



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



**FACULTAD DE  
CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

# LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

## “MEJORAMIENTO DE PROCESO EMPRESARIAL EN GRUPO BRODA”

Trabajo de investigación

Por

José Cayetano Márquez

Registro: 30.036

[jose.marquez@fce.uncu.edu.ar](mailto:jose.marquez@fce.uncu.edu.ar)

Profesor tutor

Adriana Murcia

Mendoza 2023

## Contenidos

RESUMEN TÉCNICO .....	4
Mejoramiento de proceso en Grupo Broda.....	4
CAPÍTULO 1: La Empresa .....	5
1.1 Grupo Broda.....	5
1.1.1 El negocio.....	5
1.1.2 Reseña histórica .....	7
1.2 Descripción general del problema .....	8
1.3 Definición del problema .....	9
1.3.1 Problema general .....	9
1.3.2 Problema específico .....	9
1.4 Justificación de la investigación.....	9
1.5 Objetivos de la investigación .....	10
1.5.1 Objetivo general.....	10
1.5.2 Objetivos específicos .....	10
CAPÍTULO 2: Mejoramiento de procesos .....	10
2.1. ¿Qué es un proceso? .....	10
2.2. ¿Por qué centrarse en los procesos?.....	12
2.3. Mejoramiento de procesos .....	13
2.4. Fases para llevar a cabo el mejoramiento .....	15
2.4.1. Organización para el mejoramiento .....	15
2.4.2. Comprensión del proceso .....	17
2.4.3. Diagrama de flujo .....	17
2.4.4. Modernización .....	19
2.4.5. Mediciones y controles .....	20
2.4.6. Mejoramiento continuo .....	25
2.4.7. Otras metodologías para mejorar procesos.....	26
CAPÍTULO 3: Aplicación práctica del mejoramiento de procesos .....	28
3.1. Organización para el mejoramiento.....	28
3.2. Comprensión del proceso.....	30
3.3. Modernización.....	34
3.4. Mediciones y controles .....	40
3.5. Mejoramiento continuo .....	44
CAPÍTULO 4: Propuesta de Mejora.....	47
4.1. Introducción .....	47
4.2. ¿En qué consiste? .....	47

4.3. Implementación.....	48
4.4. Diagrama de flujo del nuevo proceso .....	53
4.5. Elección del nuevo proceso .....	53
4.6. Implementación.....	54
CAPÍTULO 5: Conclusiones .....	56
CAPÍTULO 6: Bibliografía.....	58

## RESUMEN TÉCNICO

### Mejoramiento de proceso en Grupo Broda

Grupo Broda es una empresa de la provincia de Mendoza que viene generando un fuerte crecimiento a partir de la llegada de una nueva generación familiar que busca potenciar el negocio a partir de dos drivers de valor: sustentabilidad y tecnología. Participar en esta organización durante 18 meses experimentando el crecimiento y formalización de la empresa ha motivado el hecho de llevar a cabo este trabajo de investigación. El objetivo que se ha perseguido con el presente trabajo ha sido analizar los diferentes procesos que componen al proceso de abastecimiento de recursos de la empresa, para poder determinar cuál es la situación actual, verificar si existen errores presentes durante el proceso de compra y distribución y en caso de que estos existan identificarlos, plantear una situación deseada y elaborar una propuesta de mejora que pueda implementarse de forma sencilla y sin que conlleve grandes complicaciones para poder alcanzar la situación deseada. Se realizó una investigación cualitativa y descriptiva, es decir, se ha llevado a cabo una metodología de análisis técnico del proceso de compra de las materias primas con el objetivo de conocer cómo funciona el proceso y en qué se podría mejorar su efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

A partir de lo analizado, investigado y descubierto, se observó que el proceso de compra de frutas y verduras es obsoleto, precario y de muy difícil control, donde los empleados incurren en grandes pérdidas de tiempo al realizar tareas que no agregan valor al producto que finalmente recibe el consumidor en los restaurantes. Se observó también que el proceso cuenta con grandes posibilidades de mejora y con la posibilidad de incorporar la tecnología como facilitadora del cambio. Se planteó una propuesta de mejora digital, que ayudará a que Grupo Broda tenga procesos que optimicen el tiempo de los empleados a través de formularios en línea, con un proceso de compra más efectivo, eficiente y adaptable a los empleados.

**Palabras clave:** proceso, análisis, mejoramiento, efectivo, eficiente, adaptable.

# CAPÍTULO 1: La Empresa

## 1.1 Grupo Broda

### 1.1.1 El negocio

Grupo Broda es una empresa de triple impacto global que con originalidad invierte, desarrolla y gestiona modelos de negocios sostenibles.

El grupo está formado por 3 sociedades: La Marchi S.R.L, Broda S.A. y Ragnar S.A.S, estas tres sociedades pertenecen a la familia Barbera. Todas estas sociedades se dedican principalmente al rubro gastronómico.

#### Verticales de inversión

##### - Gastronomía

Grupo Broda es sinónimo de honestidad, confianza y calidad, gracias a la operación diaria de sus marcas (La Marchigiana, Nipoti, Bosco, Mansión Stoppel, Hospital Pereyra, Buffet Hospital Italiano y Laurino Catering). Grupo Broda cuenta con restaurantes de diferentes gamas, servicio de catering, espacios para grandes eventos y servicio de alimentación institucional.

##### - *Real Estate Fund*

La empresa cuenta con un fondo de inversión liderado por referentes de Mendoza con amplia trayectoria. Este fondo de inversión, llamado Pardus, se enfoca en tres pilares fundamentales de inversión:

- Inversión y diversificación en un grupo de propiedades y no un único proyecto.
- Rentabilidad objetiva con retorno del 8% anual en dólares.
- Creación de ciudades más atractivas y sustentables como propósito general.

##### - *Financial Services*

Grupo Broda en sociedad con Critería ofrece servicios de inversión y financiamiento. Estas operaciones se realizan trabajando tanto en el mercado local a partir de Critería y junto con Critería Uruguay para inversiones en el exterior.

Entre las operaciones que se realizan en esta vertical de inversión se destacan:

- Descuento de cheques y facturas.
- Compra y venta de títulos.
- Dólar MEP
- Dólar contado con liquidación.

Además de estas operatorias, cuentan con servicios que se adaptan a las necesidades específicas de cada cliente.

- Desarrollos Inmobiliarios

Broda invierte y gestiona desarrollos con mirada sostenible en asociación con inversores estratégicos.

- *Facility Management*

Broda busca dar soluciones para empresas, tales como la alimentación, seguridad y limpieza institucional. Actualmente en esta vertical podemos destacar a Supra que a través de su planta de elaboración de 1000 m<sup>2</sup> brinda soluciones culinarias a medida, siendo flexibles ante las necesidades específicas de cada cliente ofreciendo:

- Viandas listas para consumir en destino
- Regeneración in situ de viandas
- Administración de comedor interno
- Food Trucks y Kioscos para desayunos y media tarde
- Eventos

Broda cuenta con una unidad de Eventos y catering llamada Laurino que busca personalizar cada evento ofreciendo servicios integrales que brindan:

- Opciones Gastronómicas de alto nivel (Recepción, Finger Food, Show de Pastas by La Marchigiana, Mesas Dulces y Trasnoche).
- Coctelería de autor.
- Ambientación.

- Logística y Coordinación.

- *Retail*

Grupo Broda está generando una cadena de locales de almacén, con el objetivo de acercar a los vecinos nuevas tecnologías de la mano de la alimentación consciente, solucionando los problemas cotidianos que surgen en casa. Actualmente Broda ya abrió su primer local de almacén ubicado en calle Martín Zapata 205 bajo el nombre de Frat.

### **1.1.2 Reseña histórica**

El grupo fue fundado en 1949 por Fernanda Corradini y su hija, María Teresa Corradini de Barbera. Inmigrantes italianas en Mendoza, comenzaron con una pequeña cantina en calle Patricias Mendocinas 1550. En esa ubicación continúa actualmente el restaurant La Marchigiana.

Luego del fallecimiento de su madre, Maria Teresa junto a su esposo Francesco Barbera expandieron la empresa abriendo restaurantes como Vía Veneto, Manhattan Bar, Italia Inn.

También incursionaron en hotelería con Hotel Vecchia Roma y HS Internacional, e inversiones inmobiliarias con fincas en Las Heras, Corralitos, La Dormida y diversos locales comerciales en el microcentro de Mendoza.

En la década de 1990 fue el turno de la tercera generación, Fernando Barbera tomó las riendas de la empresa familiar. Durante sus años de trabajo se inauguraron locales gastronómicos tradicionales como Las Pastas y La Marchigiana Palmares; pero también incursionó en nuevos modelos con Familia Barbera, restaurant orientado a oficinistas estilo buffet (posteriormente vendido como Familia B) y Farinatta, un fast food de pastas. También irrumpió en nuevos negocios para el grupo con la chocolatería Bianco Nero, pizzería Nat e inversiones en telemarketing y empresa importadora-exportadora. Fernando también realizó un esfuerzo por la profesionalización de la empresa y la formación de la futura generación.

Conformó un directorio y se estableció un protocolo familiar para la labor, incorporación y relación de los miembros de la familia Barbera con Grupo Broda.

En el año 2017, la cuarta generación se hizo cargo de la gerencia del grupo con Joaquín Barbera a la cabeza. Bajo la nueva gerencia, se trabajó en la renovación de imagen de los locales existentes, y en la modernización de equipamiento y tecnología.

También se transformó el organigrama, pasando a una estructura matricial. Dentro de los nuevos proyectos, se comenzó un servicio institucional de alimentación para grandes empresas y la construcción de una nave de producción.

El mejoramiento de procesos empresariales que será desarrollado en esta tesis es un proyecto enfocado en aumentar la eficiencia de los procesos actuales de Grupo Broda.

## **1.2 Descripción general del análisis**

Como se mencionó previamente, Grupo Broda se encuentra en una etapa de renovación de los locales existentes que incluye la implementación de tecnología en maquinarias, procesos y equipamientos. La empresa se encuentra con un equipamiento de cocina de última generación y una nueva planta industrial que permite lograr economías de escala en la producción de preparaciones utilizadas en las distintas unidades gastronómicas. Broda cuenta con un equipo de personas sumamente capacitado para aplicar procesos. El problema radica en el proceso de compra, ya que es lento y largo, y podría ser mucho más simple y sencillo, lo cual lo haría más veloz.

Los empleados que van a realizar la compra de frutas y verduras deben completar una planilla en la que completan cuántos cajones de fruta/verdura se compró. Luego, a la hora de retirar la materia prima en los distintos locales gastronómicos, el encargado de cada local completa otra planilla física con la cantidad en kg de fruta/verduras que va a requerir el local. En la administración, un empleado debe realizar una consolidación en Excel de todos los retiros de los locales comerciales y luego con lo comprado en primera instancia; para eso también debe unificar las unidades de medida que son diferentes entre el comprador y las personas que lo retiran. Una vez realizada esta consolidación, se debe comprobar que las cantidades que aparecen en las facturas coincidan con lo efectivamente comprado y en un precio acorde a los valores del mercado.

A lo mencionado anteriormente, se suma que el empleado encargado de realizar la consolidación de los datos, el traspaso de planillas físicas a digitales y el posterior control de los datos ingresados debe realizar muchas más tareas propias del puesto de trabajo. Este hecho no le permite dedicarle el tiempo necesario a esta actividad, por lo que este importante control se termina realizando mucho después de que la compra y la distribución de las frutas y verduras ha sido efectuada, por lo que la información que pueden arrojar estos datos se vuelve obsoleta para tomar decisiones.

Esta situación podría ser solucionada a través del mejoramiento del proceso de

compra y distribución de materias primas. Las tareas rutinarias y la escasez de tiempo no permiten modificar el proceso de trabajo. Por eso en el desarrollo de esta tesis se buscará optimizar el tiempo a futuro a través de automatizaciones que les brindaran una mejor y mas eficaz utilización de los tiempos de trabajo.

### **1.3 Definición del problema**

#### **1.3.1 Problema general**

El proceso de compra de materia prima y su posterior distribución en los distintos locales gastronómicos del grupo requiere de procesos de ejecución muy lentos y tediosos. Los procesos implican que los recursos humanos realicen tareas duplicadas que dificultan el seguimiento y control de las actividades que forman parte del proceso, generando muchas pérdidas de tiempo y dinero.

#### **1.3.2 Problema específico**

La persona encargada de realizar las compras en la feria realiza una planilla de Excel con diferentes criterios de medida a la persona que posteriormente hace el seguimiento y distribución de la materia prima. Perdiendo tiempo en hacer la conversión de unidades y dificultando el control de que lo comprado coincida con lo distribuido.

