, se mejora la calidad del servicio fomentando la diferenciación, que es en lo que la empresa trata de enfocarse, se reducen las pérdidas de dinero en las que se incurren para subsanar los errores; un ejemplo de esto son los viajes de transporte para retirar y enviar los productos adecuados cuando se equivocaron en el despacho.

A continuación, se muestran los datos recolectados a través de la encuesta realizada en la empresa:

Encuesta:

Pregunta a los socios

Tenes en claro el organigrama de la empresa?



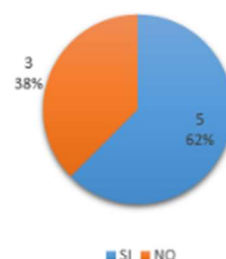
■ SI ■ NO

Pregunta a los socios

El personal tiene en claro el organigrama de la empresa?

**Pregunta al personal**

Tenes en claro el organigrama de la empresa?

**Pregunta a los socios**

El personal tiene conocimiento de los valores, objetivos y cultura de la empresa?

**Pregunta al personal**

Tenes conocimiento de los valores, objetivos y cultura de la empresa?

**Comentarios:**

En un principio si, pero debería existir una política dónde se expresen todos estos ítems.

Pregunta a los socios

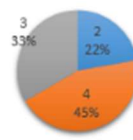
Existe comunicacion fluida entre los diferentes mandos de la empresa?



■ SI ■ NO ■ No entre todos los sectores

Pregunta al personal

Existe comunicacion fluida entre los diferentes mandos de la empresa?



■ SI ■ NO ■ Otra

Comentarios:

Existe comunicación, pero no siempre es buena. me refiero en general, incluyendo a todos los miembros.
Muy poca comunicación, lo que deriva a errores en metodología de trabajo.
No siempre

Pregunta a los socios

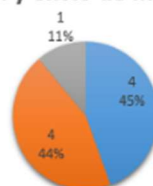
La empresa posee procesos definidos por cada funcion? (comercializacion, compras, recepción y envío de mercadería)



■ SI ■ NO

Pregunta al personal

La empresa posee procesos definidos por cada funcion? (comercializacion, compras, recepcion y envio de mercaderia)



■ SI ■ NO ■ Otra

Comentarios:

No está definido personal para cada función específica, la mayoría realiza trabajo de de otro personal

Pregunta a los socios

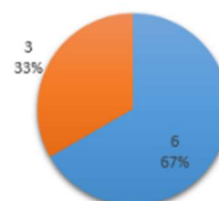
Se trabaja con el método de Kaizen?
(mejora continua)



■ SI ■ NO

Pregunta al personal

Se trabaja con el metodo de Kaizen?
(mejora continua)



■ SI ■ NO

Pregunta a los socios

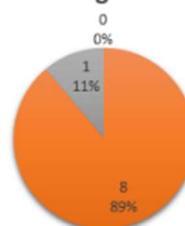
Existen cuellos de botella en algun área de
la organización?



■ SI, en todas ■ SI, en algunas ■ NO

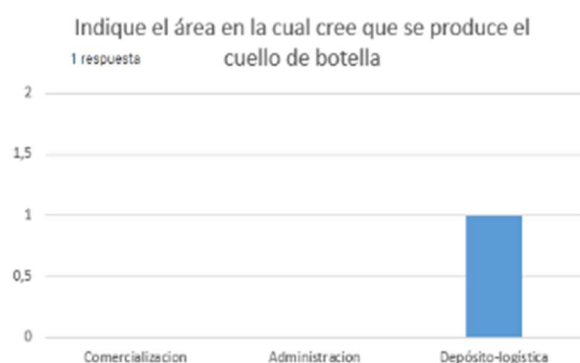
Pregunta al personal

Existen cuellos de botella en algunas áreas
de la organizacion?

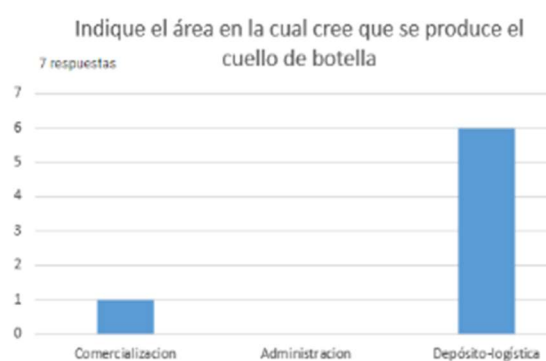


■ SI, en todas ■ SI, en algunas ■ NO

Pregunta a los socios



Pregunta al personal



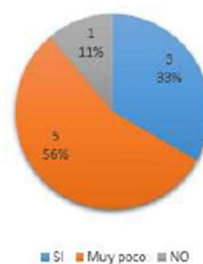
Pregunta a los socios

Se fomenta el trabajo en equipo y la construcción de una estructura horizontal en virtud de lograr comunicación entre todos los sectores?



Pregunta al personal

Se fomenta el trabajo en equipo y la construcción de una estructura horizontal en virtud de lograr comunicación entre los sectores?



Comentarios:

No todos los miembros trabajan en equipo, ni aportan a la formación y armonía del grupo.

Pregunta a los socios

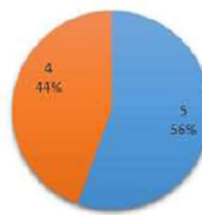
Se analizan los desvíos en los resultados operativos en base a lo proyectado? (tiempo de resolución de tareas, nivel de ventas, atención al cliente)



■ SI ■ NO

Pregunta al personal

Se analizan los desvíos en los resultados operativos, en base a lo proyectado? (tiempo de resolución de tareas, nivel de ventas, atención al cliente)



■ SI ■ NO

Pregunta a los socios

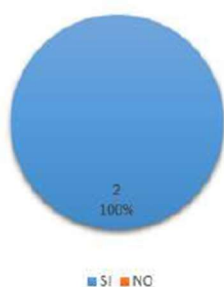
Existe una definición de tareas y responsabilidades por puesto?



■ SI ■ NO

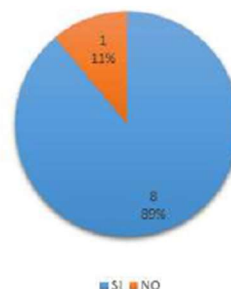
Pregunta a los socios

El personal tiene conocimiento fehaciente de sus tareas y responsabilidades?



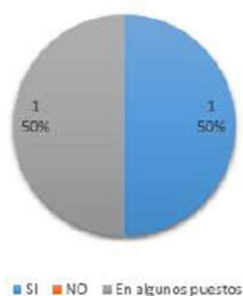
Pregunta al personal

Tenes conocimiento fehaciente de tus tareas y responsabilidades?



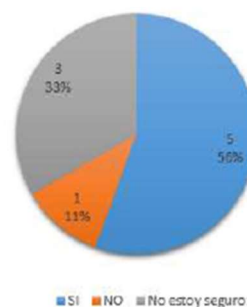
Pregunta a los socios

Existen objetivos definidos a corto y largo plazo a cumplir por puesto de trabajo?



Pregunta al personal

Tenes conocimiento de los objetivos a corto y largo plazo a cumplir por tu puesto de trabajo?



Pregunta a los socios

Se realizan proyecciones de crecimiento por puesto?



■ SI ■ NO ■ Otra opción

Pregunta a los socios

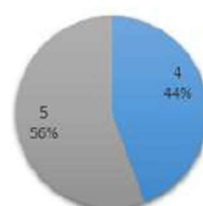
Se brindan herramientas para el desarrollo y crecimiento del personal?



■ SI ■ NO ■ Otra opción

Pregunta al personal

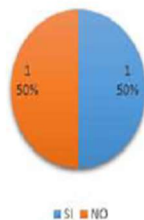
Se brindan herramientas para el desarrollo y crecimiento laboral-personal?



■ SI ■ NO ■ Si, a algunos puestos

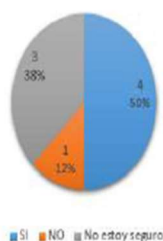
Pregunta a los socios

Existe delegación de tareas y decisiones, con ello responsabilidades en los puestos de mando medio?

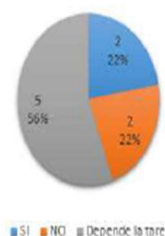


Pregunta al personal

Existe delegación de tareas y decisiones, con ello responsabilidades, en los puestos de mando medio?



Tenes autonomia para tomar decisiones respecto a tus funciones cotidianas?



La encuesta realizada también incluyo preguntas abiertas dirigidas a los socios y empleados, las mismas fueron las siguientes:

1) ¿Estás de acuerdo con el funcionamiento actual de la organización en su conjunto?

Ambas partes respondieron que se debían mejorar muchas cuestiones para lograr un funcionamiento adecuado integral, algunas áreas se encuentran mejor organizadas que otras.

2) ¿Qué es lo que se podría mejorar/cambiar en el funcionamiento de la estructura organizacional?

Las respuestas incluyeron:

- Comunicación en general, entre puestos y áreas
- Procesos
- Trabajo en equipo
- Definición de tareas y responsabilidades

- Logística entre sucursales
- Controles y análisis de desvíos

Como análisis de la encuesta se observa que el 38% del personal encuestado no está seguro de cómo está diseñada la estructura de la empresa, a lo cual adicionamos que la mayoría cree que la comunicación no es buena en los diversos niveles de la organización, esto impacta directamente en los diferentes procesos y en el compañerismo y trabajo en equipo, creando una serie de faltas o demoras en resoluciones de conflicto principalmente en el área de depósito y logística que es en donde se encuentra el mayor cuello de botella.

El 90% del personal tiene conocimiento de sus funciones, pero gran parte no sabe cuál es el fin a corto/largo plazo de realizar cada tarea y tampoco puede tomar decisiones sobre diferentes situaciones que surgen en la cotidianeidad.

En organizaciones profesionalizadas las decisiones operativas suelen tomarse en la base de la pirámide, es decir en aquellos puestos que están en el “frente de guerra” ya que son quienes más se encuentran en contacto con la realidad, claramente, esto no es aplicable a todos los puestos, pero sí podría desligarse en algunos ciertos temas.

En la mayoría de los casos la mirada de la gerencia fue parecida a la del personal, lo cual es el primer paso para el cambio y se pudo demostrar la urgencia que existe en comunicar estructura y estrategia a todos los puestos, brindar un plan de crecimiento basado en objetivos para permitir analizar el desempeño premiando con bonificaciones determinadas y conocidas por el personal, lo cual no solamente actúa como motivación extrínseca (recompensa externa, en la gran mayoría de los casos se refiere a lo monetario) sino también como motivación intrínseca (satisfacción personal).

Fase 2: Crear una Coalición Rectora

Se necesita formar un equipo con el potencial necesario para reestructurar, mejorar o moldear un conjunto de estrategias. Es imprescindible que en la coalición rectora haya

habilidades de gestión como de liderazgo, según John Kotter (1996) las características principales para el éxito de ésta coalición son:

- 1) posición de poder,
- 2) experiencia, 3) credibilidad y
- 4) liderazgo.

Arthur Zimmerman (2000) afirma que casi no hay procesos de cambio sin el trabajo en equipo, la forma más intensa de involucrar al personal de la organización es mediante la conformación de grupos de tarea (task forces), lo ideal es trabajar con grupos heterogéneos (personas que estén de acuerdo como aquellas que no) para evitar aumentar la resistencia al cambio y se puede alimentar el proceso con el asesoramiento de expertos externos, pero una cosa no reemplaza a la otra.

El aprendizaje individual conduce a un aprendizaje de grupo y esto a un aprendizaje organizacional, es por eso que la coalición rectora estará formada por referentes de los tres departamentos, los cuales trabajarán en conjunto en base a las encuestas y entrevistas realizadas para reorganizar y/o establecer procesos para cada área y luego unir todos en búsqueda de un correcto flujo de información y sobre todo una comunicación fluida y transparente.

Según Harvard Business Review, en su edición 21 st. Century Talent Spotting (2014) las cualidades que indican potencial en las personas son:

- a) curiosidad,
- b) perspectiva: habilidad de darle sentido a la información que sugiere nuevas posibilidades,
- c) compromiso y

d) determinación.

Los miembros elegidos de cada área son sin dudas personas que cumplen con las cualidades indicadas.

Fase 3: Desarrollar la Visión y Estrategia

La estructura a implementarse en la empresa dependerá de varios factores del ambiente en el cual se desempeña (complejidad, variabilidad, liberalidad y dispersión), Juan José Gilli (2017) expone las siguientes diferencias en los cuatro aspectos nombrados anteriormente:

- Complejidad: a diferencia de un ambiente simple, en uno complejo el ciclo de vida de los productos o servicios será más corto, se necesitará personal técnico o profesional especializado de una capacitación permanente y una mayor autonomía decisoria.

- Variabilidad: pueden presentarse dos situaciones, un ambiente estable, o por otro lado un ambiente dinámico. En el primer caso las variaciones de la demanda y de los gustos del consumidor y la aparición de nuevos competidores se darán más lentamente en el tiempo y por lo tanto la estructura tenderá a una mayor burocratización y centralización en la toma de decisiones, en el caso contrario tendrá que ser más orgánica a fin de adaptarse más rápidamente a los cambios.

- Liberalidad: un ambiente será liberal cuando en su mercado no exista una excesiva puja competitiva, mientras que será hostil cuando existan regulaciones o políticas gubernamentales adversas o por una competencia agresiva. A menor libertad del ambiente, mayor será la velocidad de reacción y puede requerir una centralización transitoria de la toma de decisiones en el nivel de la dirección.

