



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

*“Plan de mejora en los procesos
administrativos de la entidad Mutual
Vitivinícola”*

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

Sulia, Valeria Martina

Registro 30155 - suliavaleria@gmail.com

Tutores

Garriga Suarez, Luis Eduardo (Director)

Dueñas Ramia, German Eduardo (Codirector)

Mendoza, 2022



Contenido

| | |
|--|----|
| Resumen técnico | 4 |
| Introducción al trabajo de investigación | 5 |
| 1. Presentación del tema e importancia | 5 |
| 2. Antecedentes | 6 |
| 3. Planteamiento del problema y objetivos | 6 |
| 4. Metodología | 7 |
| 5. Organización del trabajo de investigación | 8 |
| La entidad: Mutual Vitivinícola | 8 |
| 1. Introducción a la Economía Social y Solidaria | 8 |
| 1.1 <i>Historia de la Economía Social y Solidaria</i> | 8 |
| 1.2 <i>Relación de la Economía Social y Solidaria con la Economía Capitalista</i> | 9 |
| 1.3 <i>Concepto de Economía Social y Solidaria</i> | 9 |
| 1.4 <i>Beneficios y principios de la Economía Social y Solidaria</i> | 10 |
| 2. Entidades de la Economía Social y Solidaria | 13 |
| 2.1 <i>Naturaleza jurídica de mutuales y cooperativas</i> | 15 |
| 2.2 <i>Mutualismo</i> | 15 |
| 2.3 <i>Cooperativismo</i> | 22 |
| 2.4 <i>Diferencias y similitudes entre ambas</i> | 24 |
| 3. Mutual Vitivinícola | 25 |
| 3.1 <i>Estructura</i> | 26 |
| 3.2 <i>Financiamiento</i> | 28 |
| 3.3 <i>Tipos de planes</i> | 28 |
| 3.4 <i>Análisis de los socios</i> | 31 |
| Caso de estudio: “Plan de mejora en los procesos administrativos de la entidad Mutual Vitivinícola” | 32 |
| 1. Introducción | 32 |
| 2. Marco teórico | 33 |
| 2.1 <i>Concepto proceso</i> | 34 |
| 2.2 <i>MPE – Mejoramiento de Procesos en las Empresas</i> | 35 |
| Fases del MPE y su aplicación práctica a la Mutual Vitivinícola | 38 |
| FASE I - Organización para el mejoramiento de procesos | 39 |
| 1. Formación de un Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM) | 39 |



| | | |
|--|--|------------|
| 2. | Nombramiento de un campeón del MPE..... | 40 |
| 3. | Educación del EEM | 41 |
| 4. | Desarrollo de un modelo de MPE | 42 |
| 5. | Selección de los procesos para el mejoramiento..... | 43 |
| 6. | Gerencia de las comunicaciones del MPE..... | 45 |
| 7. | Nombrar responsable del proceso..... | 46 |
| 8. | Seleccionar a los miembros del EMP | 47 |
| FASE II – Comprensión del proceso | | 49 |
| 1. | Definición de misión y alcance del proceso | 49 |
| 2. | Limites | 49 |
| 3. | Visión general del proceso | 52 |
| 4. | Medidas y objetivos | 53 |
| 5. | Diagrama de flujo | 55 |
| 6. | Tiempo del ciclo del proceso..... | 58 |
| 7. | Comprender las características del proceso | 59 |
| 8. | Solucionar diferencias..... | 64 |
| FASE III – Modernización | | 69 |
| 1. | Teoría | 69 |
| 2. | Aplicación práctica | 72 |
| 4. | Descripción de actividades y diagramas | 75 |
| FASE IV – Mediciones y controles..... | | 82 |
| 1. | Comprensión de las mediciones | 82 |
| 2. | Aplicación práctica de las mediciones..... | 84 |
| FASE V – Mejoramiento continuo | | 91 |
| 1. | Teoría | 91 |
| 2. | Aplicación práctica | 92 |
| Conclusiones | | 96 |
| Anexos..... | | 97 |
| | Anexo 1: Estatuto Mutual Vitivinícola..... | 97 |
| | Anexo 2: Organigrama Mutual Vitivinícola | 111 |
| | Anexo 3: Diagrama de flujo de órdenes de compras (1ro) | 112 |
| Bibliografía | | 113 |



Resumen técnico

El rubro de beneficios y financiamiento en locales adheridos a la Mutual Vitivinícola ha sido el objeto de estudio del presente trabajo planteando una insatisfacción en los socios y la falta de agilidad en el proceso de órdenes de compras digitales que respaldan al rubro en cuestión. Con el objeto de mejorar dicho proceso, se ha estudiado y guiado por Harrington para determinar la situación actual del proceso y poder idear un plan de mejora desde la elección de un equipo de trabajo, la misión bajo la cual se busca la mejora, las posibles soluciones a las barreras encontradas, hasta la aplicación de un sistema de retroalimentación y la constante búsqueda de mejora.