### **1.4 Justificación de la investigación**

El presente trabajo de investigación se enfoca en analizar de forma precisa y concreta el proceso de compra de frutas y verduras de Grupo Broda en todas sus unidades gastronómicas para detectar y descubrir las diferentes causas que generan que el proceso sea lento, tedioso y repetitivo e identificar posibles alternativas para optimizarlo. Se busca brindar una propuesta de mejora al proceso, para poder hacerlo más efectivo y eficiente y lo más automatizado posible. Se buscará la implementación de los drivers de valor de Grupo Broda (sustentabilidad y tecnología) en la propuesta de mejora para que esta refleje la mirada de la empresa a la hora de desarrollar su negocio. Se buscará generar una alternativa que no sólo mejore notablemente el proceso, sino que también permita generar una optimización del tiempo de los empleados para que estos puedan enfocarse en actividades que generen mayor valor para la organización. Se buscará una solución factible en un lapso temporal corto y al menor costo posible.

Se persigue que la implementación de tecnología y mejoramiento del proceso conlleve a facilitar el control, análisis y toma de decisiones del área de operaciones de

Broda.

El proceso buscará disminuir los desperdicios de verduras y frutas alineándose al 2do objetivo de desarrollo sostenible de la ONU para 2030 que consiste en lograr Hambre Cero para el año 2030.

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo general**

Mejorar el proceso de compra de frutas y verduras, junto a la distribución de las mismas en los distintos establecimientos gastronómicos facilitando las operaciones diarias de los empleados y el posterior control por parte de los supervisores.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Unificar las unidades de medición entre compradores y distribuidores de la materia prima.
- Desarrollar e implementar un formulario web accesible para todos los empleados, que centralice y facilite la gestión de la información.
- Crear una planilla de cálculo para visualizar y resumir los datos recopilados a través del formulario.
- Optimizar los tiempos de control en el proceso de manera eficiente.
- Distribuir los tiempos de los empleados, de manera tal que les permita enfocarse en actividades que puedan agregar valor y productividad.

## **CAPÍTULO 2: Mejoramiento de procesos**

### **2.1. ¿Qué es un proceso?**

Es necesario poder definir lo que un proceso verdaderamente es para a partir de allí poder comenzar a analizarlo profundamente con cada uno de sus componentes. De dicho análisis se podrá obtener un conocimiento mayor sobre el funcionamiento del proceso que se está analizando, cuáles son sus desvíos, resultados, las causas de los desvíos y analizar el nivel de eficacia y eficiencia de este.

Según James Harrington, “un proceso es cualquier actividad o grupo de

actividades que emplea un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”.

Un proceso, para su correcto funcionamiento debe estar bien definido.

Harrington sostiene que todo proceso bien definido y administrado debe:

1. Tener un responsable del proceso
2. Tener límites bien definidos
3. Tener interacciones y responsabilidades internas definidas
4. Tener procedimientos documentados
5. Tener controles de evaluación y retroalimentación
6. Tener medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente
7. Tener tiempos de ciclo conocidos
8. Tener formalizado procedimientos de cambio
9. Saber cuán bueno puede llegar a ser

Es importante que un proceso funcione correctamente para que pueda entregar el producto o servicio requerido por el cliente del proceso de forma satisfactoria.

Un servicio bien definido contribuye a lograr que el proceso cumpla su función en primer lugar, y contribuye también al logro de los objetivos y estrategias de la organización. Si una empresa posee 10 procesos, de los cuales 1 – el proceso de atención al cliente – funciona de forma ineficiente, se tira por la borda todo el esfuerzo y la eficiencia lograda en los otros 9 procesos. Por lo tanto, una organización debe buscar la calidad total, logrando que cada uno de sus procesos funcione según lo previsto para poder satisfacer la demanda de los clientes tanto internos como externos y así construir un futuro viable para sí misma.

Si bien es clara la importancia de los procesos, muchas veces no se tiene en cuenta en las organizaciones el análisis continuo de los mismos en búsqueda de errores, desvíos u oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no funciona correctamente, sea por la causa que fuere, la

organización incurre en costos adicionales a los que el propio desarrollo de sus actividades le requiere.

¿De qué le sirve a una empresa desarrollar grandes estrategias de comercialización o de ventas para lograr ganar más dinero, si tiene procesos ineficientes que le conllevan grandes costos?

Por otro lado, muchas organizaciones consideran más importantes sus procesos de producción que los demás, esto es un error. Si bien hay procesos que son más críticos que otros, todos son importantes y en todos se debe buscar un buen funcionamiento.

Si una empresa elabora de forma eficiente una determinada cantidad de productos, pero sus clientes tienen problemas para adquirirlos por la tienda online de la empresa, se quejarán y elegirán otros lugares para realizar sus próximas compras.

## **2.2. ¿Por qué centrarse en los procesos?**

Porque trae múltiples beneficios entre los que se encuentran, según James Harrington, los siguientes:

- Permite a la organización centrarse en el cliente
- Permite a la compañía predecir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad del manejo y uso de los recursos
- Permite tener una visión global de las actividades de la organización
- Mantiene a la organización centrada en el proceso
- Ayuda a prevenir errores
- Ayuda a comprender cómo es el proceso productivo de convertir insumos en productos
- Ayuda a entender los costos de mala calidad
- Ayuda a detectar la causa de los errores y cómo corregirlos

Comparación de los enfoques: una organización centrada en los procesos y una organización que no lo está

<b>Centrada en la organización</b>	<b>Centrada en los procesos</b>
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
Evaluar a los empleados	Evaluar el proceso
Cambiar al empleado	Cambiar al proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleo	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a los empleados	Eliminar las barreras
Controlar a los empleados	Desarrollar a las personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió que el error se cometiera?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado a la línea de fondo	Orientado al cliente

### **2.3. Mejoramiento de procesos**

El mejoramiento de procesos es una metodología que tiene como objetivo hacer más efectivos, eficientes y adaptables los procesos de una organización. ¿Para qué? Para que cada proceso pueda funcionar de forma correcta, brindándole a sus clientes los

productos o servicios en forma, tiempo y lugar requeridos. También para disminuir el uso de recursos en cada proceso, lo cual se traduce en una disminución de costos o en recursos que la organización puede destinar a otras actividades. Por último, busca hacerlos adaptables para que cada proceso y la organización en sí misma tengan la capacidad de adaptarse al cambio, que es lo único constante, es decir, que pueda adaptarse a diferentes circunstancias y necesidades de los clientes.

Cuando una empresa logra mejorar un proceso, traduce este logro en reducción de costos porque se están disminuyendo errores o desvíos, demoras, se aprovechan mejor los recursos disponibles, se disminuye el desperdicio y se logra ofrecer un mejor servicio o producto, lo cual genera una mayor satisfacción del cliente.

El uso de la tecnología, como la implementación de alguna herramienta concreta o la digitalización y automatización de un proceso, puede ser clave para mejorar un proceso. Al implementar y tomar a la tecnología como facilitadora del cambio, como un vehículo para poder ser más efectivos y eficientes desde los procesos, se pueden lograr mejoras inimaginables.

Como se ha visto, una mejora puede no sólo significar hacer un proceso de una mejor manera sino quizás hacerlo de forma similar, pero disminuyendo la cantidad de recursos que necesita para funcionar correctamente.

Tal es el caso de los cajeros en los bancos. Hace muchos años, cuando una persona quería ir a retirar o depositar dinero a un banco, había otra persona que lo atendía y que realizaba esta tarea. Sin embargo, desde que se implementaron los cajeros automáticos, los bancos pudieron ofrecer un mejor servicio a través de estas terminales sin la necesidad de que personal contratado deba hacerlo. De esta manera, los bancos han ahorrado en costos de personal y le permiten a una persona operar las 24 horas, algo que antes no se podía.

Si bien parece un ejemplo muy simple, muchas organizaciones hoy en día tienen la posibilidad de crecer y mejorar sus procesos, pero la vorágine del día a día les impide detectar los costos en los que incurren, la ineficiencia de sus procesos y oportunidades de mejora.

Para que una empresa pueda llevar a cabo un mejoramiento de procesos, ya sea en uno, varios o todos, es necesario que desde la alta gerencia haya un compromiso para llevarlo a cabo. Si los directivos no creen o no están convencidos de mejorar un proceso,

es muy factible que no se lleve a cabo o que a mitad de camino se deje de lado, porque quizás los cambios no se notarán en el corto plazo y porque el mejorar un proceso requiere de recursos monetarios, humanos y de tiempo o administrativos.

También es importante ver la mejora de un proceso como una actividad estratégica, cuyos beneficios pueden llegar a observarse a lo largo del tiempo y no inmediatamente. La mejora de procesos debe ser considerada como una actividad o función clave dentro de la organización, debe tener un equipo o personal responsable para llevarla a cabo y objetivos y metas claras.

En la actualidad, una empresa que no busca mejorar, ya sea desde corregir un error o innovar en cómo hacer mejor una actividad o proceso, no tendrá un futuro viable.

James Harrington establece un procedimiento de 5 fases para llevar a cabo el mejoramiento de procesos:

1. Organización para el mejoramiento
2. Comprensión del proceso
3. Modernización
4. Mediciones y controles
5. Mejoramiento continuo

## **2.4. Fases para llevar a cabo el mejoramiento**

### **2.4.1. Organización para el mejoramiento**

Esta primera fase consiste en establecer objetivos y metas claras del mejoramiento. Plantear por qué se está realizando, qué se persigue, establecer la situación actual y la deseada o la razón que motiva el llevar a cabo una mejora. Los objetivos y metas deben hacerse conocer a todos los miembros de la organización o del área implicada para lograr la participación de ellos e incluirlos para que estén más comprometidos con lograr la mejora que se pretende.

También se debe nombrar a los responsables de implementar el mejoramiento de procesos y se debe comunicar quiénes son al resto de la organización o del área implicada para que se sepa el rol en que se están desempeñando y para esclarecer con quiénes se deberá trabajar en la implementación.

Quienes sean responsables de implementar el mejoramiento de procesos deberán establecer los objetivos de efectividad, eficiencia y adaptabilidad del proceso, deberán coordinar y dirigir al equipo que esté a cargo o trabajando en el mejoramiento, deberán dirigir cada etapa del mejoramiento, documentar la mejoría, establecer estrategias para llevarla a cabo de la mejor forma posible y deberán finalmente asegurar que el proceso mejore y que esta mejora no perjudique o afecte a otros procesos o áreas de la organización.

A quienes sean responsables de dirigir el proceso de mejoramiento, se los debe capacitar para que puedan hacerlo de una forma adecuada y que se pueda efectivamente, lograr los resultados y objetivos propuestos.

Por último, se debe elegir qué proceso/s crítico/s se buscará mejorar. Aquí es muy importante comenzar listando cuáles son los procesos críticos que tiene la organización, es decir, aquellos que son indispensables para el normal desarrollo de sus actividades, al menos de forma general, por ejemplo: selección y contratación de personal, producción de bienes y servicios, comercialización o ventas, administración y/o finanzas y compra de insumos o materiales.

Una vez que se han identificado los diferentes procesos que posee la organización, hay que determinar cuáles son los que se deben mejorar. Puede que sea necesario implementar un mejoramiento de procesos en varios procesos, pero a veces, esto no es posible por falta de recursos o puede que sea más eficiente decidir mejorar de a un proceso a la vez en lugar de hacerlo simultáneamente.

Entonces, ¿qué proceso mejorar? ¿cuáles son los prioritarios? Algunas reglas de decisión que pueden ser útiles para determinar qué procesos, dentro de los críticos, mejorar en primer lugar son las siguientes:

- Procesos que insumen más recursos
- Procesos que no están brindando productos o servicios correctamente
- Procesos con problemas o quejas de clientes internos o externos
- Procesos que pueden hacerse de una mejor forma que ya se conoce. Aquí es importante el benchmarking
- Procesos que tienen estrecha relación con el cliente externo

- Proceso que tiene estrecha relación con las ganancias de la organización

Puede haber más reglas, pero estas son algunas que nos pueden ayudar a elegir por dónde comenzar a implementar las mejoras necesarias que la organización necesita desde los procesos.

#### **2.4.2. Comprensión del proceso**

En esta fase, luego de haber establecido objetivos, responsables y de haber elegido el proceso por el cual comenzar a implementar el mejoramiento, se tratará de entender más en profundidad al mismo para hacerle un análisis exhaustivo, recabar datos, identificar desvíos, causas de los desvíos y comenzar a pensar e idear alternativas para poder mejorarlo.

Es importante definir el proceso de forma precisa, cuál es su función y objetivo, dónde empieza y termina (límites), cuáles son las actividades que lo componen y quiénes son sus clientes (internos o externos). El analizar el proceso otorgará datos valiosos que ayudarán a poder comprender el proceso desde una visión global y cómo está inserto dentro de un sistema macro que es la organización y su importancia en la misma.