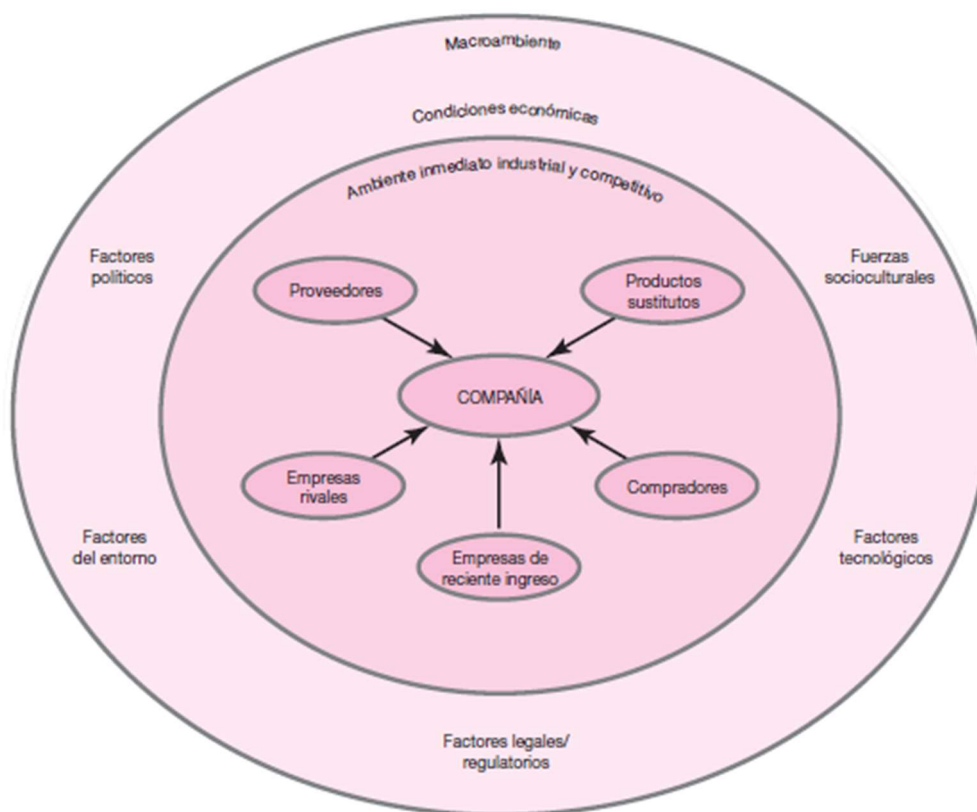
- Dispersión: se refiere a la ubicación física de sedes o mercados de la organización como a la variedad de productos ofrecidos. Un ambiente diversificado significa la atención simultanea de distintos mercados, localizaciones físicas o productos, en este caso cada uno de ellos necesitará una atención específica y la estructura tenderá a dividirse. Caso

contrario cuando la localización física es única o se atiende a una gama de productos el ambiente será unificado y favorecerá a una estructura más centralizada para aprovechar los beneficios de una economía de escala.

Según A. Thompson et al. (2015) todas las empresas operan en un “macroambiente” que consta de seis componentes principales, como se muestra en la Figura 8: factores políticos, condiciones económicas en el ambiente general de la empresa, fuerzas socio culturales, factores tecnológicos, factores del entorno y condiciones legales/regulatorias; los mismos afectan a la empresa en mayor o menor medida.

FIGURA 8

Componentes del ambiente y macroambiente de una compañía



Nota. La figura muestra cuales son los componentes del ambiente y macroambiente que afectan directamente a una determinada empresa según la industria en la cual actúa. Tomado de *Componentes Macroambientales de una Compañía* (p. 42), por A. Thompson et al., 2015, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

A su vez, la empresa se encuentra influenciada por un ambiente inmediato industrial y competitivo, a éste le llamamos las 5 fuerzas competitivas de Porter:

Proveedores

Quienes brindan la mercadería a comercializar, en este caso serían los grandes laboratorios nacionales y multinacionales.

Según A. Thompson et al. (2015) los proveedores representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tengan el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Son varios los factores que determinan la fuerza de poder de la negociación, por ejemplo, si la demanda de productos es alta o baja, si abastecen de un producto diferenciado, si es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro, si la industria de proveedores está dominada por unas cuantas grandes compañías, entre otras consideraciones.

Como se expresó anteriormente el negocio de venta de agroquímicos además de ser un negocio de compra y venta de bienes es un negocio financiero, en donde toman gran importancia los bancos, es por eso que en todas las Expo Agro que se realizan en el país se ve gran presencia de los mismos e influencia mediante descuentos bancarios o promociones.

Las grandes multinacionales como MONSANTO, FMC, CORTEVA, HELM representan una fuerza competitiva fuerte, ya que poseen formulaciones específicas de gran calidad buscadas por la mayoría de los productores, por lo cual las reglas las ponen ellos, hablando tanto en lo comercial como en lo administrativo, mientras que si hablamos de empresas locales como BROMETAN y SIGMA podemos referirnos a fuerzas competitivas más débiles ya que sus activos para formular son más genéricos entonces más que nada buscan generar su presencia en el mercado mediante la negociación de condiciones financieras y precios accesibles.

Para resumir, el poder de negociación de los proveedores va a ser débil o fuerte dependiendo de qué empresa estemos hablando.

Productos Sustitutos

Actualmente se está migrando a una gama de productos biológicos que están dejando de lado las antiguas formulaciones. Presión competitiva media.

Compradores

Nos referimos a los diversos productores que son clientes de la empresa, el nivel de esta fuerza va a ser determinado por el poder de negociación que los mismos tengan, esto generalmente va de la mano del volumen de venta que impliquen en la empresa y de la medida en que los mismos son sensibles al precio.

Al igual que el poder de negociación de los proveedores, la empresa bajo estudio tiene clientes con un poder de negociación muy alto, aquellos que poseen gran cantidad de superficie sembrada, esto implica que requieren un volumen grande de productos y tienen una cartera amplia de ofertas por parte de la competencia, y por otro lado está el productor ocasional o más pequeño que por cuestiones de facilidad o recomendación se acerca a la empresa y no busca escatimar en los precios.

Empresas Rivales

La rivalidad aumenta cuando la demanda del comprador crece más despacio o decae, cuando al comprador le resulta barato cambiar de marca y cuando los productos de los rivales tienen menor diferenciación. Se podría decir que en el noroeste no hay gran cantidad de distribuidores de agroquímicos, diferente al centro del país.

Empresas de Reciente Ingreso

Es un ámbito muy difícil para insertarse, ya que los distribuidores trabajan en base a financiación y lograr confianza por parte de los laboratorios requiere trayectoria y un gran respaldo financiero. En este caso sería una fuerza débil.

Para llegar a una conclusión, el ambiente en donde opera la empresa es:

a) complejo, ya que constantemente se está innovando con respecto a los productos que se ofrecen, invirtiendo gran cantidad de dinero en materia de investigación y desarrollo, buscando implementar cada vez menos productos químicos y migrando a lo biológico con el fin de ser más amigables con el medio ambiente,

b) dinámico ya que la demanda es estacional dependiendo de los ciclos de producción de cada cultivo y además en donde las condiciones climáticas pueden marcar campañas muy buenas o muy malas con un rinde mínimo (un ejemplo claro sería la campaña 22-23 en donde varias zonas tuvieron producción cero, lo cual impacta directamente sobre las agroquímicas, ocasionando cesación de pagos, baja de precios y la necesidad de reorganizar procesos para enfrentar la situación),

c) más que nada hostil ya que es regulado de manera estricta por el gobierno, no solo mediante innumerables regímenes de información que solicita el AFIP, sino además por otros organismos como SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) el cual reglamenta la producción, orientándola hacia la obtención de alimentos que no sean perjudiciales para su consumo, y por último

d) diversificado ya que este mercado abarca todo el NOA incluyendo gran variedad de cultivos por lo cual la empresa necesita contar con una paleta de productos muy amplia y tener stock (la cantidad dependerá de la época) para atender las necesidades de las distintas zonas.

La empresa necesita implementar una estructura organizacional orgánica y descentralizada para poder afrontar un ambiente con las características descriptas.

Según A. Thompson et al. (2015) la estrategia de una empresa es su plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad. Representa un compromiso de la alta dirección sobre una serie de decisiones sobre como competir, entre las mismas se encuentran:

- cómo atraer y satisfacer a los clientes
- como competir contra los rivales
- como posicionar a la empresa en el mercado
- cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y del mercado
- cómo aprovechar las oportunidades atractivas para hacer crecer la empresa
- cómo alcanzar los objetivos de desempeño de la empresa

Para formular y ejecutar una estrategia deben llevarse a cabo una serie de pasos que luego serán desarrollados:

- 1) Elaborar una visión estratégica, una declaración de misión que describa el propósito de la compañía y un conjunto de valores.
- 2) Establecer objetivos que evalúen el desempeño y registren los avances.
- 3) Formular y ejecutar la estrategia.
- 4) Monitorear avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en caso de ser necesarias.

La visión es fundamental en un proceso de cambio, clarifica la dirección general del cambio, impulsa a la gente a avanzar en la dirección adecuada y ayuda a coordinar las acciones de los distintos implicados. John Kotter (1996, p.107) señala seis características esenciales para una visión efectiva:

- 1) Imaginable: transmitir una imagen del futuro.

2) Deseable: combinar los intereses de todos los miembros de la empresa, incluyendo las necesidades de los clientes.

3) Factible: incluye objetivos realistas y alcanzables.

4) Centrada: suficientemente clara para poder direccionar al objetivo.

5) Flexible: lo bastante general para permitir la iniciativa individual y respuestas alternativas.

6) Comunicable: fácil de comunicar.

Arthur Zimmerman (2000) explica que la visión (¿hacia dónde vamos?) debe responder a cinco preguntas, las mismas serán respondidas a continuación:

1) ¿Qué modificaciones y tendencias en el entorno son relevantes para nosotros?

Fluctuaciones de precios en base a oferta/demanda, impuestos a importaciones, hectáreas sembradas por cultivo, altas/bajas de productos por normativas gubernamentales, entre otros.

2) ¿Cómo se modifica el entorno que es relevante para nosotros?

El entorno es volátil, se encuentra afectado principalmente por las condiciones climáticas y luego por las gubernamentales.

3) ¿Qué logros (cantidad y calidad) queremos alcanzar en el año X y para quién?

Posicionarse entre los tres primeros distribuidores de agroquímicos de la zona logrando un determinado nivel ventas por año.

4) ¿Con quién queremos alcanzar a futuro estos logros?

Mediante trabajo en equipo de todos los miembros en la empresa.

5) ¿Qué valores nos guiarán en el proceso?

Atención de calidad a los clientes, utilizando criterio profesional al asesorar con el fin de aumentar el rinde de los campos ofreciendo las mejores líneas de productos en el mercado con condiciones de financiación transparentes.

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quienes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” Esto es solo descriptivo.

Lo ideal es que la declaración de misión de una empresa (A. Thompson et al., 2015, p. 21):

- 1) Identifique los productos/servicios de la empresa,
- 2) Especifique las necesidades del comprador al que pretende satisfacer, los grupos de clientes o mercados que atiende y
- 3) Dé a la compañía una identidad propia.

La misión de la empresa, mencionada con anterioridad, es brindar soluciones y acompañamiento a los productores agropecuarios en el desarrollo de sus cultivos, ofreciendo las mejores líneas de agroquímicos y fertilizantes junto con el asesoramiento necesario para lograr un mejor rinde en la campaña productiva.

Es fundamental que la visión y misión estén vinculadas con los valores de la compañía.

A. Thompson et al. (2015) explican que la estrategia competitiva de una compañía consiste exclusivamente en las especificidades del plan de administración para competir con éxito: sus medidas para satisfacer clientes, fortalecer su posición en el mercado, contrarrestar las acciones de los rivales, responder a las cambiantes condiciones del mercado y alcanzar una ventaja competitiva.

Existen cinco opciones de ventajas competitivas (Figura 9):

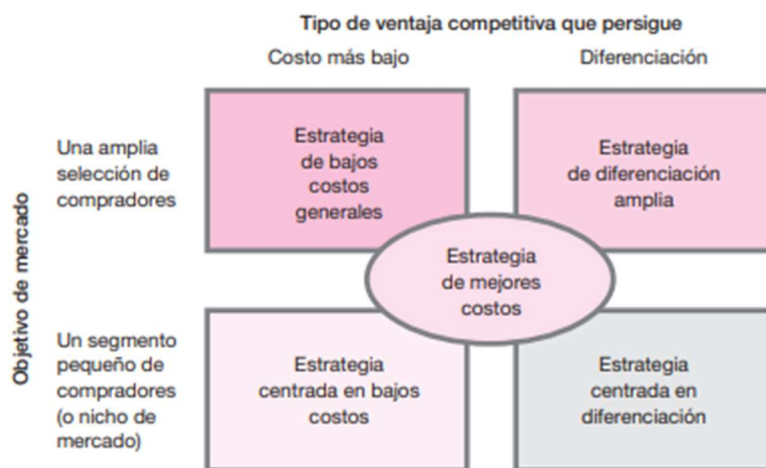
- 1) Estrategia de costos bajos: se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales
- 2) Estrategia de amplia diferenciación: se pretende diferenciar al producto del de la empresa rival.
- 3) Estrategia centrada en bajos costos: se concentra en un pequeño segmento de compradores (nicho) y en vencer a los rivales en costos.

4) Estrategia centrada en diferenciación: se concentra en un segmento pequeño de compradores (nicho) ofreciendo un producto que satisfaga gustos y requerimientos específicos.

5) Estrategia de mejores costos: esta opción es una estrategia híbrida que mezcla estrategia de diferenciación y de precios más bajos.