Una mutual es una entidad de la Economía Social y Solidaria, mejor conocida como economía del tercer sector, que se basa en el principio de la asistencia mutua con el objeto social de brindar ayuda y apoyo mutuo a todos sus asociados brindándoles servicios tales como proveeduría, servicio fúnebre, ayuda económica, ordenes de compras, entre otros. Como toda entidad, tiene procedimientos que hacen de su eficiencia, efectividad y adaptabilidad que le permite competir y sobrevivir en el entorno.

Con el fin de lograr una mejora en el proceso empresarial administrativo de órdenes de compras digitales se analiza desde el punto de vista cualitativo, recolectando información mediante la observación directa junto con el apoyo de trabajos equivalentes y apuntes de cátedras involucradas.

Luego de la aplicación de la guía de MPE de Harrington se logra mejorar el proceso disminuyendo barreras tales como la burocracia, tiempo de ciclo, logrando una simplificación del proceso haciéndolo mas ágil, con una mayor satisfacción en los asociados y una oportunidad de mejora continua.



Introducción al trabajo de investigación

La entidad Mutual Vitivinícola es la entidad en la cual se desarrollará y aplicará el objeto de este trabajo de investigación. Se trata de una mutual en plena etapa de crecimiento enfocada en acercar beneficios y servicios de órdenes de compras y proveeduría a todos los empleados y productores de FeCoVitA en el marco de la Economía Social y Solidaria que la representa como entidad del asociativismo. La misión de la mutual se centra en ser una entidad de apoyo y ayuda mutua para todas aquellas personas que forman parte del mundo vitivinícola de Mendoza comenzando con las 29 cooperativas vitivinícolas asociadas a FeCoVitA.

Desde su comienzo esta entidad ha experimentado diversos e importantes cambios de manera rápida debido a grandes oportunidades que se le ha presentado, gracias al apoyo de FeCoVitA, pero que no ha sido acompañado por cambios en su estructura ni en la toma de decisiones y esto es importante identificarlo ya que, para asegurar el crecimiento, la confiabilidad y la continuidad de la mutual en su rubro hay que generar cambios y saber adaptarse para obtener resultados deseados.

Es por esto por lo que se considera totalmente necesario generar los cambios que sean adecuados para que la entidad funcione como corresponde y poder disminuir las barreras que limitan y debiliten a la mutual. Con el presente trabajo de investigación se procurará aportar una serie de cambios tendientes a mejorar la mutual abordando directamente aspectos que involucren a los socios de la mutual y su satisfacción ya que la mutual es hecha por y para los trabajadores vitivinícolas.

1. Presentación del tema e importancia

El tema principal del trabajo de investigación está centrado en la mejora de procesos administrativos de la entidad en cuestión. La importancia de dicho trabajo consiste en poder brindar una mejora en el proceso de órdenes de compras digitales de la mutual ya que este proceso está vinculado con la misión de la entidad, por lo tanto, es un proceso central. Dicho proceso es el referente del reglamento de órdenes de compras y genera el 20% de los ingresos mensuales, completando los ingresos con las utilidades de la proveeduría y cuota social.

El proceso de órdenes de compras digitales comienza desde que el socio se registra en la aplicación de MUVI Compras, elige el producto o servicio que desea en el local adherido a la mutual y paga a través de la aplicación escaneando un QR dinámico brindado por el local con su límite disponible a



descontar por bono de sueldo. Es por eso por lo que es de suma importancia la satisfacción de los socios en cada uno de los pasos para tener éxito como mutual y como prestadores de servicios.

También es muy importante para una entidad de la Economía Social y Solidaria de Mendoza tener el proceso ordenes de compras digitales desarrollado y funcionando de la mejor manera posible ya que si bien muchas empresas tienen su propio “club de beneficios” la mayor parte de ellos no permite abonar con su bono de sueldo, entonces las oportunidades de crecimiento son realmente interesantes en la provincia y es un territorio poco explorado para las mutuales.