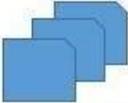
Una herramienta que ayuda a comprender mejor el proceso es el diagrama de flujo, que es la representación gráfica del proceso.

#### **2.4.3. Diagrama de flujo**

Hay diferentes tipos de diagramas de flujo:

- Horizontal
- Vertical
- Panorámico
- Arquitectónico

Un diagrama de flujo se realiza con una determinada simbología que facilita la comprensión del mismo por parte de cualquier persona que las reconozca, más allá del idioma que posean.

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Operación:</b> Se usa para describir cualquier actividad. En el interior del rectángulo se escribe una breve descripción de la actividad.
	<b>Límites del Proceso:</b> Indica el inicio y el final de un proceso. En el interior del eclipse aparece la palabra inicio o fin.
	<b>Punto de Decisión:</b> Denota que en ese punto se toma una decisión. Los outputs salidas del diamante, son siempre dos y del tipo Si / No.
	<b>Movimiento:</b> Muestra el movimiento de un output entre distintos puntos de la organización.
	<b>Conector:</b> Señala que el output de ese proceso puede ser el input de otro ( la letra indica el proceso de entrada)
	<b>Dirección del flujo:</b> Denota la dirección y el orden de los pasos del proceso
	<b>Documento:</b> Documento/registro.
	<b>Listados:</b> Listados / notas de trabajo acumulado, información referente a la actividad.
	<b>Base de datos:</b> Punto de archivo donde se retiene temporalmente la información, en espera que se cumplan otras condiciones para continuar el proceso. Puede llevar asociada una tarea de administración de almacenamiento.

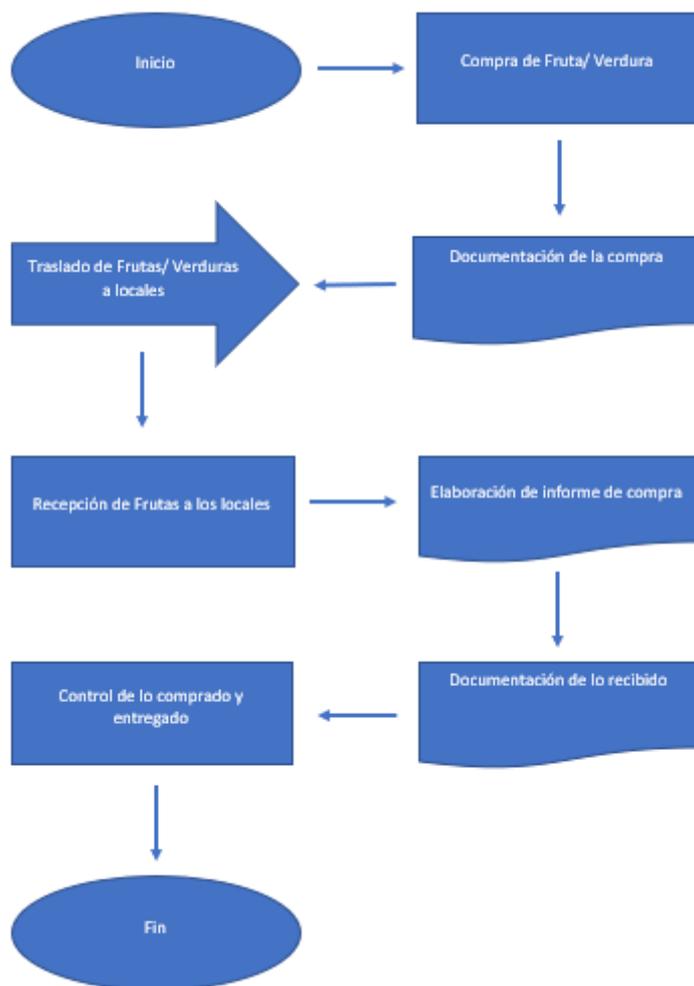
Fuente: <https://iveconsultores.com/diagrama-de-flujo/>

A través del diagrama de flujo del proceso se pueden identificar actividades sin valor agregado, que representan oportunidades de mejora o de reducción de tiempos para que pueda reducirse el tiempo de ciclo de este o para poder optimizarlo.

Todos los datos que se van recabando en esta etapa deben utilizarse para actualizar la documentación del proceso.

Es a partir de que se comprende un proceso y de que se tienen datos sobre el mismo que se puede comenzar a determinar de qué manera sería posible mejorarlo.

#### 2.4.3.1. Diagrama de flujo del proceso actual de Compra y entrega de Frutas y verduras en Grupo Broda



*Fuente: elaboración propia*

#### 2.4.4. Modernización

En este punto ya se tiene en claro por qué se llevará a cabo el mejoramiento de procesos y se ha comprendido claramente cómo funciona, cuáles son sus partes, usuarios y las diferentes actividades que lo componen, y se ha realizado el diagrama de flujo del proceso para que pueda verse gráficamente. Es entonces cuando hay que plantearse, cómo se va a mejorar el proceso. Ya está entendido y comprendido, por lo que se pueden identificar oportunidades de mejora en tres grandes medidas: eficiencia, efectividad y adaptabilidad.

En esta etapa de modernización se buscará precisamente identificar toda posibilidad de mejora que permita optimizar las medidas que se mencionaron previamente. Algunas tareas a llevar adelante para poder hacerlo y contribuir al logro de esa optimización es la

eliminación de la burocracia, de actividades que no agregan valor (pueden verse de una forma más sencilla en el diagrama de flujo del proceso), se debe estandarizar cada una de las actividades que componen al proceso, se debe tratar de identificar las causas de los errores y eliminarlos.

Por otro lado, es importante que se simplifique el proceso, es decir, que sea lo más corto y sencillo posible, evitando todo tipo de actividad innecesaria porque eso conlleva mayores costos y pérdida de tiempos.

Una organización debe perseguir la mayor automatización posible en sus procesos, esto le permitirá dedicar menos recursos al mismo para poder distribuirlos en otras actividades o procesos que los necesiten. También le permitirá utilizar menos cantidad de personal o que se dediquen a tareas más importantes.

Al finalizar esta etapa, todo lo que se ha descubierto luego del análisis, todos los errores, desperdicios, pérdidas de tiempo y todas aquellas oportunidades de mejora que se han identificado se deben documentar y poner en práctica. Con la práctica, se podrá ir obteniendo retroalimentación y así poder seguir midiendo cómo han ido resultando las mejoras implementadas. Constantemente se debe mantener actualizada la documentación para que el proceso se pueda mejorar continuamente.

Cabe destacar que se debe poseer un equipo capacitado para poder llevar adelante una modernización del proceso. Es indispensable que los empleados o miembros que van a estar analizando el proceso y buscando hacerlo más eficiente, efectivo y adaptable tengan conocimientos técnicos sobre cómo hacerlo o las habilidades creativas para ejecutar el plan y lograr los objetivos propuestos.

Un diseñador gráfico probablemente no sepa bien cómo funciona el área de ventas de una empresa que comercializa productos alimenticios por lo que le será muy dificultoso o imposible el llevar a cabo una mejora en dicha área porque no tiene los conocimientos concretos sobre en qué consiste cada actividad de esta y cómo podría optimizarse un determinado circuito sin afectar a otros.

El tener la capacidad para mejorar un proceso no está relacionado con los estudios que una persona tenga sino con que tenga los necesarios referidos a lo que se pretende mejorar efectivamente.

#### **2.4.5. Mediciones y controles**

Una célebre frase que se le atribuye a Peter Drucker dice que “no se puede controlar, lo que no se puede medir” y cuánta razón tiene. En esta fase es cuando se debe plantear un sistema de mediciones, indicadores, sistemas de control y de retroalimentación continua. Si en la fase previa se han desarrollado mejoras muy creativas y prominentes, se han disminuido errores, se ha hecho más simple y menos burocrático el proceso, se han estandarizado las actividades que lo componen, se ha automatizado el mismo lo más posible y se posee el personal capacitado para implementar todo lo expuesto anteriormente pero no se mide si efectivamente dan el resultado esperado, probablemente el proceso decaiga nuevamente tarde o temprano. También puede ocurrir que lo que se creía que era una mejora, no lo sea en la realidad o lo que se planificó cuando se lleva a la práctica no logra llevar al proceso a la situación deseada.

¿Qué es la efectividad, eficiencia y adaptabilidad?

- Efectividad: consiste en satisfacer las expectativas de los clientes.
- Eficiencia: consiste en realizar el proceso con la menor cantidad de recursos posibles y eliminar lo más posible el desperdicio del mismo.
- Adaptabilidad: consiste en adaptar el proceso lo más posible a la situación actual, necesidades del mercado o de los clientes y de las necesidades de la organización.

#### **2.4.5.1. Medidas de efectividad**

Para asegurar que el proceso sea efectivo, se deben definir las necesidades y expectativas del cliente para poder, luego, satisfacerlas. En general, las necesidades del cliente se relacionan con productos o servicios. Los clientes, esperan entre otras cosas, que estos cumplan con algunas características:

- Rendimiento
- Confiabilidad
- Durabilidad
- Costo
- Exactitud
- Posibilidad de uso
- Comprensión

- Adaptabilidad

#### **2.4.5.2. Medidas de eficiencia**

Otro punto a tener en cuenta es la eficiencia, es decir, la organización debe buscar reducir lo más posible sus costos operacionales. Se debe buscar reducir los recursos que cada proceso insume para poder utilizarlos en otras actividades de valor.

Gran parte de la eficiencia consiste en eliminar el desperdicio y las actividades sin valor agregado.

Las medidas de eficiencia se centran en el uso del tiempo, dinero y otros recursos. Algunas de ellas son:

- Recursos gastados por cada output del proceso
- Costos de no calidad
- Tiempos de espera
- Costo del valor agregado
- Tiempo de ciclo del proceso

#### **2.4.5.3. Medidas de adaptabilidad**

Un proceso adaptable tiene la capacidad de ajustarse a las necesidades o expectativas del cliente para poder satisfacerlas y también para ajustarse en beneficio de otros procesos de la organización. Un proceso adaptable está diseñado de forma que puede modificarse fácilmente.

Es el requerimiento más difícil de medir, pero se puede medir estableciendo algún indicador como, por ejemplo: “aumentar el porcentaje de compras por tienda online en relación a la tienda física en 2021 con respecto al porcentaje de 2020”. Esta medición está relacionada con el objetivo de hacer el proceso de venta más adaptable al cliente y que pueda tener la posibilidad de adquirir los productos de la organización a través de la tienda online de la misma, algo totalmente solicitado en el presente.

Algunas formas de poder medirla son:

- Tiempo promedio que se necesita para procesar la solicitud especial de un cliente en comparación con un proceso estándar.
- El porcentaje de solicitudes especiales que se devuelven.

- Aumenta el porcentaje de solicitudes con tiempo especial.

Una situación que puede ocurrir es que se hayan establecido mediciones e indicadores que permitan ir evaluando cómo se desarrolla el proceso pero que no esté bien planteado un sistema de retroalimentación que le muestre al responsable del proceso cómo está funcionando y que, por ende, no actúe para mantener el rendimiento o para corregir desvíos.

Hay que tener en cuenta que, si un proceso se está mejorando, el resultado óptimo del mismo puede que demore un período de tiempo en alcanzarse. No todos los procesos pueden mejorarse de manera radical de un momento a otro, puede que requieran una implementación gradual de las mismas o que demore un período de tiempo en verse los frutos de haberlas aplicado.

Ahora bien, es importante que se establezcan algunos lineamientos sobre las mediciones y controles para que den resultado.

Hay que determinar dónde se va a medir, cuándo, qué se medirá, a quién, quién debe medir y quién debe retroalimentar.

a) ¿Dónde se va a medir?

Un error común que se comete es que se mide el rendimiento o resultado de un proceso al final del mismo. Es importante que se establezcan puntos de mediciones intermedios. Los mismos podrían ser en cada actividad del proceso para que las personas que intervienen en ellas tengan un feedback inmediato y temprano de lo que están realizando.

Por ejemplo, el proceso de compra del ticket debería permitir medir la cantidad de estudiantes que están almorzando cada día y no solamente al finalizar la semana.

b) ¿Cuándo se va a medir?

Lo ideal es medir a medida que van terminando las actividades. Es un error el medir solamente una vez o pocas veces sin repetición. Sería un error medir la cantidad de estudiantes que acuden al Comedor Universitario una vez por mes, porque no arrojaría un número que sirva para utilizarlo en el día a día en la producción de comida por citar un ejemplo.

c) ¿Qué debemos medir?

Se debe medir la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso. Más adelante se planteará de forma práctica cómo se puede llevar a cabo esto en el proceso de compra del ticket.

d) ¿A quién se debe medir?