FIGURA 9

Estrategias competitivas



Nota. La figura muestra cuales son las posibles estrategias a adoptar por una compañía en base al objetivo de mercado y a la ventaja competitiva que persigue. Tomado de *Las Cinco Estrategias Competitivas Genéricas* (p. 108), por A. Thompson et al., 2015, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Por el análisis realizado, se llega a la conclusión de que la empresa bajo estudio utiliza la estrategia Nro. 5 (de mejores costos) para su cartera de clientes, pero por sobre todo para aquel nicho del cual forman parte algunos productores que representan el mayor porcentaje de las ventas.

Luego de reconocer la estrategia que utiliza la empresa es necesario definir metas para cada una de las áreas de la organización que, en conjunto con la implementación de mejoras en los procesos, permitirán reducir gastos, mejorar indicadores como plazo promedio

de cobranzas, estado de la mercadería en depósito, diferencia entre stock físico y por sistema, tiempo promedio utilizado en el reproceso de comprobantes y, desarrollar las funciones de manera eficiente.

Área Administrativa-Contable

- Cumplir con los tiempos de facturación indicados por los proveedores (facturación de cuenta y orden).
- Realizar un cash flow semanal.
- Mantener informada y actualizada a la gerencia sobre la condición de las cuentas corrientes con los proveedores de agroquímicos y clientes de manera semanal.
- Gestión de cobranzas a clientes y seguimiento semanal una vez vencido el comprobante adeudado.
- Pago a proveedores: seguimiento de condiciones financieras.
- Realizar auditorías internas trimestrales (stock, facturación, cobranzas)
- Trabajar en equipo junto con los consultores externos (estudio contable - sistemas) buscando resolver problemáticas que dificultan la operativa diaria.
- Analizar el funcionamiento de cada sucursal en base a diferentes reportes de ventas, gastos y rentabilidad para buscar una continua mejora.
- Cumplir con los vencimientos de pago de impuestos.
- Realizar las inscripciones y renovaciones anuales para el funcionamiento de la empresa en los diferentes organismos, ejemplo: RUCA (Registro Único de la Cadena Agroalimentaria), INASE (Instituto Nacional de Semillas), Secretaría Provincial de Agroquímicos, habilitación municipal, etc.

Propuesta. Actualmente se ocupan demasiadas horas hombre en anular y refacturar operaciones realizadas a clientes, el motivo principal es la falta de información clara y precisa por parte del departamento comercial, quien define las condiciones de venta. Se plantea a través del registro en el sistema de la orden de compra del cliente reducir los tiempos de reproceso de comprobantes mejorando la eficiencia en el proceso de facturación.

Entre la cartera de clientes de la empresa solo diez entidades representan el 47,3% de las ventas, la gestión de cobranzas se enfoca en ese nicho cuando el resto de cuentas chicas posee un plazo promedio de cobranza de alrededor de 4 meses. El total de saldos vencidos al 31/12/2023 en las cuentas corrientes de clientes “chicos” suma un importe estimado de u\$d 418.000.

El área deberá trabajar para reducir el plazo de cobranza y atender todo el universo de cuentas de clientes.

Área Comercial

- Lograr fidelidad por parte de los clientes actuales de la empresa.
- Diversificar la cartera de clientes, buscar el ingreso de nuevos.
- Cumplir con los niveles de ventas planteados por la gerencia, esto va a variar según la antigüedad del vendedor y de la sucursal. Las sucursales recién instaladas como La Cocha, Joaquín V. Gonzalez poseen clientela nueva y es un mercado que aún están explotando, por lo cual no se puede asignar el mismo objetivo que a Casa Central o sucursal Pichanal.
- Organizar eventos y capacitaciones en base a los distintos cultivos.
- Buscar una exposición mínima de deuda en los clientes correspondientes a cada vendedor. Trabajar en conjunto con administración en la gestión de cobranza en base a los vencimientos.
- Trabajar en conjunto con los comerciales de los laboratorios proveedores para obtener buenas condiciones financieras.
- Estimar el stock necesario para la campaña según la cartera de clientes de cada vendedor en base a análisis de ventas de años anteriores, rotación de productos, cultivos por cliente, entre otros.

Propuesta. El negocio de venta de agroquímicos posee numerosas variables que influyen en la decisión del cliente, en la mayoría de las cotizaciones de listas de varios

productos los vendedores se enfocan en ofrecer las mejores condiciones para aquellos ítems que saben, pueden ganarlos.

Las condiciones de financiación ofrecidas a los clientes suelen influir en gran proporción en su decisión de compra. La actualización en tiempo real de condiciones financieras a brindar por parte de los comerciales debe ser un foco de importancia para el puesto.

Existen dos tipos de clientes,

a) los que buscan calidad y marca, en este caso la empresa analiza si trabaja con el laboratorio cuyo producto es cotizado, en caso de ser así, se buscan las mejores condiciones de financiación para ofrecer al cliente y ganar el negocio.

b) los que buscan precio: existen distribuidores de la zona que a su vez son formuladores de precios, por lo cual es muy posible que en una cotización de una lista de productos se pierda la venta de aquellos que ofrece la competencia, ya que sus precios serán mejores.

Más allá de las condiciones anteriores, en el último mes del ejercicio 2023 se totalizó una pérdida de negocios de u\$d 17.500 por falta de mercadería en una de las sucursales.

Es por ello que el área comercial debe estimar el stock de mercadería necesario según el momento de la campaña y tipo de cultivos en base a la cartera de clientes para poder abastecer la demanda y a su vez evitar excesos de stock que estén expuestos vencimientos cortos.

Área Depósito-Expedición

- Tener en correcto orden y limpieza los diferentes depósitos.
- Realizar controles periódicos de stock, mediante cotejo con administración.
- Control de la mercadería enviada por los proveedores, revisar que no haya roturas, productos vencidos, cotejando siempre los remitos con la mercadería solicitada.
- Garantizar la correcta entrega de los productos, ya sea en las sucursales de la empresa o en el campo de los clientes.

- Realizar la supervisión permanente de los vehículos, corroborando que todos tengan la documentación necesaria al día (seguros-licencias de carga peligrosa-patentes-service)

Propuesta. La implementación de controles periódicos tendrá como fin:

a) Reducir los faltantes de mercadería, en su mayoría consecuencia de cargas incorrectas de productos a clientes por eludir la conciliación con el remito de egreso. Al cierre de ejercicio (30/10/2023) el faltante con respecto al stock consignado en el sistema de la empresa totalizaba u\$d 14.500.

b) Disminuir la cantidad de mercadería deteriorada o vencida consecuencia del manejo sin precaución de los bidones, de la falta de control de roedores, y del exceso de determinada mercadería que termina venciendo. Al cierre de ejercicio (30/10/2023) la mercadería no conforme totalizaba u\$d 30.560, lo cual representa un 0.567% del stock total.

La mercadería no conforme generalmente es comercializada a precios inferiores o utilizada por la empresa en los campos que arrienda, si bien el porcentaje no es significativo para la atribución de gastos como alquileres y seguros la empresa debe tratar de reducir aún más este indicador.

Según Arthur Zimmerman (2000), en la actualidad la velocidad a la que una organización aprende puede convertirse en la fuente más importante de ventaja competitiva, es por eso que la empresa debe recoger de la forma más sencilla posible toda la información del entorno que pueda influir en el desempeño de sus tareas diarias.

La actividad agropecuaria en nuestro país es un claro ejemplo de fluctuación de información constante por las diferentes influencias del mercado y del gobierno de nuestro país.

Fase 4: Comunicar la Visión del Cambio

La comunicación de la visión es fundamental. Según Richard L. Daft (2011) el cambio es exitoso cuando los empleados están dispuestos a dedicar el tiempo y la energía necesarios para alcanzar las nuevas metas. Esto se llevará a cabo en tres etapas:

- 1) Preparación: los empleados se enteran del cambio por medio de reuniones en donde se comunicarán formalmente, la visión, misión, estrategia y metas grupales y departamentales.
- 2) Aceptación: los líderes, que en este caso forman parte de la coalición rectora, transmitirán al resto del personal los resultados positivos que se obtendrían aplicando el diseño organizacional planteado así como los nuevos procesos que se desarrollarán.
- 3) Compromiso: se presenta la oportunidad de todas las partes para unir sus esfuerzos en el desarrollo del cambio.

Será importante expresar que el proceso del cambio no será inmediato, si no que llevará un tiempo de “prueba y error”.

Capítulo 4. Introducción de Nuevas Prácticas, Segunda Etapa del Cambio

Fase 5: Capacitar la Acción Generalizada de los Empleados

Se debe capacitar con el poder necesario a los empleados para que sean capaces de actuar sobreponiéndose a cualquier barrera en la estructura organizativa. La empresa debe brindar la formación necesaria para ayudar al personal a interiorizar las nuevas conductas y habilidades reconociendo que es necesario destinar tiempo y dinero a la causa. Un cambio organizacional, significa implícitamente un cambio en la cultura de la organización.

Antes de elegir un programa de capacitación y desarrollo es importante considerar tres tipos de necesidades: 1) las de la organización, como los objetivos de la empresa, 2) las relacionadas con las operaciones y el puesto mismo y 3) los datos relativos a las necesidades

de capacitación individuales que pueden reunirse a partir de evaluaciones de desempeño, entrevistas etc. (Koontz et al., 2012, p. 344)

¿Ahora bien, a quien debe desarrollar la organización? Según Andres Hatum (2011) el desarrollo es diferente a la capacitación, cuando se habla de desarrollar nos referimos a una preparación a largo plazo, mientras que si hablamos de capacitar nos referimos al corto plazo. Generalmente los elegidos para desarrollar son aquellos individuos atrincherados en la línea de liderazgo y personas de alto potencial. Lo que se buscará es desarrollar a todos los jefes de departamento que a su vez integran la coalición rectora para luego capacitar a los puestos más operativos en la implementación de las nuevas tareas.

En esta fase se comenzará por la descripción de puestos pasando luego al rediseño de procesos.

Según Juan José Gilli (2017) las descripciones de puestos deben ser impersonales y centrarse en la tarea y no en la persona que lo ocupa, de lo contrario debería redefinirse cada vez que rote el personal. Esta descripción debe incluir:

- 1) Misión: contribución del puesto a los objetivos generales de la empresa.
- 2) Funciones: tareas y responsabilidades asignadas por la empresa.
- 3) Autoridad y relaciones del puesto con otros, así como también los canales de información.
- 4) Requisitos para el puesto.

La descripción del puesto es útil porque permite al titular del cargo tener claridad de su misión y funciones facilitando su integración en la organización y para quienes supervisan les permite tener una medida para analizar el desempeño.

A continuación, se definirán los puestos en la empresa bajo estudio:

Área Administrativa - Contable

Posición: Responsable de Finanzas. Depende de: Gerencia General.

Propósito: Gestionar las cuentas corrientes de los proveedores de agroquímicos logrando conciliar las mismas de forma continua.

Brindar información necesaria para las diferentes presentaciones impositivas, así como también llevar un manejo adecuado de fondos para garantizar el pago de las obligaciones en tiempo y forma.

Seguimiento e instrumentación de negocios de canje de granos con clientes y proveedores garantizando claridad y concreción en todas las operaciones.

Tareas:

- 1) Seguimiento de cuentas corrientes de proveedores de agroquímicos:
 - Análisis y cruce de cuentas corrientes de proveedores de agroquímicos.
 - Pagos a proveedores de agroquímicos.
 - Registro de los distintos comprobantes de compra de insumos realizando un control de precio y cantidad en base a una orden de compra.
 - Análisis y registro de las diferencias de cambio generadas.
 - Instrumentación y seguimiento de las operaciones de canje de granos desde la firma del contrato hasta la liquidación de los granos entregados.
 - Presentación de legajo de documentación necesaria para proveedores de agroquímicos, corredores, acopios y demás interesados.
- 2) Funciones administrativas en general.
 - Estimación de impuestos nacionales y provinciales a pagar.

- Preparación de papeles de trabajo para liquidaciones de impuestos y cumplimiento de regímenes de información.
 - Reinscripciones anuales en regímenes de AFIP, SENASA, INASE.
 - Manejo de cuentas bancarias: acreditaciones, altas de empleados, pago de sueldos, pago de impuestos y tasas.
 - Trámites varios: depósitos de cheques, coordinación de firmas de contratos, armado de legajos para bancos/proveedores.
- 3) Administración de cultivos de producción propia.
- Emisión de cartas de porte propias y seguimiento de los despachos en acopio o puerto.
 - Análisis de la cuenta corriente monetaria en el acopio: a) control de los gastos debitados en cuenta (análisis, pérdidas, humedad), b) control de órdenes de pago: importe acreditado y retenciones sufridas, c) control y registro de liquidaciones primarias de granos.
 - Seguimiento cuenta corriente granaria en acopios (toneladas ingresadas según despachos y egresos de mercadería según cesiones o cumplimiento de forwards).
 - Presentación DJ EEAOC (Estación experimental Obispo Colombres).

Puesto: Responsable de Facturación. Depende de: Gerencia General.

Propósito del puesto: Cumplir con los plazos de facturación de cuenta y orden especificados por nuestros proveedores de agroquímicos junto con un control exhaustivo de la mercadería en los diferentes depósitos.

Facturación de operaciones de venta y gestión de las cuentas corrientes de los clientes logrando mantener la conciliación de las mismas atendiendo las necesidades de los comerciales.

Tareas:

1) Facturación.

- Emisión, control y seguimiento de la facturación directa y en cuenta y orden de la mercadería según la modalidad de la operación acordada.
- Liquidación de la mercadería en cuenta y orden según las fechas límites establecidas por los laboratorios.
- Coordinación y soporte de la facturación de las sucursales.