2. Antecedentes

Actualmente en la Mutual Vitivinícola siendo una entidad medianamente joven no tienen procesos bien definidos y detallados en ninguna área, no significa que no existen, sino que no están estandarizados ni ordenados. Frente al crecimiento en la entidad es necesario el desarrollo de los procesos, la división de estos entre los distintos departamentos, la medición de los resultados y responsables identificados al igual que los límites. De igual manera hay pocos antecedentes y procedimientos armados en mutuales más grandes y con más trayectoria en el resto del país, pero aun así están más desarrollados que los que presenta la Mutual Vitivinícola.

3. Planteamiento del problema y objetivos

El consejo directivo de turno de la mutual desde su comienzo ha estado analizando y evaluando el camino a seguir de la mutual con el fin de potenciarla, no solo en el rubro vitivinícola sino expandirla a todo el territorio mendocino, pero se han dado cuenta de que se tienen que corregir y mejorar actividades y tareas cotidianas y estratégicas para poder brindar los servicios de la mutual al resto del territorio como así también poder expandir sus servicios a otros reglamentos que ya tiene aprobados la mutual pero no los ejecuta en la actualidad.

El proyecto al que más atención se le brindó es el del reglamento de órdenes de compras digitales y su desarrollo. A partir de diversos análisis y observaciones realizadas por los actores involucrados de la mutual se determinó que había muchas falencias en los procesos administrativos de la entidad sobre todo a la hora de hacer efectivos los convenios establecidos con locales adheridos a la red de beneficios MUVI infiriendo así en objetivos generales de la mutual como por ejemplo, que todos los socios activos consuman por lo menos una vez en los locales adheridos, es por esto que el presente trabajo se va a centrar en el proceso de órdenes de compras, permitiendo así dar un orden



y formalidad al trabajo realizado como así también superar las falencias que se dan dentro de la entidad y poder apuntar a cumplir objetivos estratégicos de la mutual para que pueda crecer y ser una entidad competitiva a nivel provincial.

Por este motivo se decide trabajar e investigar sobre este problema con el objetivo de facilitar la negociación con los locales potenciales de todo el territorio mendocino a adherirse al servicio de órdenes de compra a la mutual como así también hacer cumplir los convenios ya realizados con los locales adheridos, mejorar las utilidades de la mutual, brindarles beneficios a los asociados e incrementar la satisfacción como así también incentivar la asociación y participación de una entidad de la Economía Social. La perspectiva del trabajo será desde el lugar de mutual como prestadora de servicio y como responsable de hacer cumplir los principios del mutualismo como entidad de ayuda mutua.

Para lograr el cumplimiento de este objetivo se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Precisar de información básica y específica de la mutual que se utilizara como apoyo teórico del presente trabajo y su aplicación en la práctica.
- Describir las quejas e insatisfacciones actuales de los socios que servirán para poder realizar el mejoramiento del proceso
- Analizar la interrelación entre las áreas que intervienen en el proceso
- Indagar la opinión de los empleados en cuanto a su percepción sobre las causas que originan las quejas e insatisfacciones de los clientes.

4. Metodología

La metodología de trabajo que se va a llevar a cabo será explicativo cualitativo, con el objetivo de comprender como funciona el proceso actual, identificando, explicando y precisando las causas de lo que genera la lentitud e ineficiencia del proceso actual para así plantear una propuesta de mejora.

Se recolectarán datos primarios la observación directa e información interna de la mutual. Como datos secundarios utilizaré libros específicos, apuntes de cátedras, trabajos realizados similares e información obtenida de internet.



5. Organización del trabajo de investigación

El desarrollo del trabajo de investigación dará lugar en una primera instancia al análisis y conceptualización de la entidad Mutual Vitivinícola en el marco de la Economía Social y Solidaria como así también se analizará su estructura interna y también se realizará un análisis de los socios. En segundo lugar, se desarrollará los conceptos de procesos, mejoramiento de procesos empresariales y las fases del MPE según J. Harrington. A continuación de este apartado se llevará a cabo la aplicación práctica de la teoría del MPE en cada una de sus fases junto con el problema principal planteado en este trabajo de investigación. Finalizando dicho trabajo se presentará una conclusión acorde y sus respectivos anexos y bibliografía.