Se debe medir a todas las personas que están implicadas en el proceso, es decir, a quienes participan en cada una de las actividades que lo componen para que puedan tener feedback sobre cómo están trabajando.

Para los trabajadores, es motivante y satisfactorio el tener feedback sobre su tarea, ya que sentirán responsabilidad por lo que hacen, siempre y cuando sean medidas objetivas y que desafíen sin hacer la tarea imposible o desgastante.

e) ¿Quién debe medir?

Quien mejor puede medir es quien realiza la actividad, ya que conoce tanto cómo funciona la misma y el resultado que debería obtener que puede darse cuenta si está logrando el objetivo o no.

También es importante que haya un superior que mida la tarea, la auto evaluación es buena y debe realizarse continuamente, pero siempre debe estar supervisada por alguien para evitar errores subjetivos.

Todo aquel que mida debe conocer cómo se realiza la actividad y el output que debe arrojar la misma. En este punto toma relevancia la documentación, porque se podría ver claramente cómo se hace la actividad y el resultado u objetivo esperado de la misma

si está documentada.

f) ¿Quién debe dar feedback o retroalimentación?

La persona que recibe el output del proceso es quien debe retroalimentar, ya sea de forma positiva o negativa o generando críticas constructivas a quienes están obrando en el proceso anterior.

Las mediciones permiten conocer el proceso, evaluarlo, y tomar decisiones más adecuadas. Son la base de la mejora continua. Pero siempre necesitan estar acompañadas de una correcta retroalimentación para que no queden en el olvido o sin generar un cambio positivo.

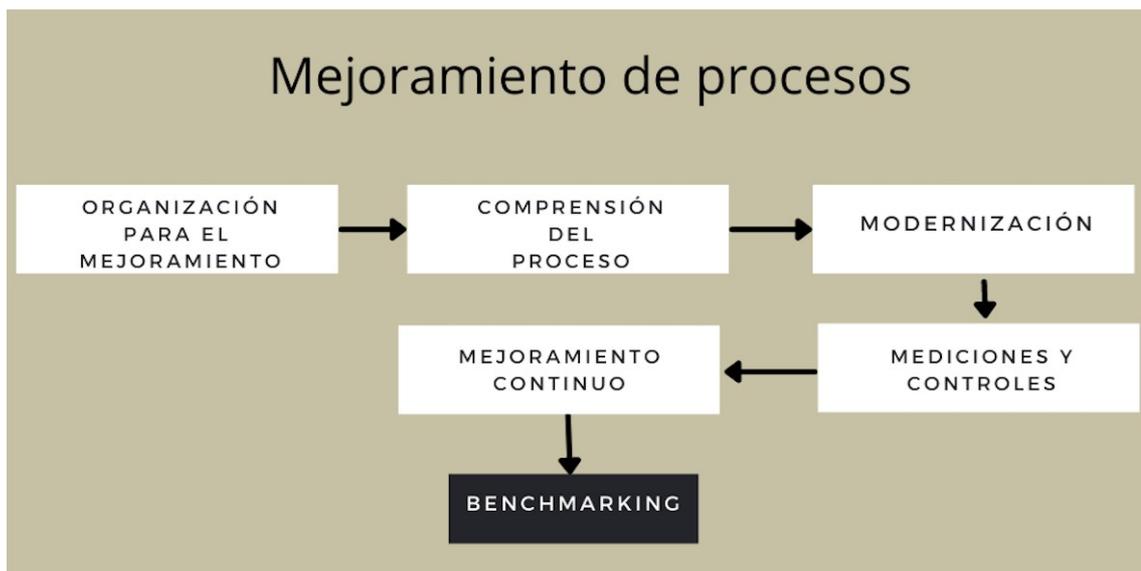
#### **2.4.6. Mejoramiento continuo**

El objetivo es que todo lo trabajado, medido y controlado sea la base, los cimientos de lo porvenir. En esta última fase se tiene como objetivo el implementar un sistema que favorezca y permita la introducción de mejoras continuas.

Para poder llevar a cabo esta etapa es importante que se estén revisando y analizando las mediciones, indicadores y controles para que se detecten todos los desvíos o los errores que se van generando y poder ir mejorándolos.

Una estrategia clave es la de realizar benchmarking. El benchmarking es un proceso que consiste en observar los procesos de los principales competidores o líderes del mercado, analizarlos y poder obtener lo mejor de ellos para aplicarlo de forma adaptada a la organización. También consiste en analizar y observar qué estrategias están tomando y poder tenerlas en cuenta para las propias que se desarrollen en la organización.

Resumen del mejoramiento de procesos



*Fuente: elaboración propia*

## 2.4.7. Otras metodologías para mejorar procesos

### 2.4.7.1. Metodología Six Sigma

Es una metodología de mejora de procesos creada en la década de los 80 por Bill Smith, un ingeniero que trabajaba en Motorola. El objetivo es reducir y eliminar los defectos en la entrega de un producto o servicio al cliente.

¿Cómo es el proceso a llevar a cabo?

- a) Definir: consiste en concretar el objetivo del problema o defecto
- b) Medir: consiste en entender el funcionamiento actual del problema o defecto
- c) Analizar: pretende averiguar las causas reales del problema o defecto
- d) Mejorar: permite determinar las mejoras procurando minimizar la inversión a realizar
- e) Controlar: consiste en asegurar que la mejora implementada

### 2.4.7.2. Metodología Lean Manufacturing

El Lean Manufacturing es una filosofía de trabajo que nace en Japón, más precisamente en la fábrica Toyota.

Es una filosofía que busca mejorar y optimizar los sistemas de producción a través de la eliminación de los desperdicios para lograr la calidad total. Cuando se habla de

desperdicios se hace referencia a los recursos de más que utiliza un proceso. En el caso de este trabajo de investigación, el desperdicio sería la cantidad de tiempo que desperdician los empleados a la hora de realizar sus trabajos, por ejemplo.

Es decir, busca identificar todos los procesos de la empresa, luego identificar cada una de las actividades que los componen y eliminar aquellas actividades que no agregan valor.

La metodología busca realizar los procesos cada vez mejor, tratando de incrementar la efectividad, eficiencia e innovación de los procesos.

Sus principios básicos son:

- Reducción del desperdicio
- Calidad total
- Mejora continua
- Sistema pull de producción
- Flexibilidad
- Comunicación y trabajo en equipo

## **CAPÍTULO 3: Aplicación práctica del mejoramiento de procesos**

### **3.1. Organización para el mejoramiento**

Se comenzará listando los procesos críticos o los más importantes de la unidad Gastronómica de Grupo Broda.

a) Proceso de elaboración de recetas – El proceso implica la creación de nuevos platos, la determinación de cantidades de cada insumo y la elección del establecimiento en el que el plato será vendido al público.

b) Proceso de compra de materia prima (frutas, verduras). – El proceso nace desde la necesidad de abastecer a los restaurantes de materia prima, partiendo desde la compra de Frutas y Verduras en la feria, su posterior documentación y la distribución de estas a los distintos establecimientos gastronómicos.

c) Proceso de contratación/administración de personal – El proceso busca encontrar el personal idóneo para cada puesto y luego cuidar al personal para que siga formando parte de la institución, cuidando así a los perfiles valiosos.

d) Proceso de capacitación de personal – El proceso busca preparar a las personas para que puedan desarrollar correctamente su rol, el proceso también abarca la detección de talentos y el armado de un plan de carrera para estos perfiles.

e) Proceso para alimentar a los clientes – se denomina de esta forma a todo el proceso que abarca desde que el cliente llega al restaurante hasta que se retira del establecimiento.

#### **3.1.1. ¿Qué proceso se elegirá para mejorar?**

Anteriormente se han mencionado algunas reglas básicas para poder determinar cuál o cuáles procesos se mejorarán. Las mismas son las siguientes:

- Procesos que insumen más recursos
- Procesos que no están brindando productos o servicios correctamente
- Procesos con problemas o quejas de clientes internos o externos
- Procesos que pueden hacerse de una mejor forma que ya se conoce. Aquí es importante el benchmarking.

- Procesos que tienen estrecha relación con el cliente externo
- Proceso que tiene estrecha relación con las ganancias de la organización

Tal como se ha visto y analizado hasta aquí en el presente trabajo de investigación, un proceso que tiene problemas y representa muchos de los reclamos de los empleados y los clientes internos (establecimientos gastronómicos) nacen en el seguimiento de la mercadería comprada y luego entregada se vuelve muy difícil de realizar, terminando muchas veces en diferencias entre lo comprado con lo que se entrega, más precisamente en el proceso de compra y distribución de la materia prima

A su vez, es un proceso que no está brindando el servicio correctamente, ya que podrían unificarse las planillas del comprador de insumos con la que completan los restaurantes de una forma mucho más rápida y sencilla, reduciendo el tiempo que lleva consolidar ambos archivos.

Por último, haciendo referencia a las reglas de decisión vistas, es un proceso que impacta directamente en el cliente interno que son los establecimientos gastronómicos.

Por esto, dentro de los procesos críticos de Grupo Broda, y por no poder extender el análisis más allá de este trabajo, se decide optar por realizar y proponer una mejora en el proceso de compra y distribución de frutas y verduras y así poder mejorar el proceso más importante para optimizar el tiempo de los empleados, que es el recurso más importante de la compañía.

### **3.1.2. Objetivo**

El objetivo de la presente investigación es mejorar el proceso de compra y distribución de frutas y verduras a los locales gastronómicos del grupo. Concretamente, se buscará reducir el tiempo que lleva el control de la mercadería comprada con lo que finalmente se entrega en cada local. Esto se realizará a través de la implementación de un formulario de Google, cuyos resultados se reflejarán en una planilla Excel que arroje una sola unidad de medida de frutas y verduras, facilitando el control, sin tener que consolidar la información que envía el comprador y los locales, además esto permitirá tener un mejor registro de las compras históricas al que se podrá acceder en cualquier momento, detectando si hay desviaciones que requieran tomar medidas.

Actualmente se considera que los empleados administrativos no pueden realizar el control correspondiente ya que les quita tiempo en sus tareas diarias y este control les demora mucho y que esta situación podría solucionarse de una forma sencilla. La situación deseada es que el empleado administrativo pueda realizar el seguimiento y que pierda el menor tiempo posible en la tarea proporcionando información valiosa, en el momento adecuado permitiendo a los Gerentes tomar decisiones con esta información.

Lo analizado y descubierto en el presente trabajo de investigación se pondrá a disposición de los responsables de Grupo Broda para que puedan implementar lo que deseen.

Se procede a avanzar a la siguiente fase, para poder entrar en profundidad en el proceso, poder conocerlo, comprenderlo y seguir analizándolo para entender sus desvíos y oportunidades de mejora.

## **3.2. Comprensión del proceso**

### **3.2.1. Descripción del proceso**

Para poder hacer un análisis del proceso de compra de materia prima de frutas y verduras en grupo Broda es importante comprender cómo funciona. El proceso comienza en la detección de la necesidad de comprar frutas y verduras a un costo razonable, el lugar efectivo para realizar la compra es La feria de Guaymallen, ya que allí pueden encontrar toda la variedad que la empresa requiere y a un costo adecuado.

Después, al momento de entregar los productos en los diversos establecimientos gastronómicos, el responsable de cada local completa otro formulario físico indicando la cantidad en kilogramos de frutas/verduras que el local necesitará. En la oficina administrativa, un empleado debe consolidar todos los retiros de los locales comerciales en una hoja de cálculo de Excel, así como también unificar las unidades de medida diferentes utilizadas por los compradores y quienes distribuyen los productos. Una vez completada esta consolidación, se debe verificar que las cantidades indicadas en las facturas coincidan con lo que se compró efectivamente, y que los precios sean acordes a los valores del mercado.

Además de las tareas mencionadas anteriormente, el empleado encargado de la consolidación de datos, la transferencia de formularios físicos a formatos digitales y la posterior verificación de los datos ingresados, también debe realizar un reporte al gerente de operaciones en el caso de haber diferencias entre lo efectivamente comprado y lo que se registra en los libros de Excel.

El presente trabajo se centrará en este proceso, con el objetivo de elaborar una propuesta que permita mejorar el mismo.

### **3.2.2. Definición de los límites del proceso**

El comienzo para poder implementar el mejoramiento de un proceso es tener en claro dónde comienza y dónde termina, a esto se denomina delimitar el proceso.

Los límites que deben establecerse son los límites iniciales, finales, superiores e inferiores de un proceso. Los límites iniciales y finales permiten identificar dónde comienza y termina el proceso que se pretende mejorar. Los límites superiores e inferiores permiten identificar el nivel de complejidad del proceso y qué es lo que el mismo enmarca.