2) Análisis de cuentas corrientes de clientes.

- Conciliación de cuentas corrientes de los clientes.
- Gestión y registro de cobranzas.
- Coordinación con el responsable de Finanzas del cobro y pago de operaciones definidas entre cliente-Rayser-proveedor.
- Seguimiento de cheques y generación de la respectiva diferencia de cambio.

3) Control y seguimiento de stock.

- Emisión de remitos a clientes en coordinación con el personal del depósito.
- Conciliación del stock propio de la firma y de lo consignado en cuenta y orden en coordinación con el departamento de almacén y logística.

Puesto: Responsable de Contabilidad y Auditoría Interna. Depende de: Gerencia General.

Propósito del puesto: Llevar una correcta registración e imputación de los movimientos diarios de la empresa.

Confeccionar y presentar informes de gestión para la toma de decisiones de la gerencia.

Tareas:

1) Análisis contable

- Registración de comprobantes en general.
 - Seguimiento de cuentas corrientes en pesos (fletes, repuestos, alquileres, servicios)
 - Conciliaciones bancarias.
 - Contabilización de movimientos diarios. (Pagos, egresos de caja, tarjetas de crédito).
- 2) Auditoría Interna.
- Conciliación y análisis de saldos.
 - Compilación, consolidación y análisis de la información financiera para el armado del balance.
 - Liderar la atención de Auditores Externos: soporte contable para las tareas del estudio contable.
- 3) Presentación de informes de gestión y operaciones.
- Preparación de comisiones por venta de los comerciales de casa central y sucursales.
 - Elaboración de reportes de ventas y gastos mensuales por sucursal.
 - Análisis de rentabilidad por sucursal y por producto comercializado.
 - Confección y seguimiento de reporte de gastos/ingresos de las sociedades de producción primaria,
- 4) Tareas administrativas varias.
- Manejo de caja chica.
 - Pago de gastos fijos mensuales de las sucursales. (Servicios de luz, telefonía, alquileres, obra social, fletes, etc.)
 - Pago de servicios vinculados a la actividad de producción.
 - Preparación de legajos de documentación solicitada por entidades bancarias.
 - Alta de nuevos clientes según condiciones impositivas.

- Gestión de contratos de locación.

Puesto: Auxiliar Administrativo Sucursales. Depende de: Administración Central.

Propósito del puesto: Brindar soporte en las tareas de facturación y control de stock de la sucursal a cargo.

Llevar un adecuado manejo de los gastos diarios de la sucursal y estimación mensual de los mismos.

Tareas:

1) Facturación y cuentas corrientes.

- Coordinación con la administración central de la facturación directa y de cuenta y orden de la sucursal con su correspondiente liquidación al proveedor.

- Seguimiento y conciliación de cuentas corrientes de clientes de la sucursal.

- Gestión y registro de cobranzas s/ los distintos medios de pagos (cheques, transferencias, tarjetas) generando la diferencia de cambio correspondiente.

- Alta de nuevos clientes según condiciones impositivas, solicitud de legajos.

2) Control y seguimiento de stock.

- Emisión de remitos a clientes por entrega de mercadería.

- Conciliación del stock físico de la sucursal respecto al sistema.

3) Tareas administrativas varias.

- Manejo de caja chica de la sucursal.

- Preparación de informes de ventas, proyecciones de cobranzas y rendición de gastos correspondiente a la sucursal.

Área Comercial

Posición: Comercial Senior. Depende de: Gerencia General.

Propósito del puesto: Gerenciar y administrar el territorio geográfico designado en base a objetivos de venta definidos buscando una baja exposición crediticia de los clientes.

Fidelizar la cartera de clientes.

Liderar el equipo de ventas.

Contribuir a la toma de decisiones por parte de la gerencia general.

Tareas:

- Orientar en el desarrollo de las tareas a los miembros del equipo de ventas.
- Fomentar la capacitación y proactividad del equipo.
- Diseñar e implementar un plan comercial estratégico que aumente nuestro acceso al mercado.
- Realizar las gestiones comerciales y generación de negocios a corto, mediano y largo plazo con cada uno de los clientes de la región.
- Ejecutar y controlar los planes Comerciales y de acceso al mercado específicos para cada cliente.
- Realizar la planificación de las Ventas & Forecast mensual.
- Visita al campo de los potenciales clientes, planificación de ensayos.
- Organizar/participar en eventos y actividades relacionadas con los clientes, referentes, instituciones, otras.
- Realizar y hacer el seguimiento de pedidos, facturación y acciones comerciales con los clientes, esto incluye las cobranzas.
- Coordinación de la logística para garantizar la entrega de los productos a los clientes.
- Presencia en reuniones estratégicas de los laboratorios

- Cotización de precios de productos con los laboratorios.

Autoridad: Dependen del cargo los comerciales junior.

Posición: Comercial Junior. Depende de: Comercial Senior.

Propósito del puesto: Cumplir con un determinado objetivo de ventas especificado por la gerencia acompañado de una baja exposición crediticia y fidelización de la cartera de clientes. Detectar y generar nuevas oportunidades de negocio.

Tareas:

- Realizar las gestiones comerciales y generación de negocios a corto, mediano y largo plazo con cada uno de los clientes en base a lineamientos establecidos por los comerciales seniors.
- Visita al campo de los potenciales clientes.
- Participar en eventos y actividades relacionadas con los clientes, referentes, instituciones, otras.
- Entrega de mercadería o coordinación de la misma de acuerdo a la necesidad del cliente.
- Atención a clientes en las oficinas de la empresa. Emisión de remitos.
- Colaboración en el manejo de redes generando contenidos a campo.
- Presentación semanal de informe de visitas realizadas e información de consideración apta para ayudar a la gerencia en la toma de decisiones de compras y abastecimiento.

Área Depósito-Logística

Posición: Encargado De Deposito. Depende de: Gerencia General.

Propósito del puesto: Gestión integral del depósito: lograr un adecuado funcionamiento del departamento mediante capacitaciones adecuadas y la implementación de reportes que permitan agilizar y mejorar los procesos propios del área.

Garantizar la entrega en tiempo y forma de la mercadería a los clientes.

Reducir hasta eliminar las diferencias entre el stock físico y el teórico según sistema.

Tareas:

1) Coordinar las tareas diarias de los operarios del depósito trabajando íntegramente con los demás departamentos para lograr una mayor eficiencia.

2) Descarga de mercadería (recepción).

- Cruce de información: control del remito de terceros y la mercadería física recibida.

- Ingreso de la mercadería recibida en el sistema según el depósito correspondiente (cuenta y orden, central, clientes en particular, etc.).

3) Control de inventario.

- Coordinar el control de stock parcial de manera mensual y total cada tres meses justificando las diferencias (en caso de existir) entre el recuento físico y lo informado en el sistema.

4) Gestión y coordinación de logística.

- Coordinar los despachos de mercadería en las sucursales de la empresa de acuerdo a la necesidad de abastecimiento.

- Coordinar la entrega de mercadería en los campos de los clientes trazando una hoja de ruta cuyo fin sea minimizar costos y agilizar el servicio prestado.

- Informe en SENASA de los traslados de determinados productos.

5) Entrega de mercadería.

- Cruce de información: control del remito propio y la mercadería física a entregar.

6) Higiene y seguridad.

- Supervisar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad para la actividad, entre ellas se destacan el uso de ropa de trabajo como cascos para mover los pallets, zapatos de seguridad, mantenimiento de los matafuegos.

- Seguimiento y actualización de seguros y permisos necesarios para el funcionamiento del depósito y la circulación de los vehículos de la empresa.

Autoridad: dependen del cargo el auxiliar de depósito y distribución.

Posición: Auxiliar de Distribución. Depende de: Encargado de depósito.

Propósito del puesto: Distribución de la mercadería en tiempo y forma a las distintas sucursales y clientes.

Tareas:

1) Distribución de mercadería.

- Planificación en conjunto con el encargado de depósito de la ruta a seguir para la distribución de la mercadería en los diferentes destinos.

- Entrega de mercadería a las sucursales.
- Entrega de mercadería en el campo a los clientes.
- Control de la cantidad de mercadería al cargar y descargar de acuerdo al correspondiente remito.

- Realizar un segundo control del estado de los productos al descargar.

2) Limpieza y mantenimiento.

- Mantenimiento de los vehículos utilizados para la distribución de la mercadería.
- Control de la documentación requerida para la circulación de los vehículos en ruta.

Posición: Auxiliar de Depósito. Depende de: Encargado de depósito.

Propósito del puesto: Adecuado manejo del stock del depósito, manteniendo el orden y la limpieza del mismo.

Tareas:

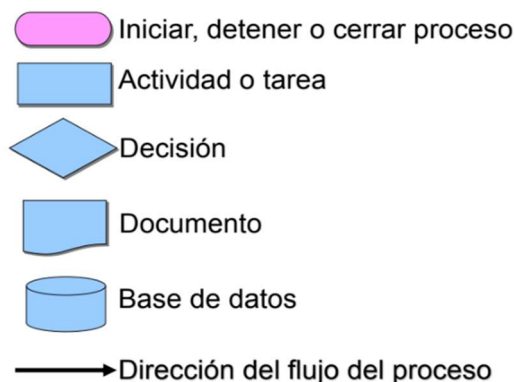
- 1) Descarga de mercadería.
 - Recepción de la mercadería enviada por proveedores.
 - Cruce de información: control del remito de terceros y la mercadería física recibida.
 - Control primario de la mercadería descargada, se analiza si existen roturas y se controla el vencimiento del producto.
- 2) Carga de mercadería.
 - Carga de la mercadería para clientes y a proveedores en caso de devolución.
 - Cruce de información: control del remito propio y la mercadería a cargar.
- 3) Control de stock parcial de manera mensual y control de stock total cada tres meses en conjunto con el encargado de depósito.
- 4) Limpieza y mantenimiento:
 - Garantizar el orden y la limpieza del depósito y lugares comunes.
 - Mantenimiento del autoelevador.

Con respecto a los procesos, el primer paso es identificar los cuellos de botella en cada uno para poder modificar/incluir comprobantes o reportes que permitan trabajar de manera más eficiente en la operativa diaria, este trabajo será realizado en conjunto entre el personal y el servicio externo de asesoría en sistemas.

Los símbolos a incluirse para el diseño gráfico de los procesos se presentan en la Figura 10.

FIGURA 10

Símbolos característicos en procesos



Nota. Adaptado de diapositivas de clases de Diseño Organizacional, Maestría en Administración, UNT, por Elio de Zuani, 2022.

Proceso de Compras

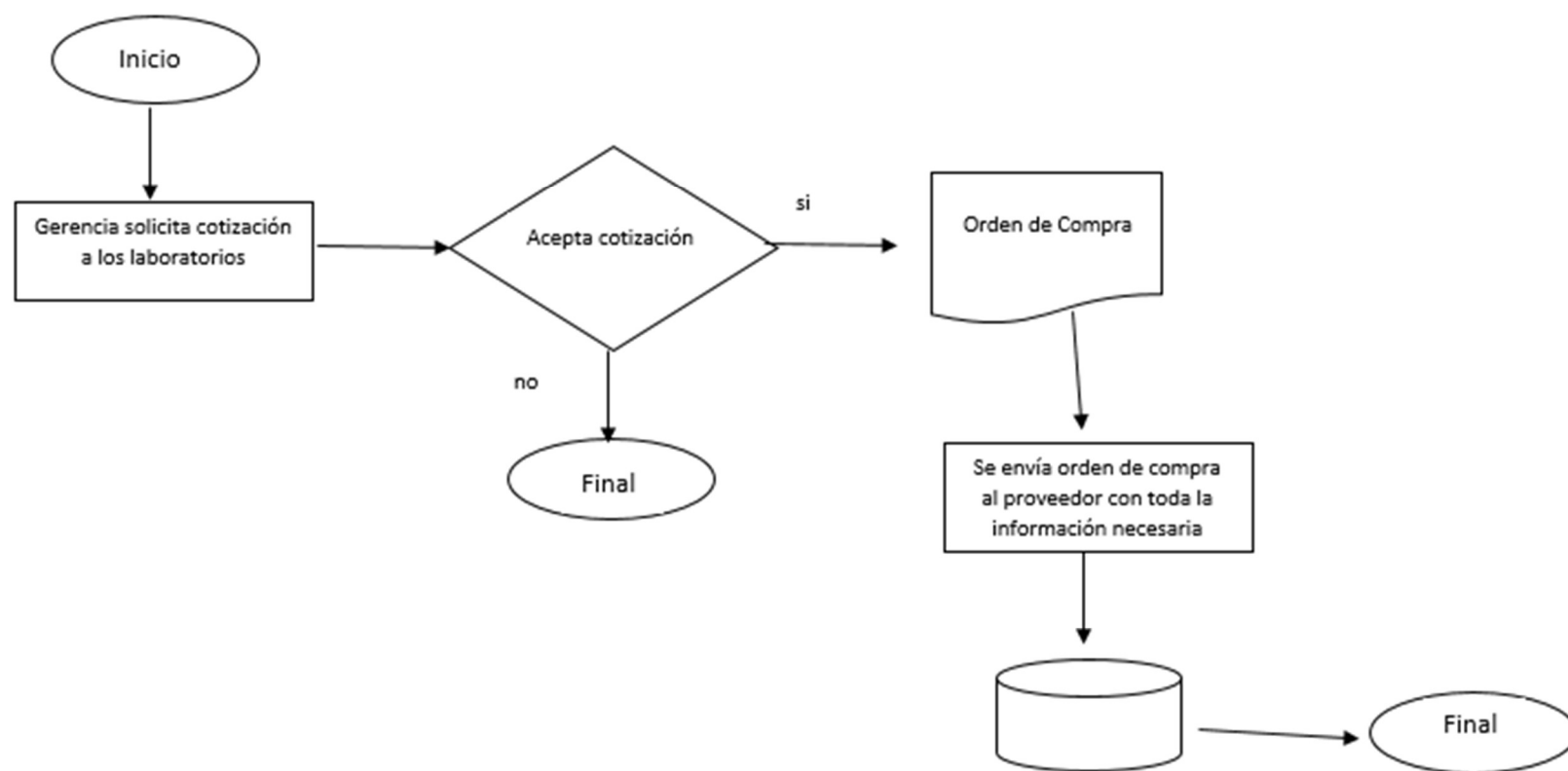
Los encargados del abastecimiento de agroquímicos en la empresa son los dueños, los mismos realizan los pedidos a los laboratorios de manera informal (mediante mails, whatsapp, llamado telefónico), esto no es trasladado al sistema contable de la empresa, por lo cual una vez que llega la factura o el remito de este pedido la única forma de cotejar la información es mediante la consulta personal al comprador, esto además de ocasionar lentitud en el proceso tiene un bajo respaldo documental.