La entidad: Mutual Vitivinícola

1. Introducción a la Economía Social y Solidaria

A modo introductorio para poder contextualizar a la Mutual Vitivinícola se desarrollará conceptos y tópicos importantes de la Economía Social y Solidaria.

1.1 Historia de la Economía Social y Solidaria

La Economía Social y Solidaria surge como alternativa a la Economía Tradicional o Capitalista hegemónica beneficiando así a más de 800 millones de personas que forman parte del cooperativismo y a 3000 millones de personas que se benefician del cooperativismo y de la economía social. Se presenta como alternativa frente al derrumbe de esta Economía Capitalista que está instalada hace muchísimas décadas y está dejando actualmente a más de 200 millones de personas sin trabajo y a 1000 millones de personas en trabajos vulnerable y fáciles de perder alrededor del mundo, es decir un 15,3% de la población mundial. (Kliksberg, 2014)

A mediados del siglo XIX comienza a surgir la Economía Social y Solidaria como movimiento corporativo y alternativa al sistema económico tradicional y junto de la mano de Robert Owen con sus ideas originales de comuna y cooperativismo y la base de su desarrollo se centró en la revolución industrial y en ideas socialistas. Luego su evolución continúa al siglo XX y siglo XXI donde surge un nuevo concepto de Economía Social y Solidaria, siendo este un conjunto muy amplio de organizaciones en cuyo centro están las cooperativas y también encontramos a las mutuales, asociaciones, fundaciones, entre otras.



En América Latina, este concepto tomo protagonismo en las últimas décadas y en Argentina ha ganado impulso luego de la crisis económica y social que comenzó en 1998 y tuvo su punto máximo a fines del 2001 dejando altos índices de desempleo, pobreza, indigencia y una distribución inequitativa de las riquezas. Hoy en día, la Economía Social y Solidaria en Argentina significa una alternativa concreta de cambios con microemprendimientos, empresas autogestionadas y nuevas cooperativas que demuestran que el crecimiento puede realizarse permitiendo el desarrollo de todos los sectores sociales. (Abramovich, Ana Luz - Vázquez, Gonzalo, 2007)

1.2 Relación de la Economía Social y Solidaria con la Economía Capitalista

Se considera a la Economía Capitalista¹ como una fórmula mágica cuyos componentes son inmutables e insustituibles siendo estos el crecimiento permanente, el consumo sin límite y la maximización de los beneficios en las empresas, poniendo al hombre como medio supeditado para alcanzar dichos objetivos, pero esto genera una crisis de desempleo, exclusión social, hambre y un cambio climático negativo, entonces podemos encontrar en diversas bibliografías escritos donde destacan que la Economía Social y Solidaria surge como alternativa y complemento al pensamiento capitalista y neoliberal, pero no significa que deja de existir ese movimiento capitalista sino que la Economía Social y Solidaria da respuesta a sus falencias reorganizando las relaciones sociales de producción, distribución y consumo. La importancia de esta reorganización se centra en tomar al hombre con sus necesidades y características como centro de análisis, que sea el fin y no el medio. De tal manera que se tiene que considerar a las economías de los tres sectores por igual.

La economía capitalista impone socialmente los valores e ideologías de la sociedad de consumo y para ello tiene los medios de comunicación y publicidad, en cambio, la Economía Social y Solidaria incide en la educación y la sensibilización ciudadana, en la transformación de conductas y actitudes y frente a la publicidad la Economía Social y Solidaria promueve el consumo responsable (ético, ecológico y solidario).

1.3 Concepto de Economía Social y Solidaria

¹ El concepto básico de la Economía Capitalista hace referencia a la maximización del beneficio, el productivismo y la lucha contra empresas competidoras.



Se llama Economía Social al sector productivo, de bienes y/o servicios, que se rige por los principios de autogestión y participación democrática. También se la conoce como Economía del Tercer Sector, diferenciándose de la Economía Pública y la Economía Privada. Sus entidades son organizaciones de la sociedad civil que trabajan solidariamente, poniendo al valor humanos sobre el capital. Citando a (Turtula, 2016) *la Economía Social y Solidaria contribuye a la resolución de problemas sociales y refuerza su posición como institución necesaria para la estabilidad y la sostenibilidad del crecimiento económico, la distribución más equitativa de la riqueza, el ajuste entre los servicios y las necesidades, la valorización de la actividad económica al servicio de las necesidades sociales, la corrección de los desequilibrios del mercado laboral y, en resumen, la profundización y el fortalecimiento de la democracia económica.*

1.4 Beneficios y principios de la Economía Social y Solidaria

La Economía Social y Solidaria pone las necesidades de las personas en el centro de atención desplazando al capital como lo hace la Economía Tradicional, y se centra también en otra forma de producción y consumo, que sea más consciente y puro.