Los límites iniciales y superiores permiten que los inputs ingresen al proceso. Todos los inputs necesarios para el proceso ingresan por allí y los límites superiores permiten que ingresen a cualquier otra actividad dentro del proceso. El límite inferior permite que el output del proceso le llegue a los clientes o usuarios de cualquier parte del proceso, mientras que el output final, es decir, el producto o servicio que deba salir del proceso pasará a través del límite final, llegando al cliente final del proceso.

La definición de estos límites permite también identificar qué actividades forman parte del proceso y qué personas intervienen en el mismo. Todo esto se podrá ver claramente a través del diagrama de flujo.

En el proceso de compra y distribución de frutas y verduras los límites serían los siguientes:

- **Límite inicial:** Locales gastronómicos hacen el pedido en base a sus necesidades
- **Límite final:** Locales gastronómicos reciben las frutas y verduras
- **Límite superior:** Frutas y verduras compradas en la feria, planilla de Excel con información de la compra, facturas de compra.
- **Límite inferior:** compostaje de frutas y verduras en mal estado, reciclaje de cajones de frutas

### **3.2.3. Clientes, proveedores y relación con otros procesos**

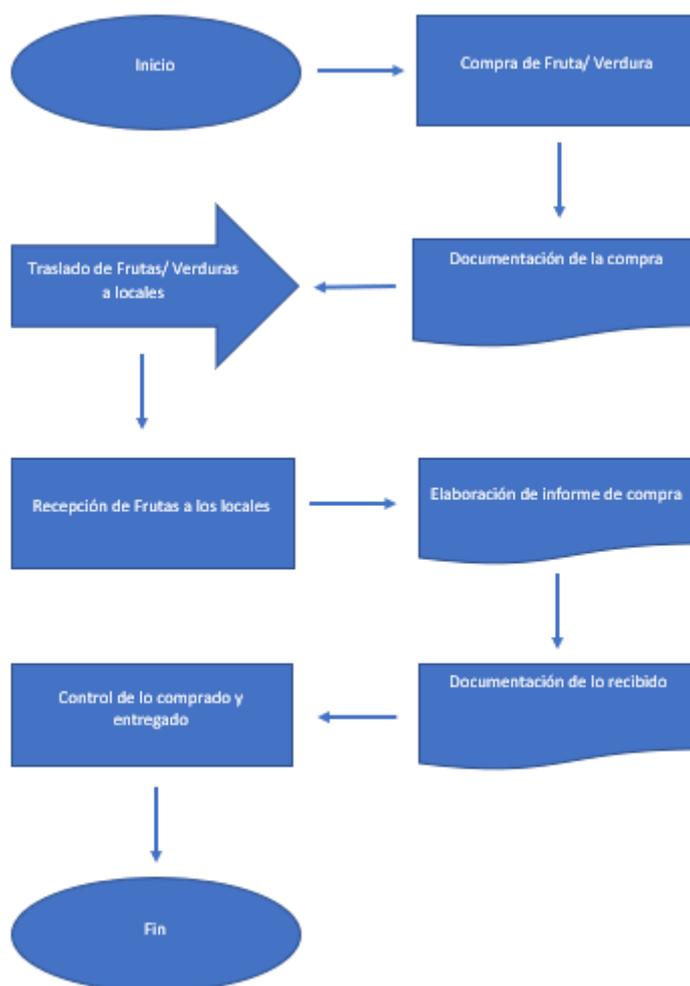
El proceso de compra y distribución de frutas y verduras tiene como input del proceso al Local gastronómico realizando el pedido de materia prima para la posterior elaboración de recetas. El output del proceso, serían las frutas y verduras en el local gastronómico listas para ser utilizadas y preparar los platos que luego serán destinados al consumidor final.

Es decir, si se analiza el proceso de compra y distribución, el cliente del proceso es el proceso subsiguiente de elaboración de recetas. El input de dicho proceso es el Local gastronómico contando con todo lo necesario para elaborar los platos.

Por lo tanto, el proceso de compra y distribución de frutas y verduras se relaciona con 2 procesos de forma directa. En primer lugar, con el proceso posterior de elaboración de platos y, en segundo lugar, con el proceso de alimentación de los clientes, ya que estos generan la necesidad de seguir abasteciendo de materia prima al local dando inicio nuevamente al proceso que se está analizando.

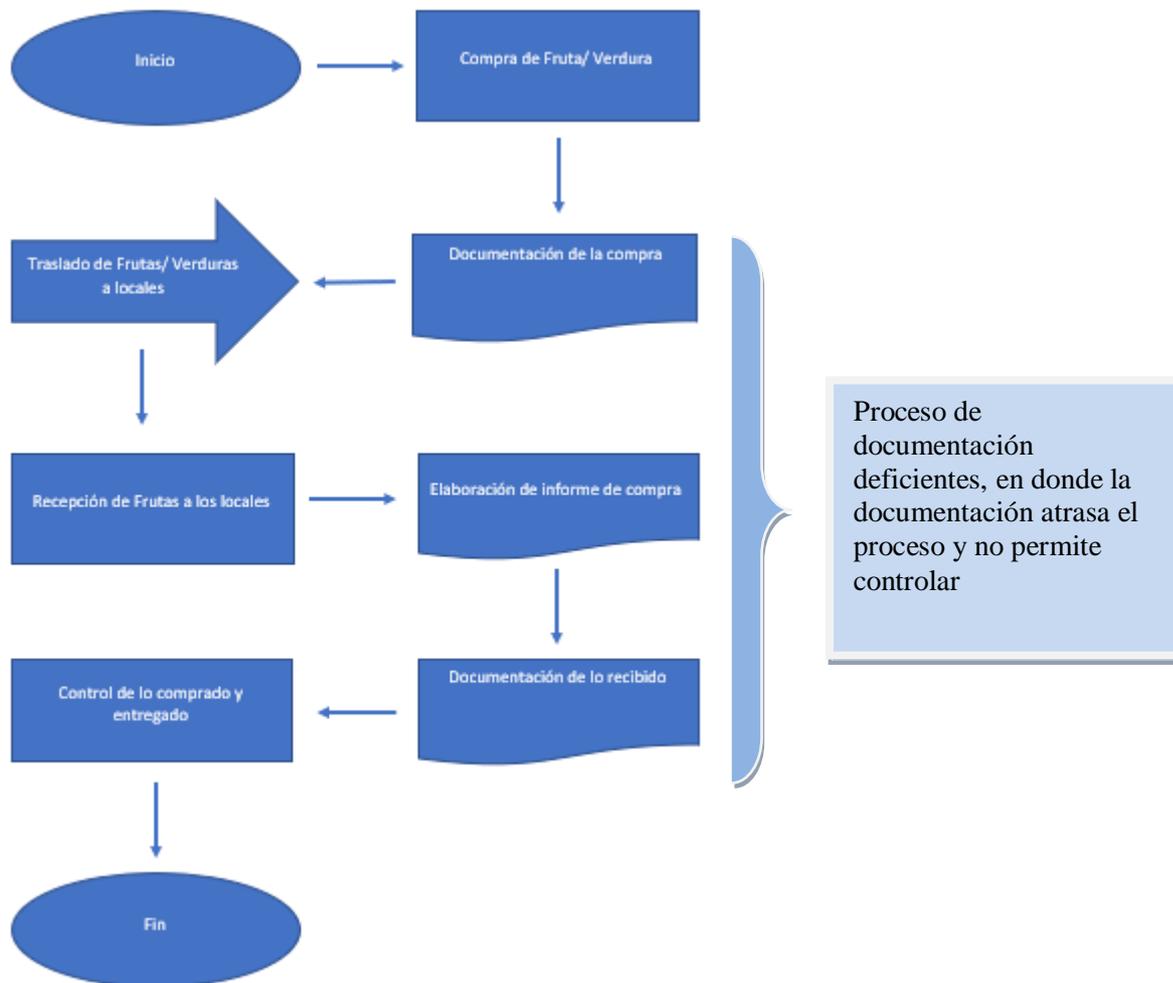
### 3.2.4. Diagrama de flujo

#### 3.2.4.1. Diagrama de flujo del proceso de Compra y distribución de frutas y verduras en Grupo Broda



*Fuente: elaboración propia*

### 3.2.4.2. Detección de debilidad



*Fuente: elaboración propia*

### 3.3. Modernización

Al llegar a esta etapa, se han identificado los procesos críticos dentro de Grupo Broda. A través de reglas de decisión, se ha determinado cuál proceso se enfocará en mejorar, marcando así el objetivo de este trabajo de investigación.

Además, se ha logrado una comprensión profunda del proceso. Se ha proporcionado una descripción detallada y específica del mismo, definiendo con precisión los límites del proceso que será objeto de mejora. Se han detallado quienes son los actores clave, como clientes y proveedores, y se ha analizado su relación con otros procesos para lograr una visión completa. Esto permite abordar mejoras sin comprometer los procesos relacionados.

La definición de los límites también colabora en comprender cuál es el input y output que debe entrar y salir del proceso.

Por último, se realizó el diagrama de flujo del proceso, que permite observarlo de forma completa con todas sus actividades y relaciones, facilitando la identificación de errores y/o posibilidades de mejora.

En esta fase se buscará establecer posibilidades de mejora en las tres grandes medidas: eficiencia, efectividad y adaptabilidad.

Después de comprender el proceso, se procederá a explorar en detalle para identificar una oportunidad específica de mejora y establecer los pasos necesarios para lograrla.

### **3.3.1. Actividades a realizar para poder mejorar el proceso:**

1. Eliminación de la burocracia
2. Eliminación de actividades que no agregan valor
3. Estandarización de las actividades
4. Identificar errores, analizar sus causas y eliminarlos
5. Simplificar el proceso
6. Automatizar el proceso
7. Reducir el tiempo del proceso
8. Documentar el proceso

#### **3.3.1.1. Eliminación de la burocracia**

Es importante que el proceso tenga la menor burocracia posible. En este caso, hablando del proceso general, podrían reducirse las instancias de control o de documentación de cada etapa en distintos archivos, haciendo que los empleados dediquen mucho tiempo en actividades que no agregan valor.

En el proceso de compra y distribución, la burocracia está bastante reducida ya que una vez que se indican las cantidades que tienen que ser compradas, no se pierde tiempo ni recursos en hacer efectiva la compra. En este sentido la ejecución de la compra y distribución no representan a un tiempo sustancial que debe erradicarse.

#### **3.3.1.2. Eliminación de actividades que no agregan valor**

Una de las grandes ventajas que aporta el diagrama de flujo es que pueden observarse con claridad las actividades presentes en un proceso que no agregan valor.

En el caso del proceso de documentación de compra y de distribución, el personal de administración debe realizar una conversión de unidades, esto se debe a que las compras se realizan en cajas o cajones y los locales retiran esos productos en kilos o gramos. Esta falta de automatización y simplicidad implica que el empleado que recibe ambos informes (informe de compra e informe de distribución) deba generar un tercer archivo que unifique la unidad de medida para luego comenzar a controlar que no existan desviaciones entre las unidades compradas contra las distribuidas. Esta actividad deja en evidencia su carencia a la hora de agregar valor al proceso. Entonces, esta parte debería eliminarse. La propuesta de mejora, propone eliminarla o, mejor dicho, reemplazarla y que este proceso se pueda hacer de una forma mucho más rápida y sencilla.

#### **3.3.1.3. Estandarización de las actividades**

Es importante que todo el proceso esté estandarizado, es decir, que esté especificado cómo deben realizarse cada una de las actividades que lo componen.

La estandarización asegura que todos sepan cómo se realiza cada actividad del proceso y que los inputs que ingresan como así también los outputs que egresan del proceso sean similares en cada repetición del mismo.

La estandarización contribuye a disminuir errores. Para esta mejora es necesario realizar una capacitación a las partes involucradas en el proceso para que no ocurran errores en la ejecución de las actividades.

#### **3.3.1.4. Identificar errores, analizar sus causas y eliminarlos**

Lo analizado anteriormente, facilita ver cuáles son los errores del proceso para poder tratarlos.

El gran error que presenta el proceso es la demora y el tiempo que les hace perder la carga de documentación a los empleados administrativos, lo cual desmotiva y genera que muchos decidan postergar esta tarea por este asunto haciendo que el control sea ineficiente.

La posibilidad de simplificar la carga de documentación en un solo formulario

online eliminaría la necesidad de tener que realizar la unificación de unidades de medidas entre el que compra en la feria y el que solicita y finalmente recibe el pedido de frutas y verduras en el local gastronómico con una capacitación previa a todas las partes para que sea muy difícil incurrir en errores.

#### **3.3.1.5. Simplificar el proceso**

Todo proceso debe ser lo más sencillo, fácil y ágil posible. Debe eliminarse todo aquello que lo haga más extenso o que lo dificulte sin agregar valor.