Se considera al producto fitosanitario como aquella sustancia o mezcla de sustancias naturales y/o de síntesis destinadas a prevenir, controlar o destruir cualquier organismo nocivo, incluyendo las especies no deseadas de plantas o animales, que causan perjuicio o interferencia negativa en la producción, elaboración o almacenamiento de los vegetales y sus productos. El término incluye coadyuvantes, fitorreguladores, desecantes y las sustancias aplicadas a los vegetales, antes o después de la cosecha, para protegerlos contra el deterioro durante el almacenamiento y transporte. (SENASA, s.f.)

La actividad de venta de productos fitosanitarios se encuentra regulada por un sistema de trazabilidad establecido por el SENASA, cuyo objetivo es el seguimiento de los productos a lo largo de toda la cadena comercial.

Para poder comercializar estos productos, todos los actores de la cadena comercial, desde el importador/formulador hasta los comercios y distribuidores del rubro, deben inscribirse en el Sistema, declarando sus depósitos, con detalle de domicilio y geolocalización. Lo anterior descripto influirá en los procesos de recepción y expedición de la mercadería.

Propuesta de Mejora en el Proceso. Lo que se plantea es que, una vez aceptada una determinada cotización recibida, se proceda al uso de una orden de compra para informar al proveedor los bienes requeridos formalmente e ingresar la orden en el sistema contable de la empresa, dicho comprobante incluiría: datos del proveedor, producto comprado, cantidad comprada, modalidad de la compra (cuenta corriente, pago contado), medio de pago pactado (cheque/efectivo/pago en especie), y cualquier otra observación necesaria.

PROCESO DE COMPRA

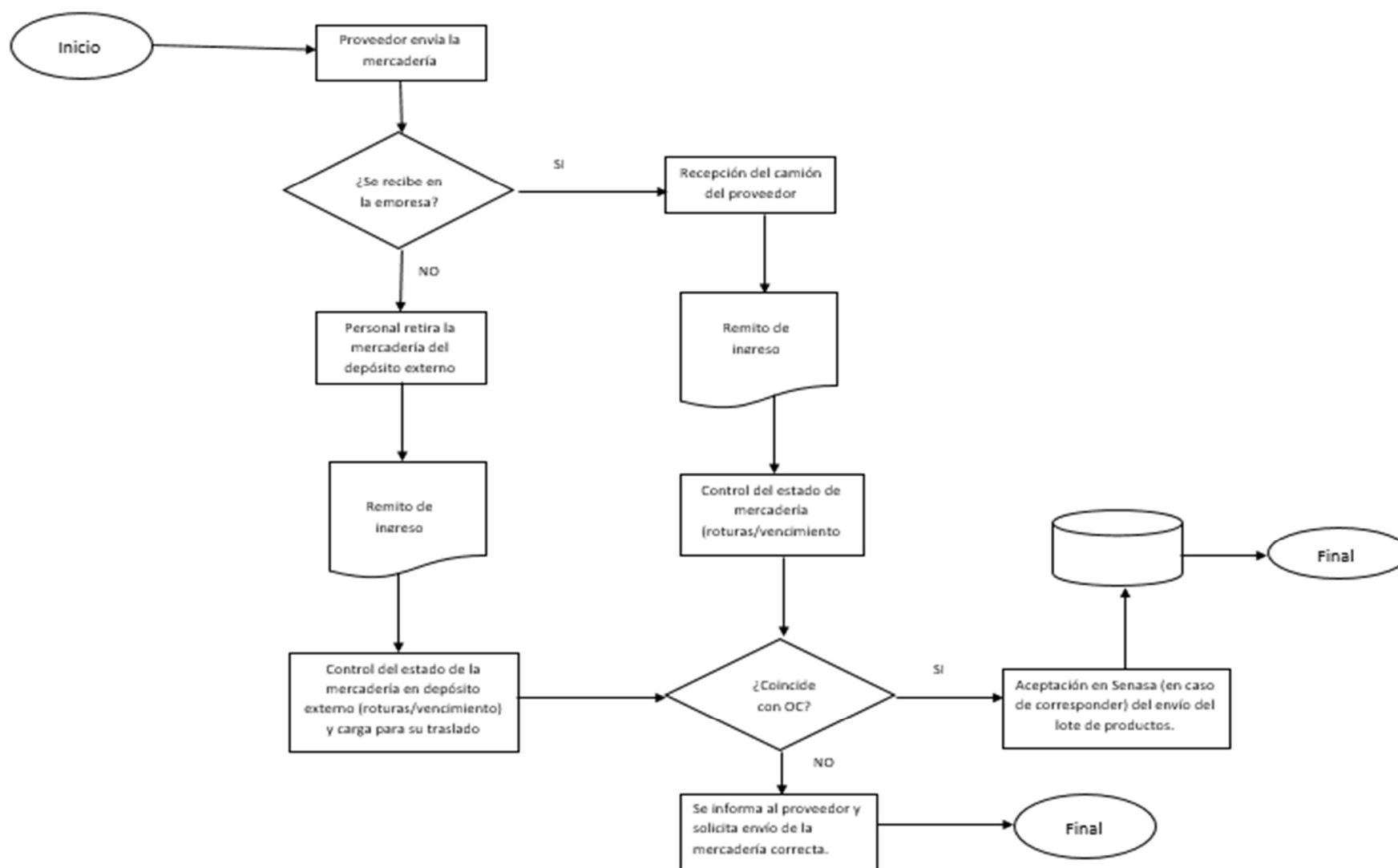
Proceso de Recepción de la Mercadería

Como se indicó anteriormente el sector de depósito tiene períodos de mucha actividad como el que se produce desde el mes de diciembre a marzo, plena época de cultivo grueso, es sumamente importante que se realicen todos los pasos necesarios para entregar la mercadería solicitada por el cliente en su correcto estado.

La mercadería puede ser recibida en la empresa o en depósitos externos alquilados para luego ser retirada por el personal. En campañas anteriores, por el hecho de agilizar la descarga de mercadería se omitían cruces de información entre el remito de ingreso y la orden de compra realizada, así como también se recibió mercadería vencida y/o con rupturas.

Una de las limitaciones que posee la empresa es el espacio disponible para almacenar, el stock inmovilizado por cuestiones de calidad implica mayores demoras en entrega al cliente, mayores tiempos de cobranza y en algunos casos pérdida de concertación de negocios con disponibilidad inmediata.

Propuesta de Mejora en el Proceso. Se plantea un cambio en el proceso, buscando la optimización del tiempo ocupado en la recepción de mercadería dando prioridad al correcto estado de la misma, implementando control de comprobantes y el traslado de información al SENASA.

PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

Proceso de Venta

El eje del problema en el sector es la falta de delegación, esto se traduce en un cuello de botella a la hora de concretar una venta. El área comercial se encuentra integrada por tres vendedores distribuidos en cada sucursal, los mismos responden directamente al directorio. Para atender la necesidad del cliente se necesita:

- a) tener conocimiento de la existencia/disponibilidad a futuro del producto que busca,
- b) conocimiento del precio del producto.

Si bien cada vendedor posee su cartera de clientes, los precios y disponibilidades de stock son manejados en su totalidad por los dueños, ningún vendedor posee autonomía en la decisión del precio de venta, especialmente en el caso de negocios de sumas importantes.

Con respecto al stock, el depósito central posee un estocaje teórico que en muchos casos no es el verdadero, ya que la mercadería se encuentra comprometida (stock reservado para un cliente, pero sin emisión del remito correspondiente).

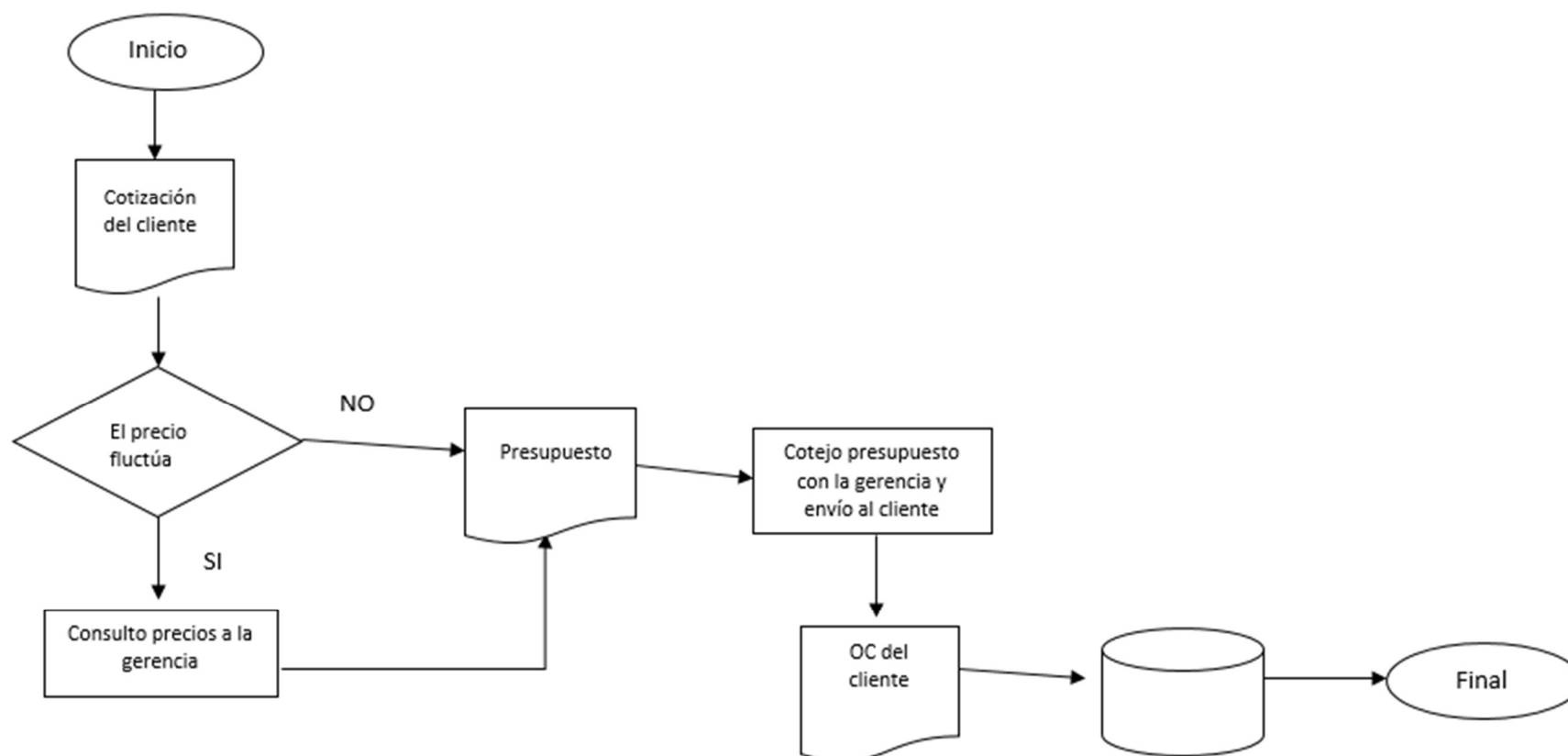
Propuesta de Mejora en el Proceso. La reformulación de este proceso plantea por sobre todo brindar la información necesaria a cada vendedor a través del sistema. El mismo debe detallar el costo de reposición de cada producto e informar el stock correcto en cada depósito mediante los movimientos de stock disponible a comprometido cuando exista el caso.

En cuanto a la venta propiamente dicha, la empresa posee una paleta de productos variada, algunos muy sensibles a fluctuaciones en el precio y otros estáticos. El precio de éstos últimos debe estar al alcance de cada vendedor, mientras que aquellos que son sensibles pueden seguir dependiendo del directorio.

Cada operación de venta realizada debe contener el detalle de:

- 1) Producto
- 2) Cantidad
- 3) Precio de venta
- 4) Fecha de pago (contado/ cuenta corriente)

- 5) Medio de pago (especie/cheque con tasa/cheque diferido a TC abierto/cheque corriente).