Los beneficios de formar parte y trabajar por una Economía Social y Solidaria los identificamos en:

- Empleo digno y estable, con puestos de trabajo más resistentes a las crisis y desarrollo profesional basado en la formación continua.
- Corresponsabilidad, facilidad en compatibilizar la jornada laboral con la vida personal.
- Nuevos modelos de negocios, con producción de bienes y servicios a través de fórmulas innovadoras sin dejar de ser sustentables.
- Producción y consumo local, cuidado con el medioambiente mediante el la producción y consumo de cercanía y consciente.
- Cooperación, alianza entre empresas con el fin de mejorar la calidad, lograr precios competitivos y desarrollar el negocio.
- Participación y transparencia, organizaciones democráticas con vías de participación abierta a sus miembros.

Es importante destacar que la economía tiene que ser un medio y no un fin al servicio de las personas y los procesos de sostenibilidad de la vida están en el centro de la esfera económica y



social. Frente a esto, la Economía Social y Solidaria presenta sus propios principios que comparte con sus entidades

- Equidad, todas las personas se reconocen como iguales en dignidad, derechos y posibilidades, asumiendo y respetando las diferencias existentes entre ellos
- Trabajo, es importante para la producción de bienes y servicios necesarios para el bienestar de las personas. Son tareas productivas que permiten el desarrollo de las capacidades de las personas
- Sostenibilidad ambiental, toda actividad social y económica está relacionada con la naturaleza entonces la alianza con ella y el reconocimiento de sus derechos es el punto de partida para la Economía Social y Solidaria
- Cooperación, la Economía Social y Solidaria se basa en la práctica participativa y democrática que a su vez fomenta el aprendizaje colaborativo y el trabajo cooperativo.
- Sin fines lucrativos, los balances de la Economía Social y Solidaria muestran el impacto de las actividades en el entorno, personas y medioambiente, destinando sus excedentes de beneficios a la ampliación de actividades u otras iniciativas de interés general
- Comprensión con el entorno, se traduce en cooperación con otras organizaciones y redes como camino para que experiencias solidarias concretas puedan generar un modelo socioeconómico alternativo.

1.5 La Economía Social y Solidaria y el desarrollo sostenible

“La intención de un negocio, más allá de sus obligaciones legales y económicos, para hacer las cosas correctas y actuar de modo que beneficie a la sociedad... una organización socialmente responsable hace lo correcto porque piensa que tiene una responsabilidad para hacerlo” (Robbins, S; Coulter, M, 2014)

La Economía Social y Solidaria está directamente relacionada con la Responsabilidad Social Empresarial, esto es debido a que está en sus principios y valores. Indistinto sea el objetivo principal de cada entidad siempre tiene que estar de manera implícita la responsabilidad social de proteger y mejorar el bienestar de la sociedad. La RSE es el desarrollo sostenible, es decir, la preocupación por las consecuencias ambientales y sociales de la actividad humana o de las organizaciones y los pilares claves son la sociedad, el medio ambiente y la economía, es decir es un desarrollo de triple impacto.

La Economía Social y Solidaria es una herramienta muy poderosa para tratar de alcanzar los objetivos económicos, sociales y medioambientales, así como los enfoques integrados inherentes al concepto de desarrollo sostenible. El papel de la Economía Social y Solidaria para el desarrollo socialmente sostenible de este siglo figura en áreas como el desarrollo económico local, las ciudades y asentamientos sostenibles, la cobertura sanitaria universal, el bienestar y el empoderamiento de las mujeres, la ecologización de la economía y la sociedad entre otros.

Las entidades de la Economía Social y Solidaria están comprometidas con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización Mundial de la Salud, es por esto por lo que la tercera economía es un motor clave en la consecución de dichos objetivos porque aporta un modelo empresarial basado en la primacía de la persona por encima del capital, en el que la eficiencia empresarial se combina con la solidaridad, la responsabilidad y la cohesión social. En objetivo al cual la Economía Social y Solidaria considera que contribuye en mayor medida es en el N°8: “Trabajo decente y crecimiento económico” pero contribuye en todos los ODS en mayor o menor medida.