En este caso, el proceso general podría simplificarse con la posibilidad de facilitar el registro de la compra y la entrega, y que no haya necesidad de hacer la carga en diferentes documentos offline que luego deben unificarse ; y el proceso de carga podría simplificarse con un formulario de *Google Forms* que nos indique el producto comprado (o entregado) que pueda ser posteriormente descargado por el personal de Administración, identificando fácilmente si las unidades compradas cuadran con las unidades entregadas. Esta carga puede ser realizada desde el teléfono móvil de los empleados, mejorando la velocidad de carga de la información y disminuyendo finalmente el tiempo necesario para controlar la actividad.

Como se ha mencionado anteriormente, esto no sólo lo hace más ágil, sino que lo hace más simple, menos burocrático, le agrega valor al proceso y hace que la realización de esta actividad sea más fácil de medir y a la vez sea más accesible y disfrutable para los actores involucrados en el proceso.

Por otro lado, facilita el seguimiento, análisis y optimización de los recursos utilizados en cada una de las recetas que se realizan, optimizando los procesos de abastecimiento.

#### **3.3.1.6. Automatizar el proceso**

El proceso podría automatizarse de una forma muy simple, al menos gran parte del mismo, y es que el empleado puede cargar la compra y la entrega de frutas y verduras de forma virtual/online sin tener que hacerlo presencialmente y sin la necesidad de una computadora ni un procesador de datos.

Para que la automatización sea efectiva se requiere el trabajo en equipo, el compromiso de los directivos, que deben apoyar la implementación y la colaboración

por parte de todos los miembros del proceso, que deben comprender la automatización y utilizar los formularios de manera correcta.

### **3.3.1.7. Reducir el tiempo de proceso**

La propuesta presentada busca abordar los desafíos relacionados con la lentitud, ineficiencia y falta de control en el proceso de compra y distribución de frutas y verduras. El problema identificado es que este proceso consume una cantidad considerable de tiempo para los empleados administrativos, tiempo que podría utilizarse de manera más productiva en otras tareas.

La solución propuesta es migrar este proceso a un formato virtual, específicamente a través de un formulario de Google. En este formulario, los empleados podrían cargar la información de compra y distribución de frutas y verduras de manera centralizada y en una única unidad de medida. Esto tiene el potencial de agilizar y simplificar el proceso, ya que la información se registraría de manera electrónica y se evitarían los retrasos y la posible pérdida de información asociados con métodos manuales y fragmentados.

La elección de un formulario de Google como herramienta para esta propuesta tiene sentido, ya que es una plataforma ampliamente utilizada y de fácil acceso. Además, la idea de estandarizar la unidad de medida podría contribuir a la homogeneidad y consistencia en el registro de datos, lo que podría facilitar su seguimiento y análisis.

En última instancia, la propuesta busca liberar el tiempo de los empleados administrativos, permitiéndoles enfocarse en tareas más valiosas y estratégicas en lugar de actividades repetitivas y rutinarias. Sin embargo, es importante considerar factores como la capacitación de los empleados para utilizar el nuevo sistema y la garantía de que se mantenga un nivel adecuado de control y supervisión sobre el proceso, incluso en su versión virtual.

### **3.3.1.8. Documentar el proceso**

Para implementar con éxito esta propuesta del formulario de Google, será esencial contar con un plan detallado que aborde aspectos como la migración de los datos existentes, la capacitación de los empleados, la configuración y diseño del formulario de Google, y la supervisión continua para asegurarse de que la solución esté funcionando de manera eficiente y cumpla con los objetivos establecidos.

Es esencial que cada actividad y etapa del proceso estén debidamente documentadas, lo que permitirá a todas las personas relacionadas o involucradas en el proceso comprender su ejecución, los pasos involucrados y la manera correcta de llevarlo a cabo.

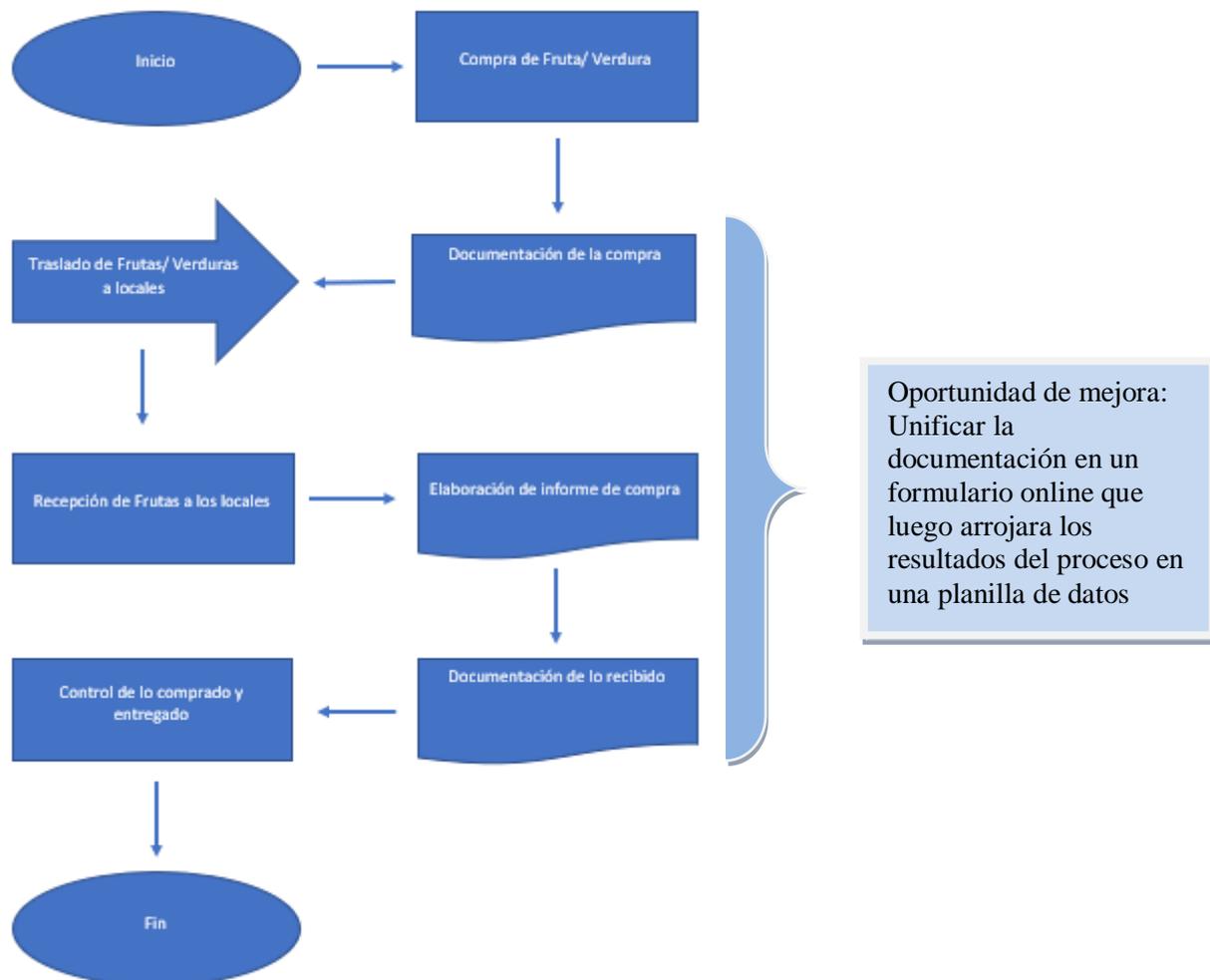
Asimismo, resulta de gran importancia registrar tanto los errores que puedan surgir como las mejoras implementadas. Este registro servirá para identificar las fallas ocurridas, analizar sus causas y evitar reincidir en los mismos errores en el futuro.

La documentación debe mantenerse siempre actualizada. Esto posibilitará la evaluación de la efectividad de las mejoras implementadas y permitirá determinar si el proceso ha experimentado una mejora real. En resumen, la documentación desempeña un rol crucial en el camino hacia una mejora constante.

Tal como se ha destacado en el marco teórico, es de vital importancia que quienes estén a cargo del proceso se aseguren de que todas estas medidas sean implementadas. Tienen la responsabilidad de garantizar el funcionamiento adecuado del proceso y de buscar constantemente su perfeccionamiento. Además, es su deber asegurarse de que la documentación esté elaborada de manera precisa, sea accesible para quienes la necesiten y se mantenga actualizada.

Otra de sus responsabilidades será la capacitación de los individuos que participan en el proceso, de modo que puedan llevarlo a cabo de acuerdo con las actividades estandarizadas. Contar con personal capacitado y competente contribuirá significativamente a la mejora del proceso, ya que aportarán valor al mismo tiempo que identificarán posibles fallos o áreas que puedan optimizarse. En resumen, su labor será crucial para alcanzar un proceso más eficiente, efectivo y adaptable.

### 3.3.2. Oportunidad de mejora detectada



*Fuente: elaboración propia*

### 3.4. Mediciones y controles

En esta fase el proceso ya ha sido analizado, comprendido y se ha modernizado. Pero si todo lo que se ha trabajado hasta este punto, no se mide y controla, puede que quede en la nada o que no se estudie si efectivamente se mejoró el proceso o no.

Muchas veces lo que se cree que es una mejora, puede que no genere el impacto esperado o que empeore el proceso.

La no medición y control de un proceso, impide el seguir detectando desvíos y errores lo que generará posiblemente que los outputs del mismo sean defectuosos y la

posterior insatisfacción del cliente del proceso, ya sea interno o externo.

No medir y controlar, entorpece la mejora continua, ya que no se puede mejorar lo que no se sabe que está funcionando mal o donde no se detecta que existe una posibilidad de mejora. El objetivo de la mejora de un proceso es hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

Se especificarán los lineamientos básicos a tener en cuenta para realizar de forma adecuada las mediciones y controles:

### **3.4.1. ¿Dónde medir?**

El proceso de adquisición y distribución de frutas y verduras requiere ser evaluado en cada ejecución, lo que supone una frecuencia de 2 a 3 veces por semana. Cada semana, es esencial calcular de manera aproximada la cantidad de frutas y verduras que será requerida por cada unidad gastronómica. Este análisis se basa en la estimación de la cantidad de comensales que podrían visitar el local, permitiendo así una preparación precisa de la comida necesaria, evitando cualquier tipo de desperdicio.

La propuesta de mejora debe permitir una medición uniforme en una única unidad de medida. En este contexto, se ha elegido el Kilogramo como unidad de medida genérica, ya que en el proceso actual se emplean diversas unidades entre el comprador y el establecimiento gastronómico. Por ejemplo, el comprador registra la adquisición de un cajón de tomates en su hoja de cálculo, mientras que el establecimiento gastronómico anota el retiro de 15 Kilogramos de tomates en la suya. Esto ocasiona que el empleado administrativo tenga que realizar conversiones de unidades de manera inevitable. La propuesta se enfocará en lograr una medición precisa tanto de las compras como de las distribuciones, incluyendo una evaluación del desperdicio que pueda surgir en cada transacción.

### **3.4.2. ¿Cuándo medir?**

Las mediciones se harán de forma periódica para poder identificar si hay alguna desviación en el momento en el que esta suceda y para que pueda tenerse en tiempo y forma la materia prima para preparar la comida adecuada para la cantidad de comensales que acudirán al establecimiento gastronómico.

### **3.4.3. ¿Qué medir?**

Se deben medir la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de compra y distribución de frutas y verduras. Se procede a recordar lo que esto significa

¿Qué es la efectividad, eficiencia y adaptabilidad?

**Efectividad:** consiste en satisfacer las expectativas de los clientes.

**Eficiencia:** consiste en realizar el proceso con la menor cantidad de recursos posibles y eliminar lo más posible el desperdicio del mismo.

**Adaptabilidad:** consiste en adaptar el proceso lo más posible a la situación actual, necesidades del mercado o de los clientes y de las necesidades de la organización.

A continuación, se presentan algunos indicadores relacionados con la efectividad, eficiencia y adaptabilidad, con el propósito de establecer una base de medición, control y mejora constante del proceso.

#### **3.4.3.1. Medidas de efectividad**

- Exactitud de los Registros: Comparar los datos registrados en el formulario de Google con los datos reales de compra y distribución para asegurar la precisión y minimizar errores.
- Cumplimiento de Pedidos: Evaluar cómo el proceso logra satisfacer los pedidos de frutas y verduras, identificando discrepancias entre la demanda y la entrega.
- Identificar discrepancias entre las cantidades solicitadas y las cantidades entregadas, permitiendo tomar medidas para corregir cualquier desajuste.
- Registrar y analizar la cantidad de productos que son devueltos debido a errores en la distribución, tales como productos equivocados o en mal estado.
- Medir el éxito del proceso en la reducción de errores y devoluciones a través de la implementación del formulario de Google y su impacto en la calidad de los productos entregados.