PROCESO DE VENTA

Proceso de Expedición

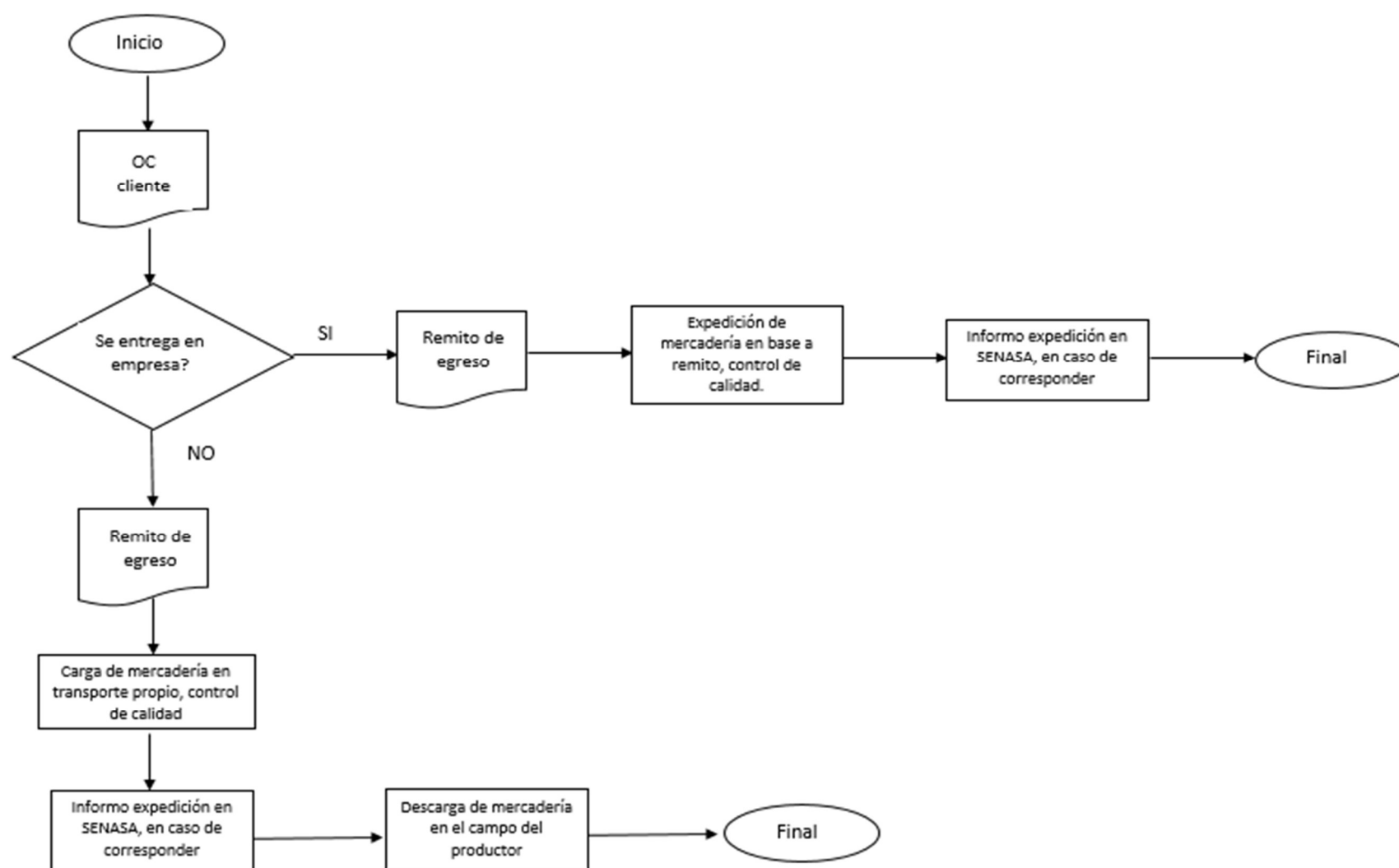
La entrega de los productos vendidos se realiza de dos formas:

- a) despacho en las diferentes sucursales,
- b) envío y puesta en campo del cliente.

En los meses de cosecha gruesa existe una demanda alta de productos, históricamente es el período en donde se produce un cuello de botella en el sector, no existe un control cruzado entre el personal, la misma persona que emite el remito es la que luego carga la mercadería, esto en muchos casos termina con entrega de un producto incorrecto y en algunos casos en donde faltó control del mismo, se terminó en la aplicación en el campo de este producto, generando una situación en muchos casos irreversible.

Propuesta de Mejora en el Proceso. El punto de partida a implementar es la utilización de la orden de compra del cliente aceptada e ingresada en la empresa por los vendedores.

En el caso de casa central el remito lo emite el encargado de depósito, en el caso de las sucursales el vendedor emite el remito en base a la orden de compra ingresada, luego los auxiliares entregarán la mercadería o la cargarán en el transporte de la empresa para ser enviada, siempre realizando un control minucioso según lo detallado en los comprobantes. Es importante que los despachos sean informados en el sistema de SENASA siempre que corresponda.

PROCESO DE EXPEDICIÓN

Proceso de Facturación y Cobranza

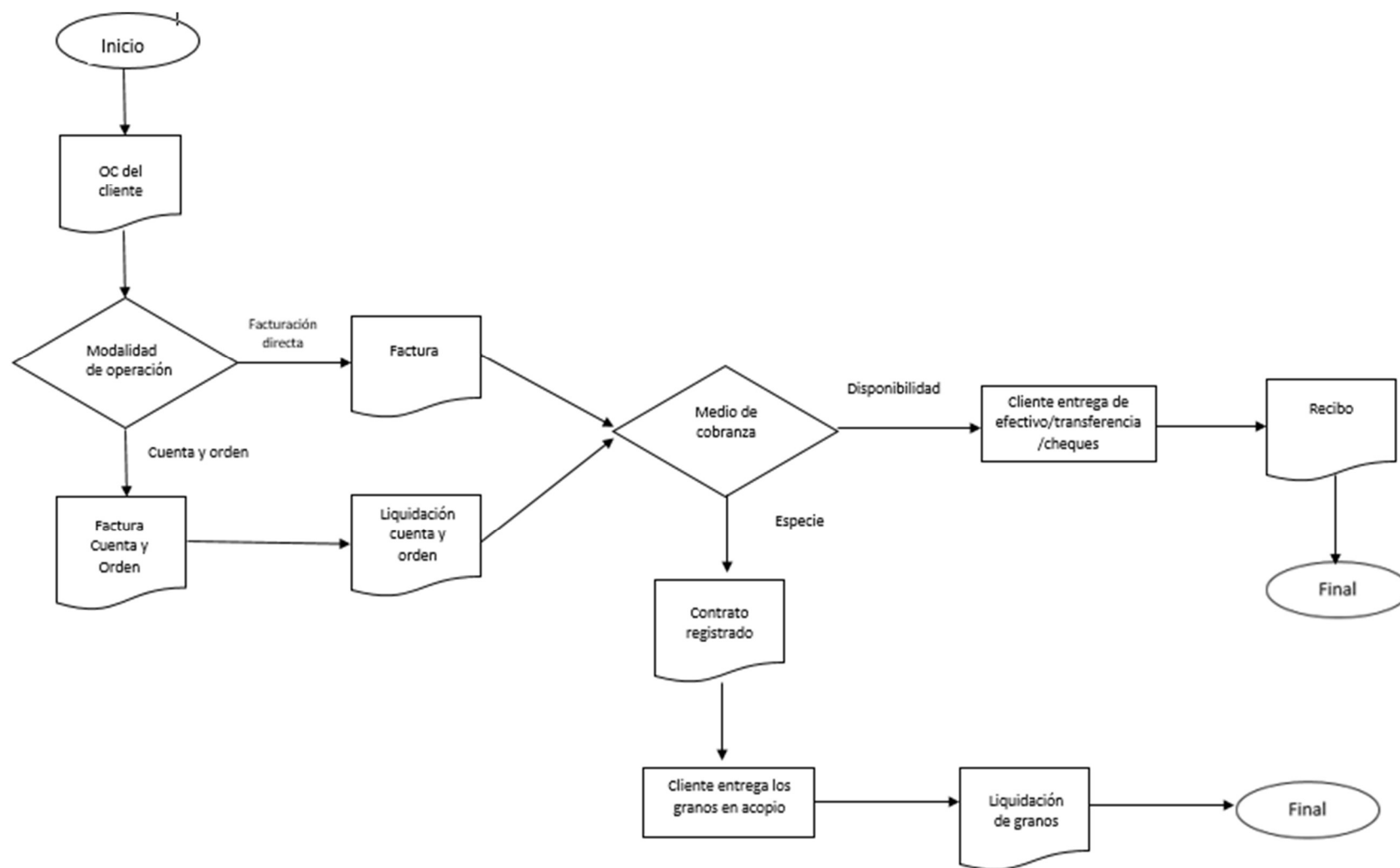
La empresa posee dos tipos de facturación:

- a) facturación directa: la empresa factura bienes de su titularidad.
- b) facturación en cuenta y orden: los agroquímicos vendidos bajo esta última modalidad fueron recibidos en consignación (la empresa no es propietaria de los mismos) y a la hora entregarlos al cliente se hace una factura en cuenta y orden, en conjunto se emite una Venta de Líquido Producto al laboratorio, dicho comprobante actúa como una factura de compra con la particularidad de que indica la comisión obtenida por el negocio.

La realidad es que a fin de mes (entre los días 20 y 25), que es la fecha límite para poder liquidar se produce el mayor flujo de información por parte del área comercial, esto es un error en el proceso, entonces se genera un cuello de botella.

Una particularidad de la actividad es que el medio de pago es con disponibilidades (efectivo, cheques, transferencias) como en especie (cereales y oleaginosas), es importante que la operación especifique el medio de pago para tener un sustento cuando el plazo de financiación es muy largo, en el caso de los forward (canje a futuro) en conjunto con la factura debe emitirse un contrato en donde se consignen los siguientes datos: 1) importe de deuda a cubrir, 2) cereal a entregar, 3) precio sin fijar o fijado, 4) plazo de vencimiento para la entrega del grano, 5) lugar de entrega del cereal (algún acopio o puerto), en algunos casos el contrato se registra en una Bolsa de Cereales y se incluye a terceros intervinientes en el mismo.

Propuesta de Mejora en el Proceso. Lo que se busca a partir del implemento de un nuevo proceso es que el área comercial pueda transmitir con claridad las diferentes operaciones de venta realizadas con los clientes, definiendo medios y plazos de pago y por sobre todo ordenar el flujo de información para que desde el área administrativa se puedan respetar los tiempos indicados por los laboratorios para la presentación de las liquidaciones de cuenta y orden, de esta manera se reducirán los errores y modificaciones de último momento. Es importante que cada operación de venta materializada con la factura tenga documentado su pago, de esta forma la empresa se asegura el cumplimiento de sus compromisos financieros.

PROCESO DE FACTURACION

Proceso de Pago

La mayoría de las operaciones de compra a los laboratorios nacionales o multinacionales de agroquímicos se realiza en cuenta corriente y los plazos de financiación generalmente son a cosecha, esto quiere decir que los productos son recibidos con la condición de pago a futuro.

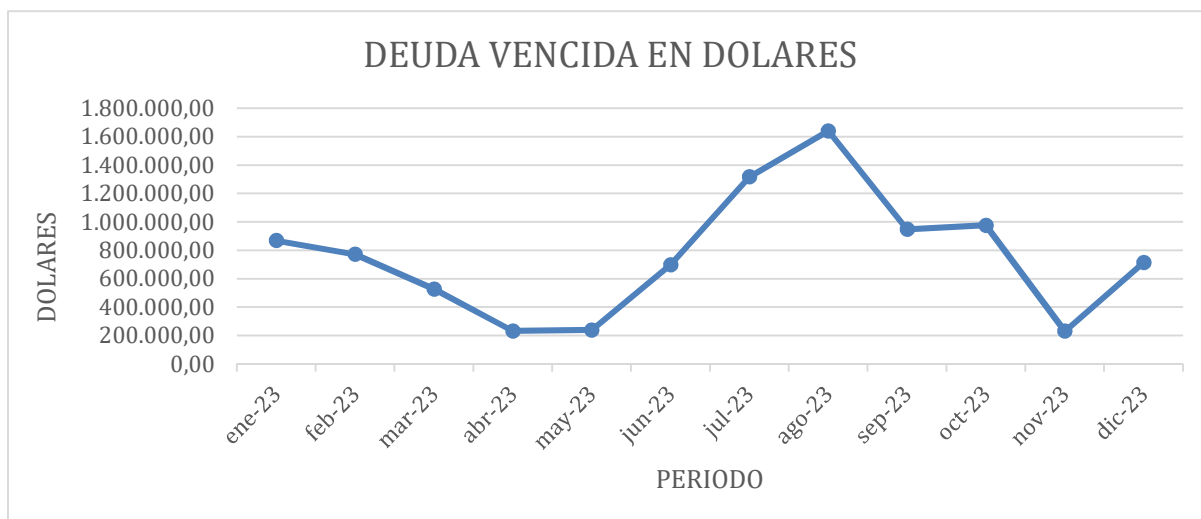
La empresa trabaja mediante un apalancamiento financiero, lo mismo implica usar deuda con terceros para financiar sus actividades. Los medios de pago utilizados son: efectivo, transferencia, cheques corrientes, diferidos con condición pesificada o tipo de cambio abierto, cesión de granos disponibles o forward.