Fuente: <https://www.cepes.es/general/economiasocialyods>



2. Entidades de la Economía Social y Solidaria

Las organizaciones de la Economía Social y Solidaria actúan sobre la base de principios similares y enfrentan desafíos relacionados con su doble carácter:

- Democrático, por su modo de gobernanza
- Económico, por su actividad orientada al servicio de su misión social

El desarrollo del potencial de estas organizaciones requiere de una gestión que contempla en especial implicancias de su misión, el papel de sus miembros y de las partes interesadas que comparten su visión, junto con las prácticas que favorecen su papel en la democratización de la economía.

Estas organizaciones pueden tomar distintas formas jurídicas, las primeras expresiones han sido las cooperativas obreras y las mutuales de servicios sociales, hoy en día también podemos encontrar fundaciones y asociaciones civiles.

Para introducirnos en el tema de entidades de la Economía Social y Solidaria se distinguirá en la siguiente tabla las principales características que diferencian a una empresa tradicional de la Economía Capitalista frente a las entidades de la economía social.

| EMPRESA TRADICIONAL | ENTIDAD DE LA ECONOMIA SOCIAL Y SOLIDARIA |
|---|--|
| Las personas buscan obtener ganancias y beneficiarse unos sobre los otros | Las personas buscan dar servicios y beneficios común |
| Con la ganancia se beneficia el dueño de la empresa | Con la ganancia se beneficia la prestación del servicio |
| El beneficio logrado se distribuye entre los accionistas | El excedente se devuelve a sus socios en proporción a sus actividades o servicios o se reinvierten en mejoras de servicios |
| La dirige el accionista | La dirigen los asociados |
| Cantidad de socios limitada | Cantidad de socios ilimitada |
| Los miembros no tienen ni voz ni voto | Los miembros tienen voz y voto |
| Los objetivos son independientes a las necesidades de sus dueños | Los objetivos son dependientes a las necesidades de sus asociados o miembros |



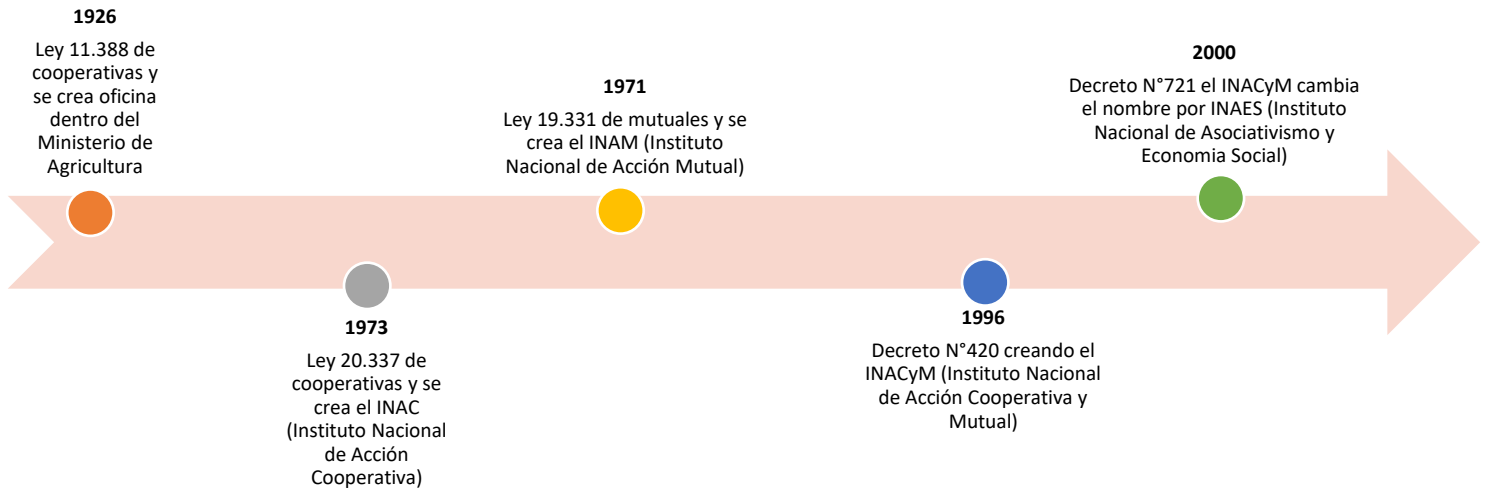
| | |
|---|---|
| Administrada por un número limitado de personas | Se gobierna con la participación de todos los socios o miembros |
|---|---|