#### **3.4.3.2. Medidas de eficiencia**

- Tiempo de Registro: Medir el tiempo requerido para que los actores involucrados

completan la información en el formulario de Google desde la solicitud de compra hasta el registro de la distribución.

- **Agilidad en la Comunicación:** Evaluar la rapidez con la que los datos son compartidos y procesados entre los participantes a través del formulario, en comparación con métodos anteriores.
- **Costos de no calidad:** Cantidad de fruta y verdura desperdiciada/cantidad de fruta y verdura total
- **Costos de no calidad:** Evaluar la disminución de desperdicios y pérdidas al optimizar las cantidades de frutas y verduras solicitadas y distribuidas con base en la demanda real.
- **Eficiencia en Mano de Obra:** Evaluar el tiempo ahorrado por los empleados administrativos al utilizar el formulario de Google en comparación con métodos manuales anteriores.

#### **3.4.3.3. Medidas de adaptabilidad**

- **Flexibilidad del Formulario:** Evaluar la capacidad del formulario de Google para acomodar cambios en los pedidos, actualizaciones en los productos o ajustes en las cantidades solicitadas.
- **Reacción ante Cambios:** Medir cómo el proceso y el formulario responden a variaciones en la disponibilidad de productos, adaptándose a nuevas condiciones de oferta y demanda.

#### **3.4.4. ¿A quién se debe medir?**

Es esencial realizar un seguimiento y medición de todas las personas que participan en la interacción con el formulario web, tanto aquellos que lo completan como quienes analizan los datos que proporciona. Entre estos actores, se destacan:

El responsable de adquirir y distribuir las frutas y verduras, quien desempeña un papel clave en asegurar la adquisición y entrega precisa de los productos.

El encargado de analizar y realizar los pedidos desde el establecimiento gastronómico, cuya función es vital para garantizar que los productos se soliciten

adecuadamente según la demanda.

El empleado administrativo, encargado de supervisar y verificar que las compras coincidan con las solicitudes y de minimizar al máximo el desperdicio.

Medir y evaluar la participación y desempeño de estos individuos en el proceso asegura la eficacia y coherencia del flujo de trabajo, lo que a su vez contribuye a una gestión óptima de la compra y distribución de frutas y verduras en los locales gastronómicos.

#### **3.4.5. ¿Quién debe medir?**

La medición debe ser llevada a cabo por un agente externo al proceso, encargado de supervisar su correcta ejecución. En este sentido, el área de operaciones de Grupo Broda asumirá esta responsabilidad, garantizando así un funcionamiento adecuado y evitando cualquier posible desviación.

#### **3.4.6. ¿Quién debe dar feedback o retroalimentación?**

El individuo encargado del proceso de adquisición y distribución de frutas y verduras debe brindar retroalimentación al responsable de generar el formulario, ya sea de manera positiva o negativa. Esto contribuirá a fomentar la mejora continua.

Una vez que estos lineamientos hayan sido detallados, el proceso estará equipado para una mejora constante. Las mejoras implementadas servirán como base para futuras mejoras, manteniendo una evolución continua.

Es importante recalcar que los resultados óptimos pueden no ser inmediatamente evidentes tras una mejora. Puede requerir cierto tiempo antes de que los beneficios sean notables. En el caso de este proceso en particular, el funcionamiento eficiente del formulario y la capacitación de los empleados involucrados podrían tomar un tiempo para alcanzar su punto óptimo. A medida que se ajuste el funcionamiento del formulario y se eduque a los empleados sobre la nueva metodología de documentación, se podrá implementar completamente el nuevo proceso. A partir de ese momento, será posible medir el proceso periódicamente para asegurar su correcto funcionamiento.

### **3.5. Mejoramiento continuo**

En esta etapa final, se han establecido con detalle las mediciones y controles que deben llevarse a cabo de manera constante. Esto asegura que el rendimiento del proceso se mantenga en línea con las expectativas y que cualquier desviación o nuevo error pueda ser detectado con antelación, evitando la generación de resultados defectuosos.

Un añadido a estas mediciones y controles que potencia y agiliza la búsqueda de mejoras es la incorporación del benchmarking. Esta herramienta consiste en comparar el desempeño del proceso con las prácticas líderes en el mismo ámbito. Al observar cómo otros logran un rendimiento óptimo, se pueden identificar oportunidades de optimización y aplicar soluciones efectivas que aceleren la mejora continua del proceso.

### **3.5.1. Benchmarking**

Es relevante tener en mente que el benchmarking es un método altamente beneficioso. En esencia, involucra la observación y el análisis de los procesos implementados por competidores clave o líderes en el mercado. Al estudiar estos enfoques, es posible identificar prácticas exitosas y adaptarlas para el beneficio de la propia organización.

Un elemento adicional que puede fortalecer el enfoque de benchmarking es considerar la situación de Universo Vigil, un competidor de naturaleza similar a la de Grupo Broda que también opera en el ámbito de los locales gastronómicos con Restaurantes como Republica, Chachingo y Casa Vigil. Al tratarse de una empresa con una extensa red de establecimientos, podrían haber implementado estrategias y prácticas dignas de atención. Examinar cómo Universo Vigil aborda su proceso de compra y distribución de frutas y verduras puede brindar ideas valiosas para la mejora continua de nuestro propio proceso.

Este ejercicio de análisis permitiría no solo comprender los enfoques exitosos que los competidores emplean, sino también descubrir oportunidades que podrían aplicarse a nuestra organización de manera adecuada y adaptada a nuestras necesidades y contexto específicos. En última instancia, el benchmarking, sumado al análisis de la competencia,

puede contribuir de manera significativa a una estrategia de mejora continua más sólida y enfocada en la excelencia operativa.

## **CAPÍTULO 4: Propuesta de Mejora**

### **4.1. Introducción**

Estamos inmersos en la era digital, por lo que es fundamental plantear una solución para este caso puntual que implique la automatización y digitalización de los procesos. La tecnología se ha integrado de tal manera en nuestras vidas diarias que es difícil imaginar cómo sería sin ella y también imaginar nuevos procesos en los que la digitalización no sea parte de los mismos.

En un mundo que se está transformando rápidamente, el año 2020-2021, marcado por la pandemia del Covid-19, demostró de manera contundente nuestra dependencia de la tecnología y aceleró su integración en nuestra vida diaria. Nos vimos forzados a adoptar la comunicación en línea y las transmisiones en directo. Las reuniones laborales presenciales dieron paso a plataformas virtuales en un abrir y cerrar de ojos.

Esta experiencia nos hizo apreciar la invaluable contribución de la tecnología en momentos de complejidad, y dejó claro que ha llegado para quedarse. Descubrimos que no es necesario estar físicamente en la oficina todos los días, que podemos reunirnos virtualmente para discutir asuntos importantes o llevar a cabo procesos importantes en línea.

El propósito no es reemplazar el contacto humano, sino reconocer el papel esencial que juega la tecnología en nuestras vidas. Si está tan arraigada en nuestra cotidianidad, ¿por qué no aprovecharla también en el proceso de compra y distribución de frutas y verduras?

En los capítulos previos de esta investigación, hemos explorado el proceso a menudo lento y prolongado para adquirir y distribuir frutas y verduras. ¿Qué sucedería si, como en muchas otras ocasiones, la tecnología pudiera ser la solución?

### **4.2. ¿En qué consiste?**

La propuesta de mejora para agilizar el proceso de compra y distribución de frutas y verduras implica la implementación de un formulario de Google en línea. Una vez que el empleado comprador haya realizado la compra deberá completar el formulario con las cantidades compradas, el empleado administrativo podrá ver de manera instantánea los

resultados de este en una planilla de cálculos. Al realizarse la entrega en cada una de las sucursales de Grupo Broda, el encargado del local deberá completar el mismo formulario con las cantidades que retirara para el local gastronómico, el empleado administrativo también podrá ver de manera instantánea los resultados del mismo en la misma planilla de cálculos, pudiendo también cruzar la información de lo que se compró con lo que posteriormente se distribuyó para así identificar de manera fácil y en el momento si existió alguna diferencia en el proceso.

Este enfoque elimina la duplicidad de planillas completadas por los empleados y facilita el control del proceso.

### **4.3. Implementación**

En la actualidad, como se vio previamente, en el caso del proceso de documentación de compra y de distribución, el personal de administración debe realizar una conversión de unidades, esto se debe a que las compras se realizan en cajas o cajones y los locales retiran esos productos en kilos o gramos. Esta falta de automatización y simplicidad implica que el empleado que recibe ambos informes (informe de compra e informe de distribución) deba generar un tercer archivo que unifique la unidad de medida para luego comenzar a controlar que no existan desviaciones entre las unidades compradas contra las distribuidas. Esta actividad deja en evidencia su carencia a la hora de agregar valor al proceso. Entonces, esta parte debería eliminarse. La propuesta de mejora, propone eliminarla o, mejor dicho, reemplazarla y que este proceso se pueda hacer de una forma mucho más rápida y sencilla.

La propuesta de mejora busca permitir a los empleados que puedan trabajar en línea, con una unidad de medida unificada y facilitando el control del proceso. Los usuarios podrán identificarse rápidamente en el formulario ya que la primera pregunta de este busca identificar si el que completa el formulario es un local gastronómico o la unidad de compras, esto lo podremos ver en la siguiente imagen.

Nombre de unidad \*

Compra

Nipoti Palmares

Bosco

Supra

La Marchigiana Centro

La Marchigiana Palmares

Nipoti Shopping

*Fuente: Elaboración Propia -*

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScILT41Us53UUFWU3CN\\_qVW7AIWMojTE7nhklnbLZ3AEW6zSw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScILT41Us53UUFWU3CN_qVW7AIWMojTE7nhklnbLZ3AEW6zSw/viewform)

El asterisco que se encuentra en la imagen indica la obligación que tienen los usuarios para dar una respuesta en este inciso del formulario, de forma tal que no se podrá enviar el formulario sin completar el inciso.

Los usuarios podrán completar en los siguientes puntos las cantidades en kilogramos (Única unidad de medida que se utilizara) que se compran en la feria o se retiran en el local gastronómico, para esto es importante tener en cuenta que cada local gastronómico y la unidad de compra cuentan con balanzas, haciendo que la medición sea precisa, inmediata y que esta no implique un nuevo costo para la organización, sino una optimización de los recursos actuales.

Banana x kg

Tu respuesta

---

Ajo x kg

Tu respuesta

---

Cebolla Morada x kg

Tu respuesta

---

Cebolla x kg

Tu respuesta

---

*Fuente: Elaboración Propia -*

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScILT41Us53UUFWU3CN\\_qVW7AIWMojTE7nhklnbLZ3AEW6zSw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScILT41Us53UUFWU3CN_qVW7AIWMojTE7nhklnbLZ3AEW6zSw/viewform)

El usuario localizado en administración podrá observar los resultados del formulario en una planilla de cálculos de manera instantánea, Estos resultados podrán medir si hay diferencias entre lo comprado y lo entregado, si hay algún usuario que no ha completado el formulario, de esta forma el empleado podrá optimizar su tiempo y realizar un control apropiado y mucho más cerca del momento en el que suceden las cosas.

Esta implementación lograra liberar el tiempo de los empleados administrativos, permitiéndoles enfocarse en tareas más valiosas y estratégicas en lugar de actividades repetitivas y rutinarias. Sin embargo, también debemos notar la importancia de factores como la capacitación de los empleados para utilizar el nuevo sistema y la garantía de que se mantenga un nivel adecuado de control y supervisión sobre el proceso, incluso en su versión virtual.

Esto tiene el potencial de hacer el proceso más eficiente y sencillo, al registrar la información electrónicamente y evitar los retrasos y posibles pérdidas de información vinculadas con métodos manuales y desorganizados.

La selección de un formulario de Google como herramienta para esta propuesta es acertada, ya que es una plataforma ampliamente conocida y fácilmente accesible. Además, la idea de estandarizar la unidad de medida podría contribuir a la uniformidad y consistencia en el registro de datos, lo que facilitaría su seguimiento y análisis.