Los distribuidores de agroquímicos suelen trabajar “a espejo”, lo que quiere decir que una vez que el productor cancela su deuda, la agroquímica también lo hace, los vencimientos de las facturas se producen a fines de las campañas (junio-septiembre) como muestra la Figura 11, esto presenta una relación directa entre las épocas de mayores flujos de fondos, y en muchos casos el medio de pago es canje de granos, que consta de los siguientes pasos:

- 1) El productor cosecha la mercadería y la entrega en el acopio.
- 2) Se deducen los gastos de flete y acondicionamiento.
- 3) El cliente transfiere los granos libres de gastos mediante un formulario llamado “Certificado Electrónico de Transferencia de Granos”, (en el ámbito se lo conoce como RT)
- 4) La agroquímica firma una nota cesión certificada por escribano en donde pide la transferencia de los granos en su cuenta granaria al laboratorio con el que tiene la deuda.
- 5) El corredor de la operación liquida la mercadería mediante “Liquidación Secundaria de Granos” y se acredita la misma como si fuera una orden de pago en la cuenta corriente al tipo de cambio divisa vendedor o comprador.
- 6) La agroquímica liquida la mercadería al productor (cliente que entregó la mercadería) mediante “Liquidación Primaria de Granos” y la acredita en su cuenta al mismo TC que usaron para ella.

FIGURA 11

Flujos de vencimientos de deuda con proveedores comerciales en el año 2023

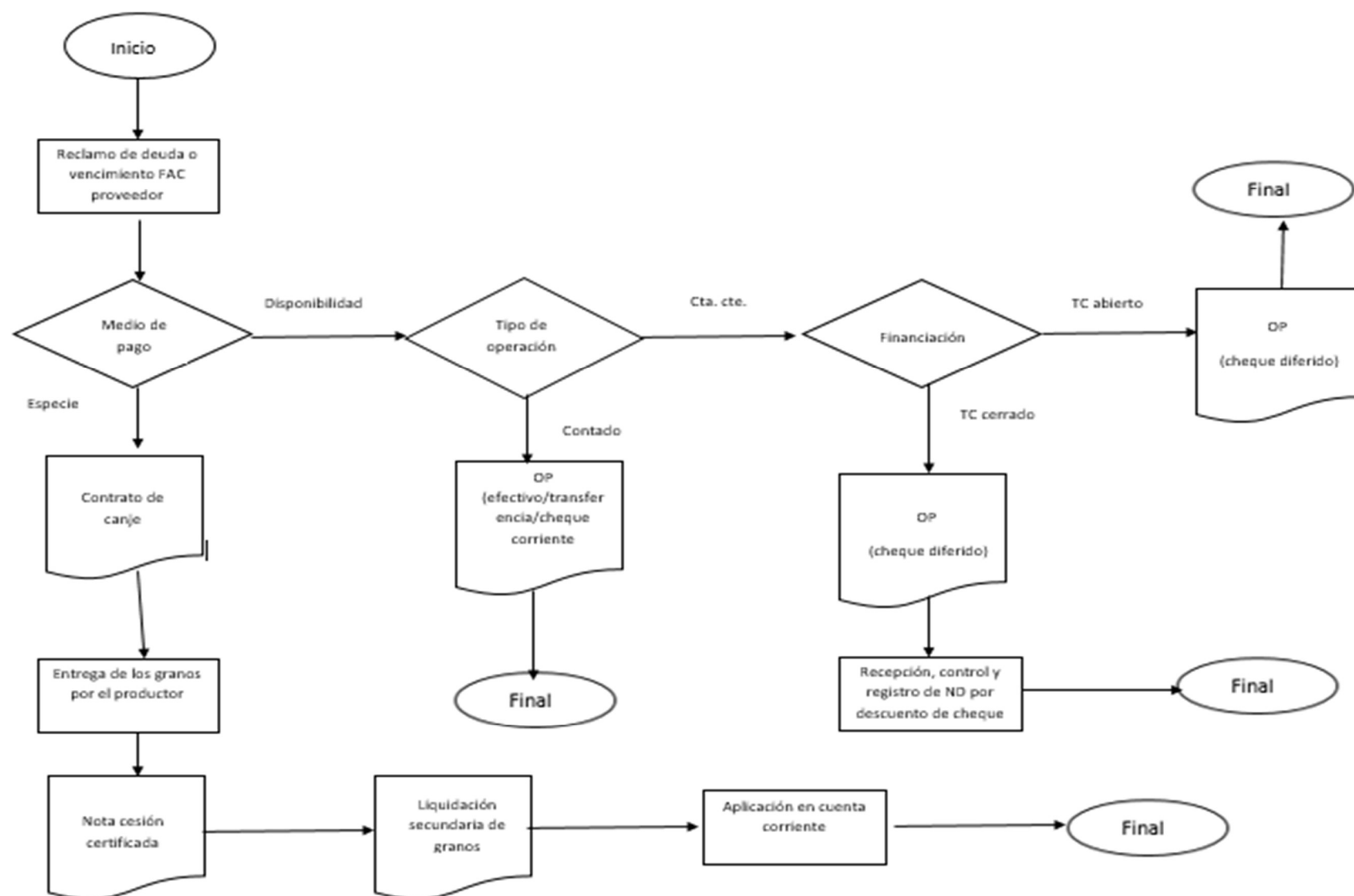


Nota. En el gráfico se puede ver que el mayor vencimiento de deuda se produce en los meses de cosecha gruesa, fecha en donde la clientela cobra por la producción vendida y puede cancelar las obligaciones.

Otra forma de pago es mediante la entrega de cheques a plazo generando una “operación pesificada” esto quiere decir que se genera una ND por interés de acuerdo a diferentes tasas que ofrecen los bancos y el cheque queda a tipo de cambio cerrado, lo que implica que una vez que llegue a fin su diferimiento no se ajustara por el tipo de cambio vigente a ese momento.

Propuesta de Mejora en el Proceso. La propuesta es trabajar de acuerdo al proceso de compra buscando claridad en el medio de pago de las facturas, para que, llegado el momento de los vencimientos la empresa se encuentre respaldada financieramente teniendo conocimiento del origen de los fondos que necesita destinar a cancelar la deuda determinada y pueda realizarlo de manera ordenada con el objetivo de cumplir los plazos determinados por los laboratorios evitando la mora.

PROCESO DE PAGO



Fase 6: Generar Éxitos a Corto Plazo

Si bien la empresa establece objetivos a largo plazo, es fundamental la existencia de metas a corto plazo, las mismas deben ser posibles como así también mantener la llama del cambio entre los miembros de la organización.

Los éxitos a corto plazo deben ser: 1) visibles, 2) inequívocos, servir de inercia para aquellos que no acompañan el cambio hasta el momento y 3) estar claramente relacionados con la iniciativa de cambio. La existencia de los éxitos busca asegurar que los resultados visibles aporten credibilidad a la iniciativa de transformación y a su vez la fomenten.

Según Arthur Zimmerman (2000) existen tres características principales para medir y evaluar los procesos:

- 1) Efectividad o calidad: el grado hasta el cual los resultados del proceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente en base de: apariencia, puntualidad, exactitud, rendimiento, etc.
- 2) Eficiencia: el punto en el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad.
- 3) Flexibilidad: adaptabilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales e individuales del cliente. Se logra a través de: evaluar continuamente los procesos y las quejas de los clientes, procesar la información condensada y relevante a tiempo para la toma de decisiones, facultar a determinadas personas para tomar acciones.

A partir del establecimiento de metas departamentales, descripción del propósito de cada puesto y reformulación de procesos se buscará comparar la operatoria anterior con la nueva, y comunicar los resultados de este cambio.

Fase 7: Consolidar los Logros y Generar más Cambio

Una vez que la empresa logre implementar los cambios en la estructura, se mejoren los procesos en base a estrategias firmes que acompañen las metas a corto plazo y la visión, los socios deberán desafiar los cambios ya instalados tratando de generar aún más con el propósito de acompañar el gran crecimiento que está logrando la empresa en el sector, brindando todas las herramientas necesarias para estar a la altura de satisfacer las necesidades del mercado.

La empresa buscará certificarse en la norma ISO 9001, la misma se enfoca en la consecución de la calidad en una organización mediante la implementación de un método o sistema de gestión de calidad y mejora continua, por lo cual está orientada a la satisfacción de los clientes.

En los requisitos de la Norma se contempla la recertificación periódica del sistema, así como la planificación de auditorías internas periódicas para la consecución de los objetivos. Dentro de este marco es aconsejable mantener una consultoría de mantenimiento del sistema ISO 9001 de Gestión de la Calidad implantado. (Normas ISO, s.f.)

Entre los beneficios de la implementación y certificación de la misma se puede distinguir:

- Herramienta de diferenciación.
- Eficiencia en los procesos o actividades de la Empresa. (Mejora de Costes).
- Mejora sustancial en la satisfacción de los clientes.
- Herramienta de comunicación para mejora de la Imagen de la empresa/marca.
- Aumento del acceso al mercado, sin límites de fronteras.
- Mejora de la comunicación interna, satisfacción de los trabajadores.

Método Kaizen

La empresa debe aplicar el método Kaizen, significa “cambio a mejor” o mejora en japonés, traducido al español hablamos de “mejora continua”, la palabra es desglosada en la Figura 12, Toyota es una de las empresas que adoptan esta filosofía, la cual se encuentra orientada a la eliminación de residuos o desperdicios mediante la ejecución continua de mejoras.

FIGURA 12

Kaizen, significado



Nota. Adaptado de ¿Qué es el Kaizen?, por Kanbanchi (<https://www.kanbanchi.com/que-es-kaizen>).

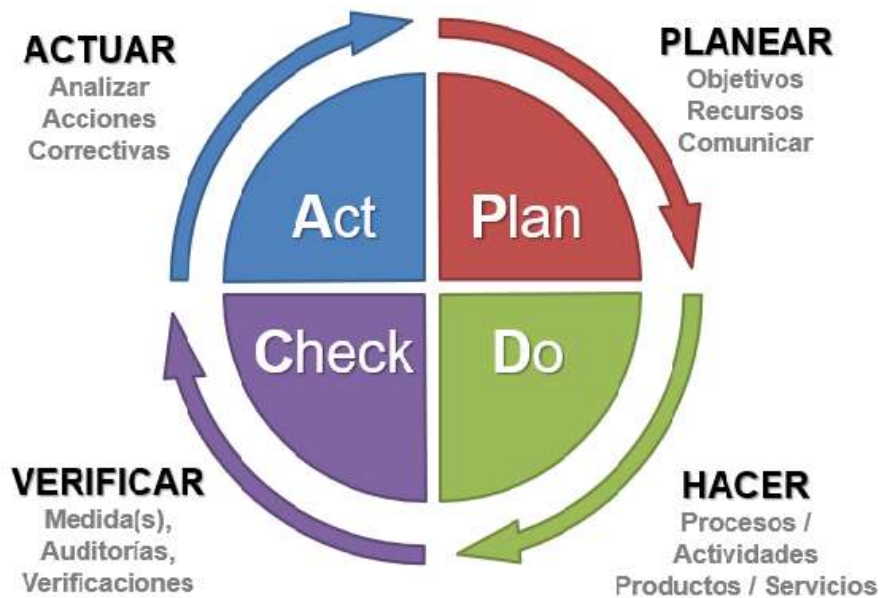
Ambiente necesario para poder aplicar Kaizen:

- Todos los participantes deben comprender los objetivos de KAIZEN con exactitud.
- Cada participante debe cumplir su rol asignado.
- Debe existir discusión profunda sin miedo a opiniones contrarias.
- Cultivar y mantener buena relación personal, reconociendo y respetando opiniones de otros.
- Discutir enfocándose en el problema.
- Todos son protagonistas en el proceso.

En Kaizen los pasos para la resolución de un problema son los siguientes (Figura 13):

FIGURA 13

Etapas para la resolución de un problema según el método Kaizen



Nota. Adaptado de *Ciclo PDCA*, por Didascalía (<https://didascalía.es/procesos-mejora-continua-metodologia-kaizen/>).

P) Planificar (plan): 1) definición del problema (objetivo de la mejora), 2) caracterización del problema, 3) Análisis de las causas, 4) Definición del plan de acción.

Este punto fue desarrollado en los primeros pasos de Kotter, en donde se identificó que existía un problema de diseño organizacional, donde la causa fundamental fue la falta de comunicación, planteando un rediseño, una mejora de procesos, la definición de objetivos y metas, análisis de desempeño, entre otras cuestiones.

D) Hacer (DO): 5) implementación del plan de acción.

A partir de la definición de objetivos a nivel empresa, áreas y personales se desarrollan y consolidan los nuevos procesos buscando siempre reducir y posteriormente eliminar los cuellos de botella y desperdicios mejorando la calidad del servicio brindado al cliente.

C) Verificar (check): 6) evaluación de resultados.

Evaluar el impacto de los nuevos procesos en la operatoria diaria, realizar reuniones periódicas buscando una retroalimentación entre todas las áreas a través del intercambio de opiniones entre los actores de cada proceso y el personal de las demás áreas.

Sería importante implementar encuestas a los principales proveedores y clientes para conocer el impacto externo que posee la empresa bajo estudio, sería ideal que en dichas encuestas se pueda incluir no solo preguntas con respuestas taxativas si no también un ítem para que se puedan incluir recomendaciones y opiniones en general.

A) Actuar (act): 7) estandarización de la solución o análisis de desvíos, 8) conclusiones.

Luego de las reuniones internas y de las encuestas externas se analizará cada proceso en particular y las interacciones entre los mismos en base al diseño organizacional establecido buscando reconocer las mejoras obtenidas a partir de los cambios implementados, pero por sobre todo siempre apuntar a la implementación y adaptación de una estructura funcional orgánica que se reinvente y se adapte a las necesidades de cada campaña productiva con el fin de mantener la fidelidad de los clientes y la captación de nuevos buscando una empresa con cimientos firmes basados en el trabajo en equipo, la satisfacción y convicción de su personal.

Capítulo 5. Asentamiento de los cambios, Tercera Etapa del Cambio

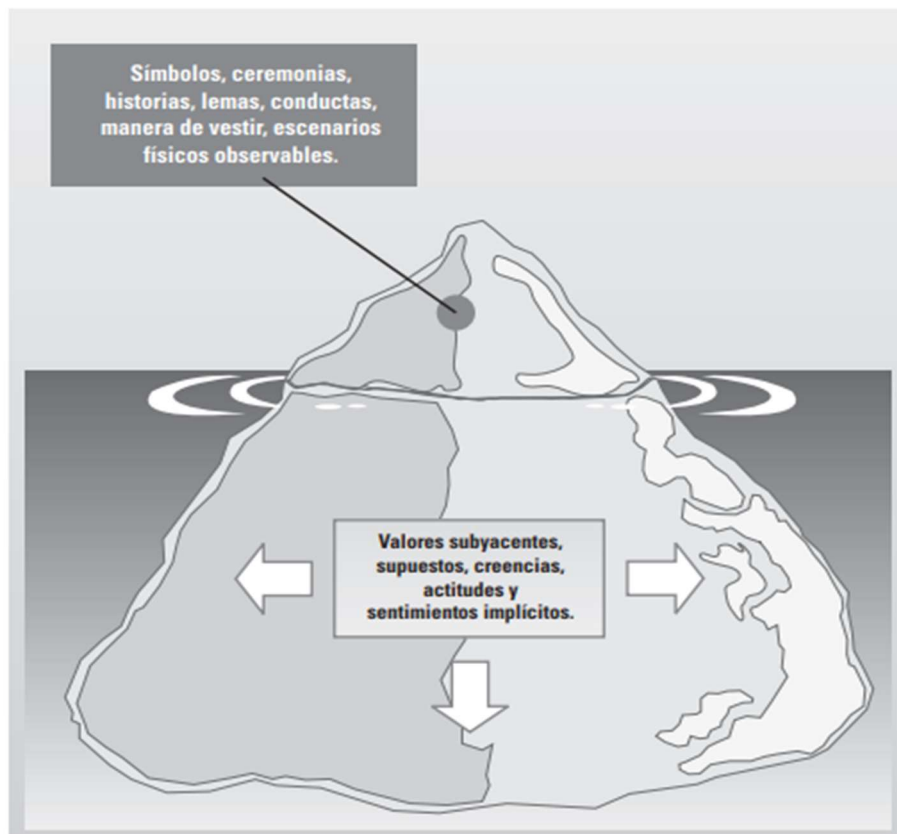
Fase 8: Anclar los Nuevos Puntos de Vista en la Cultura Empresarial

Según Richard L Daft (2011) la cultura es el conjunto de valores, normas y creencias que orientan y sirven de guía a los miembros de una organización. La misma existe en dos niveles, en la superficie, donde se observan formas de vestir de las personas, sistemas de

control, entre otros, y, por otro lado, tenemos los valores más profundos de las personas tal como lo muestra la Figura 14.

FIGURA 14

Componentes externos e internos de una cultura corporativa



Nota. En la imagen se puede ver como el iceberg refleja los distintos tipos de componentes de una cultura, y que los valores y creencias de una persona operan inconscientemente para definir esta cultura. Adaptado de *Niveles de la Cultura Corporativa* (p.375), por Richard L. Daft. 2011, Cengage Learning Editores.

La empresa debe anclar las nuevas formas a todos los sectores, siempre haciendo hincapié en la necesidad de definir tareas, establecer objetivos, rediseñar procesos y por sobre todo medir resultados para poder aplicar el método de mejora continua buscando colaboración y trabajo en equipo entre los departamentos. Lo anterior debe ser llevado a cabo sin dejar de lado algo primordial para la empresa, que es el trabajo ético acompañado siempre

de un ambiente laboral distendido y amigable no solo para los miembros de la misma, sino también para clientes y proveedores amigos.

El cambio en las actitudes y pensamientos suele comenzar en los inicios del proceso de transformación, luego se traslada a acciones que ayudan a la empresa a mejorar el servicio brindado, pero todo esto no quedará anclado hasta el final del ciclo, es por ello que el cambio cultural se produce al final.

Según Richard L. Daft (2011), una cultura sólida que fomenta la aceptación y el cambio mejora el desempeño organizacional al dar energías a los empleados y motivarlos, unificando a las personas en torno a metas compartidas, modelando y guiando el comportamiento, de manera que las acciones de todos estén alineadas con las acciones estratégicas. La cultura correcta puede conducir a un alto desempeño.

Auditoría Interna, Implementación de Controles

La información fidedigna y oportuna sobre las operaciones diarias resulta esencial para que los administradores determinen qué tan bien avanza el proceso de ejecución de la estrategia.

Los sistemas de información tienen que cubrir cinco tipos de datos generales:

- 1) de clientes,*
- 2) de operaciones,*
- 3) de empleados,*
- 4) de proveedores, socios y colaboradores aliados y*
- 5) del desempeño financiero.*

Los indicadores claves del desempeño estratégico deben seguirse y reportarse tan a menudo como sea posible. (A. Thompson et al., 2015, p. 299)

La empresa deberá implementar auditorías internas en los distintos procesos con el fin de evaluar si los cambios propuestos reducen los desvíos y cuellos de botella.

La información en tiempo real permitirá acompañar de manera integral el proceso de transformación de la empresa, identificar y diagnosticar rápidamente los problemas y ejecutar medidas de corrección.

Se propone la implementación de tableros digitales que recopilen información semanal del sistema de información contable de las diversas bases de datos: inventarios, ventas, tendencias de ventas, mercadería comprada.

De manera posterior al análisis de datos, se proponen reuniones trimestrales con el personal con el fin de comunicar, retroalimentar y ajustar las tareas y procesos que sean necesarios y reuniones semestrales para evaluar nuevos objetivos a cumplir.

Conclusiones

En nuestro país, uno de los principales productores y exportadores a nivel mundial de granos y sus derivados, cada eslabón de la cadena agropecuaria aporta actividades de suma importancia a lo largo de su etapa primaria (producción), secundaria (comercialización) y terciaria (exportación/industria).

En particular los agroquímicos ayudaron a aumentar el rinde de la producción y mejorar en conjunto con tecnología la calidad de la producción obtenida, como se muestra en la Figura 15.

FIGURA 15

Crecimiento en la producción de granos a lo largo de los años



Nota. Adaptado de *Cambios Tecnológicos y saltos de la producción de granos*, por Bolsa de Comercio de Rosario, s.f.

Es una actividad que aporta gran parte de los dólares necesarios para la economía de nuestro país (Figura 16), en donde la innovación y la aparición de nuevos mercados desafía constantemente a los integrantes de esta cadena a mantenerse actualizados y a operar de manera consciente cumpliendo normativas establecidas por los diferentes organismos. Es por ello, que existe una necesidad de continua capacitación y mejora en todos los aspectos referidos al eslabón que ocupa la empresa bajo estudio:

A) En la etapa primaria, mediante el desarrollo de su función de productor de cereales y oleaginosas (una de las actividades de la empresa) y aportando agroquímicos y fertilizantes para que terceros puedan llevar a cabo su producción.

B) En la etapa secundaria como actor mediante la comercialización de los granos en su función de canjeador de granos inscripto en el RUCA.

FIGURA 16

Relación entre el agro y la economía argentina



Nota. Adaptado de *¿Qué le aporta la agroindustria a la economía argentina?*, por Bolsa de Comercio de Rosario, 2022.

Este trabajo plantea como objetivo principal la implementación de un diseño estructural flexible que acompañe el crecimiento exponencial en ventas que tiene la empresa, para ello la estrategia elegida es la de mejores costos, estrategia híbrida que mezcla la diferenciación y precios más bajos.

A través de la encuesta se pudo confirmar la necesidad existente de implementar un cambio a nivel organizacional para atender las diferentes necesidades de las áreas, en donde la búsqueda de interrelaciones horizontales fue primordial.

La falta de comunicación, la duplicación de tareas, los desvíos y falta de eficiencia fueron el motor de éste cambio.

Durante todo el proceso fue posible establecer relaciones entre datos que se observaban de manera aislada cuando en realidad no lo eran, los procesos se unen para la consecución de objetivos y cualquier falla que exista en uno de ellos trae consigo falta de eficiencia y desvíos en los demás.

Entre las debilidades del área administrativa se mencionó la cantidad de horas hombre destinadas al reproceso de operaciones de facturación y liquidación de cuenta y orden, lo cual trae consigo problemas como la gestión de cobranzas enfocada en solo un nicho de clientes por falta de tiempo para destinar a toda la cartera de deudores por venta. El problema del reproceso de comprobantes en realidad tenía su origen en el departamento de ventas, ya que no se ingresaban en el sistema las órdenes de compra de los clientes consignando todos los datos de la operación. En lo mencionado intervienen dos áreas y los procesos de venta y facturación y cobranza.

El proceso de pago a proveedores se encuentra puramente relacionado con la fase de facturación y cobranzas y también, con la de ventas, ya que las operaciones suelen ser *“espejo”*.

Una adecuada definición de las condiciones de venta a clientes y su correspondiente documentación, ya sea mediante cheques diferidos, contratos de canje, pagaré, entre otros, garantizan el cumplimiento de los plazos de pago estipulados.

A su vez, es posible demostrar que el faltante de productos y la mercadería no conforme es consecuencia de una falta de planificación de ventas e ingreso de los negocios en el sistema contable (vuelve a tomar importancia la orden de compra del cliente).

A lo largo de este trabajo se menciona la cantidad de factores externos que influyen en el desarrollo de la actividad de la empresa, cabe mencionar la importancia de aquellos factores impredecibles como el clima, que determina el rumbo del negocio para el año comercial. Si el productor tiene una mala campaña no solo deja de comprar productos para los diferentes momentos de la misma, sino que además incurre en mora por los ya adquiridos, lo cual implica falta de fondos en la empresa para poder afrontar sus obligaciones.

Ante un ambiente tan volátil se debe hacer foco en aquellos aspectos sobre los cuales, sí se tiene incidencia, trabajar en las debilidades y potenciar las fortalezas.

En la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción. Se ha convertido en el principal factor de producción (P. Drucker, 1994).

El cambio organizacional planteado busca gestionar el desarrollo de las operaciones de la empresa de manera eficaz y eficiente, atendiendo las mejoras propuestas para cada área, entre ellas:

- a) reducir los plazos promedios de cobranza,
 - b) reducir las horas hombre destinadas a reproceso de operaciones,
 - c) disminuir la cantidad de mercadería no conforme y/o diferencias entre stock físico y sistémico,
 - d) evitar la pérdida de negocios de venta por inadecuado forecast (pronóstico),
- entre otros.

Se busca mejorar la calidad del servicio brindado al cliente y optimizar la toma de decisiones con información oportuna a partir de:

- Definición y comunicación de la estrategia
- Definición y comunicación de objetivos por área
- Definición y comunicación de tareas por puesto
- Análisis de desempeño e implementación de sistema de premios al personal

- Implementación de capacitaciones periódicas
- Reuniones grupales para lograr una retroalimentación entre las partes
- Reformulación y corrección de procesos
- Análisis de desvíos, propuesta e implementación de ajustes
- Implementación del método Kaizen (mejora continua)
- Certificación en Normas Iso 9001

Una estructura dinámica con personal capacitado permitirá a la empresa explotar de manera adecuada un mercado tan importante como es el agro en nuestro país y potenciar las ventas en búsqueda de maximizar beneficios sin perder la esencia y cultura de la empresa.

No es necesario decir que debo dar las gracias a las personas que me han hecho preguntas y me han obligado a afilar o revisar mis argumentos (Arthur Zimmermann, 2000).

Agradecimientos

A mi director, Prof. Mg. Eduardo Enrique Escandar, quien me acompañó y brindó herramientas en todo este tiempo.

A la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, por desafiarme a ser mejor profesional en estos años y afianzar mi decisión de desempeñarme en el ámbito.

A la gerencia de la empresa y a mis compañeros, por la predisposición y el tiempo brindado para que este proyecto personal sea llevado a cabo.

A mi familia por acompañarme en cada decisión tomada.

A Sofía, por ser mi incansable compañera y fuente de inspiración en mi carrera de grado y ahora, maestría.

Referencias Bibliográficas

Armstrong Gary y Kotler Philip (2013). *Fundamentos del Marketing*. Pearson Education.

Bolsa de Comercio de Rosario (2024). *Operador del Comercio de Granos*. [Diapositiva PowerPoint].

Brume Gonzalez Mario Javier (2019). *Estructura Organizacional*. Institución Universitaria Itsa.

Bueno Campos Eduardo (2012). *Organización de empresas*. Ediciones Garnica.

Daft Richard L. (2011). *Teoría y Diseño organizacional*. Cengage Learning Editores.

De Zuani Elio Rafael (2016). *Introducción a la administración de organizaciones*. Editorial Hanne.

De Zuani Elio Rafael (2022). *Diseño Organizacional*. [Diapositiva PowerPoint].

Gilli Juan Jose (2017) *Claves de la estructura Organizativa*. Ediciones Garnica.

Hatum Andrés (2011). *El futuro del Talento*. Temas Grupo Editorial.

Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14. Edición, pp. 343-381). Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V

Kotter John P. (1996). *Al frente del cambio*. Harvard Business School Press.

Kotter John P. (2014). *Acelerar*. Harvard Business School Press.

Normas ISO. (s.f.). *Sistemas de Gestión de Calidad*. <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>

SENASA, Ministerio de Ambiente Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (s.f.). *Fitosanitarios*. <https://www.ambiente.gba.gob.ar/fitosanitarios/fitosanitarios1>

Thompson Arthur A., Gamble John E., Peteraf Margaret A. y Strickland III A. J. (2015). *Administración estratégica*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Zimmerman Arthur (2000). *Gestión del cambio organizacional*. Ediciones ABYA-YALA.