La información que nos entrega el formulario puede verse reflejada en la hoja de cálculos, indicándonos el usuario que completo el formulario, en el momento en el que se completo y con toda la información correspondiente.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Marca temporal	Banana x kg	Ajo x kg	Cebolla Morada x kg	Cebolla x kg	Frutillas x kg	Nombre de unidad
2	14/10/2023 12:05:52		3	0.5	4.5		1 Nipoti Shopping
3	14/10/2023 12:08:51		40	20	20	20	15 Compra
4	14/10/2023 12:09:07		5	1	4		2 Nipoti Palmares
5	14/10/2023 12:09:23		8	2	5	8	1 Bosco
6	14/10/2023 12:09:36		2	2	3	1	4 La Marchigiana Centro
7	14/10/2023 12:09:56		0.5	4	3	3	2 La Marchigiana Centro
8							
9							

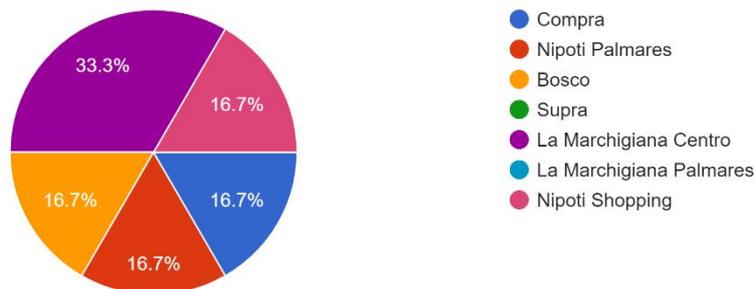
*Fuente: Elaboración Propia -*

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XNXf5mY0KIfXXie0IQUNqF3iDcyl-hS4j3D5cAAVIQI/edit?resourcekey#gid=2007578688>

Esta herramienta también proporciona visualizaciones que nos permiten obtener un resumen de las respuestas de los diferentes usuarios. Esto incluye la capacidad de comparar a aquellos usuarios que adquieren mayores cantidades de ciertas frutas o verduras específicas, así como identificar a los usuarios que completan el formulario con mayor frecuencia. El siguiente cuadro indica de manera porcentual quienes son los usuarios que más completan el formulario.

Nombre de unidad

6 respuestas



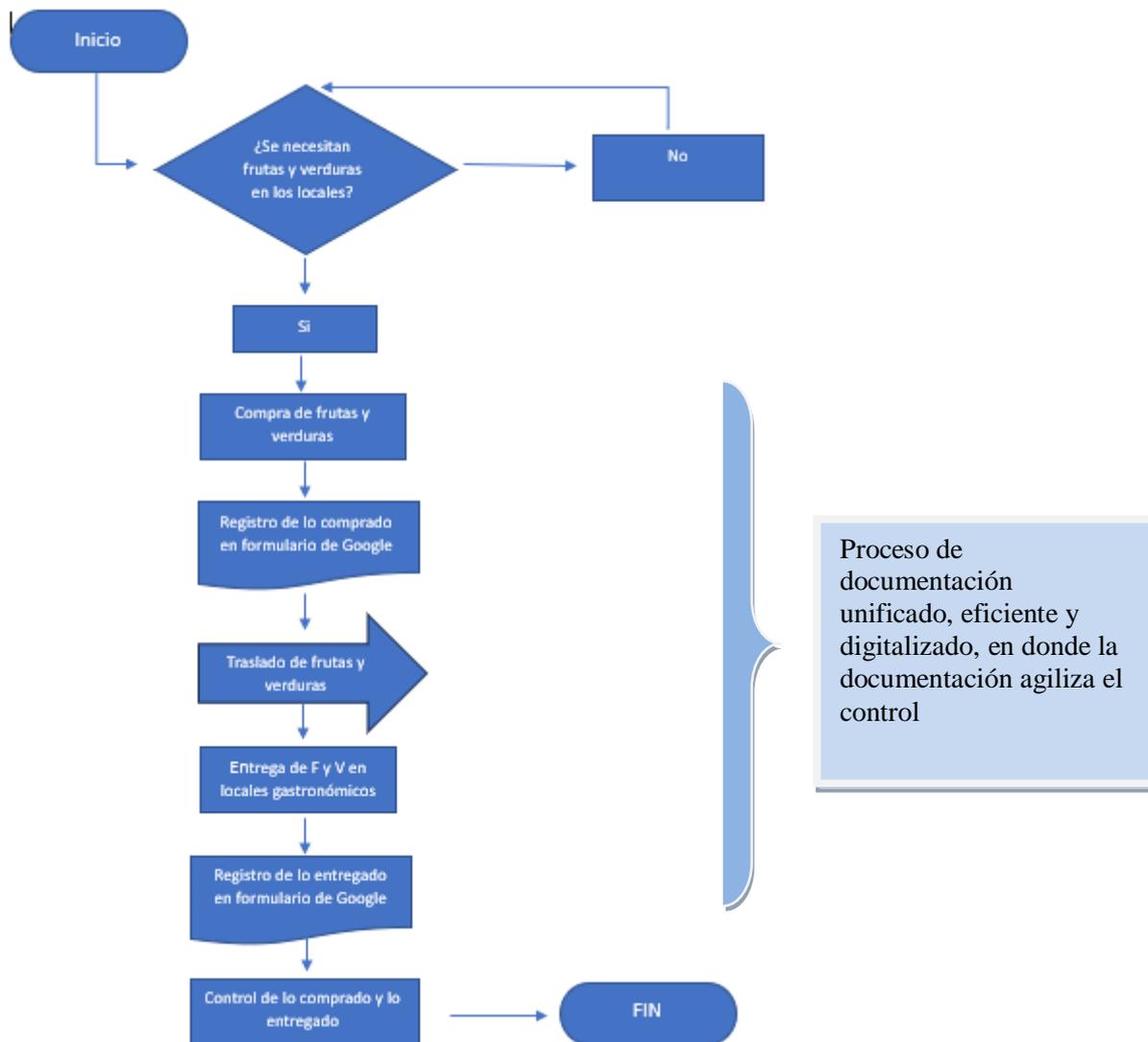
*Fuente: Elaboración Propia -*

<https://docs.google.com/forms/d/1qKz4RLXf0enp8Xank6EeM9Feh2oVj2vTHELScVC-oiY/edit?pli=1#responses>

Los pasos del nuevo proceso que se implementará serán de la siguiente forma:

- 1- Los locales gastronómicos solicitan frutas y verduras
- 2- El área de compras realiza la adquisición de frutas y verduras..
- 3- El área de compras completa el formulario de Google con las cantidades adquiridas.
- 4- Se distribuye la fruta y verdura en los locales gastronómicos.
- 5- Los locales gastronómicos completan el formulario de Google con las cantidades que retiran.
- 6- El usuario de administración verifica los resultados del cuestionario en una hoja de cálculos consolidada, verificando que no existan diferencias en el proceso.

#### 4.4. Diagrama de flujo del nuevo proceso



*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.5. Elección del nuevo proceso

El desarrollo de un formulario en línea que permita realizar este proceso no es muy complejo, no requiere mucho tiempo para que esté terminada o implementada y no es tan costoso. En este caso, para que el proceso pueda funcionar de forma óptima, debe ser realizada por personal de la organización que se encuentre fuera del flujo de este proceso, esta gente debe estar capacitada en creación y desarrollo de formularios web.

Si bien hay alternativas de creación o desarrollo de formularios de Google, como Microsoft Forms, esta no sería la adecuada ya que la organización viene trabajando con las planillas en línea hace tiempo y no cuentan con el paquete de Microsoft Office por lo que deberían incurrir en un gasto importante. La página web, podrá crearse o adaptarse en formato para celulares o dispositivos móviles que permita realizar las mismas operaciones sin ningún inconveniente. El formulario puede adaptarse en formato para celulares o dispositivos móviles que permita realizar las mismas operaciones sin ningún inconveniente.

Para que los usuarios puedan trabajar de forma correcta, puedan cargar su información en el formulario, que los mismos puedan ser analizados adecuadamente y que se puedan efectuar los pagos correspondientes, es necesario que la solución sea realizada por los trabajadores de Grupo Broda para los trabajadores de Grupo Broda, ya que ellos viven el problema de cerca más que cualquier agente externo a la empresa.

Entendido, realizaré los cambios manteniendo la esencia y el sentido del texto original.

#### **4.6. Implementación**

Si bien todo cambio requiere tiempo para su correcta implementación y funcionamiento óptimo. Se sugiere una implementación radical, llevarse a cabo de manera inmediata o en un corto período de tiempo. Esto implica que la transición o cambio se produce de forma rápida y sin etapas intermedias. En lugar de introducir ajustes o novedades de manera progresiva, se implementará de una sola vez.

Este enfoque puede ser más drástico y puede requerir una preparación más intensiva para garantizar una transición fluida y efectiva, pero de esta forma, una vez realizada la creación del formulario y la efectiva capacitación a los agentes involucrados en el proceso se podrán tener resultados en un corto plazo, en donde los empleados puedan ahorrar tiempo y los encargados de controlar el proceso puedan hacer su tarea con mucha mayor cercanía a los sucesos y no con excesivas demoras como en el proceso actual. Una buena capacitación al equipo de trabajo y un seguimiento en los primeros usos del formulario hará que estos se familiaricen con el nuevo sistema de manera y ganen confianza en el proceso de compra y distribución de frutas y verduras.

Además, la rápida ejecución servirá para monitorear el rendimiento y la efectividad

del formulario y corregir posibles fallos en caso de que surjan, sin modificar la experiencia del usuario.

Pensando en la creación e implementación de los formularios web, serán llevados a cabo por el equipo de proyectos de Grupo Broda, denominado internamente como “Broda Lab”, este equipo se encuentra por fuera del proceso por lo que podrá desempeñarse sin la influencia de ninguna de las personas involucradas en el proceso.

Para la capacitación de los empleados, que también será llevada a cabo por el equipo de proyectos, sería beneficioso complementar la misma con tutoriales para resolver posibles dudas de los empleados con respecto al nuevo proceso digital. Estos videos tutoriales los realizarían las mismas personas a cargo de llevar a cabo la mejora del proceso.

Una comunicación efectiva es fundamental dentro de Grupo Broda, en donde se expliquen los porqués para que los empleados acepten el cambio y se adapten de manera receptiva al nuevo proceso.

## **CAPÍTULO 5: Conclusiones**

El presente trabajo de investigación refleja que el proceso actual de compra y distribución de frutas y verduras dentro de Grupo Broda no es eficiente, no es efectivo y no se ajusta a las necesidades de los empleados.

Como se mencionó anteriormente, el proceso inicial implicaba que los empleados realicen la adquisición de frutas y verduras en base a las necesidades de los locales gastronómicos y cargaba una planilla en base a lo adquirido. Luego, en los establecimientos, los responsables completan formularios indicaban las cantidades requeridas. En la oficina, un empleado consolidaba los datos en una hoja de cálculo, unificando medidas y verificando facturas. Además, realizaba un reporte al gerente de operaciones en caso de existir discrepancias.

Este proceso tiene un rol crucial en el proceso de elaboración de las recetas, cuyo impacto es directo con el consumidor final, esto hace que la compra de materias primas sea una función vital que no puede ser librada a la ineficiencia.

Modificar este proceso es esencial para optimizar la operación, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficaz y que las necesidades de los empleados se cumplan de manera más efectiva. La propuesta de mejora del proceso está en línea con la necesidad imperiosa que caracteriza a Grupo Broda de buscar seguir innovando dentro del mercado gastronómico con la utilización de la tecnología como aliado y la eficiencia de los recursos.

Cabe destacar que este trabajo y los análisis realizados no buscan centrarse en los aspectos negativos de Grupo Broda. Por el contrario, se ha buscado identificar errores, defectos y desviaciones para corregirlos y mejorar los procesos. De esta manera, se espera que los empleados puedan hacer su trabajo de manera eficiente, enfocándose en aquellas tareas que den un valor agregado.

La propuesta de mejora no requiere una inversión por parte de Grupo Broda, ya que su equipo destinado a proyectos se encargara de la elaboración, la implementación y capacitación de los empleados, por lo que es completamente viable y factible de implementar a corto plazo. Solo se necesita lo que todo cambio demanda: compromiso.

Este trabajo busca que Grupo Broda continúe con su espíritu resolutivo e innovador que les ha permitido crecer y mantenerse como una referencia gastronómica para la

provincia de Mendoza.

## **CAPÍTULO 6: Bibliografía**

Bibliografía consultada:

Harrington, H. J. (1998). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá: McGraw- Hill.

Torres, I. (s.f.). Diagrama de Flujo, una herramienta infalible para visualizar, esquematizar y mejorar tus procesos. Recuperado de Sitio Web IVE CONSULTORES: <https://iveconsultores.com/diagrama-de-flujo/>

Barbera, S. (2019). Plan de Negocios Restaurant Fast Casual

La Marchigiana. (s.f). Recuperado de: <https://marchigiana.com.ar/historia/>

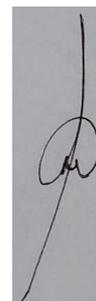
DAFT, Richard, Teoría y diseño organizacional, 8ª ed., México, Thomson, 2005.

OSTROFF, Frank, The horizontal organization, Oxford University Press, 1999.

## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 5 de Noviembre de 2023



**José Cayetano Márquez**

Firma y aclaración

30036

Número de registro

39584844

DNI