El sector de la Economía Social y Solidaria se encuentra representado por los siguientes tipos societarios

- i. Sociedades laborales: son sociedades en que la mayoría del capital social es propiedad de sus trabajadores que restan servicios en ella en forma personal y directa, con un contrato por tiempo indeterminado.
- ii. Sindicatos: son asociaciones de trabajadores cuyo objetivo es la defensa de los intereses profesiones, económicos y laborales de sus asociados.
- iii. Asociaciones: son la unión de personas físicas o colectivos con un fin determinado, general o particular. Sus normas se establecen a través de sus estatutos.
- iv. Fundaciones: son organizaciones con fines sociales, culturales o humanitarias, sin fines de lucro.
- v. Organizaciones no gubernamentales: estas no dependen de la órbita del Estado y realizan actividades de interés social.
- vi. Organizaciones sin ánimos de lucro: conformadas para el bien público, generalmente tienen fines religiosos, de beneficencia o con propósitos educativos.
- vii. Mutualidades: llamadas también mutuales, son entidades sin ánimos de lucro, constituidas bajo diversas características que especificaré más adelante.
- viii. Cooperativas: son sociedades formadas por productores, vendedores o consumidores con el fin de comercializar de manera más ventajosa para todos.

Estos últimos son los más comunes y desarrollados en Argentina y los que se desarrollara a continuación.

2.1 Naturaleza jurídica de mutuales y cooperativas



La estructura de gestión democrática de ambas entidades tiene a la Asamblea General como autoridad máxima, cuyas decisiones son obligatorias para todos los miembros por igual. Este órgano máximo está conformado por todos los socios con voz y voto, esto lo va a determinar y dictaminar el estatuto de cada entidad. La Asamblea General le da un camino a seguir, una orientación y los temas para el funcionamiento de estas. Los miembros del consejo administrativo de las cooperativas y los miembros del consejo directivo de las mutuales se eligen en la Asamblea General y ambos consejos le dan la representación de la entidad y su administración.

2.2 Mutualismo

El mutualismo es tan antiguo como la humanidad y tiene sus orígenes en las propias contingencias humanas de necesidades de todo tipo. Donde existe una necesidad, existe una oportunidad de servicio. Cuando se habla del presente y pasado del mutualismo, se habla de una historia viva de la ayuda mutua que la humanidad, sin distinción de razas, ha usado para enfrentar crisis, hambrunas, pestes, etc. Se comunica un mensaje como *“Yo te ayudo y tú me ayudas”*, *“La unión hace la fuerza”*.

Es fundamental comprender que más allá del sentido práctico del mutualismo existe una filosofía liberadora del hombre, pensada para darle libertad a través de la autogestión, gestionarlas democráticamente, eliminar toda discriminación de raza, política, de credo de sexo, etc., dándoles un horizonte para crear y desarrollar servicios sin límites.



El principio de la historia del mutualismo lo podemos ubicar en el siglo XIX en Egipto con una asociación dedicada a prestar servicios funerarios a sus miembros. Luego en Roma se crearon *colegios* que atendían a distintos grupos sociales y profesionales con objetivos religiosos en principio, pero satisfaciendo otras necesidades. Bajo formas muy parecidas de organización se encuentran en la edad media asociaciones de asistencia mutua y defensa de los intereses profesionales de sus miembros. El desarrollo de lo que es una mutual se alcanzaba por completo en el siglo XIX quedando perfectamente definido lo que es una mutual, una cooperativa y los sindicatos.

En Argentina el mutualismo se instaló a fines del siglo XIX y principios del siglo XX con una corriente migratoria con esta cultura de que nadie está solo y la ayuda es mutua. La primera mutual argentina es la Asociación Francesa La Unión de Socorros Mutuos de 1856 que sigue funcionando actualmente. Desde entonces, durante toda la segunda mitad del siglo XIX y comienzos del siglo XX se difundieron las mutuales en todo el territorio argentino debido a que en un principio no todos los empleados contaban con una protección social y previsional, entonces tenían que acceder a mutuales que tenían como objeto asistir a sus miembros en caso de necesidad, fallecimiento, asistencia legal, todo lo referido a previsión social que la empresa empleadora no ofrecía. Las mutuales acompañan a los desamparados debido a la ausencia del Estado, y en el caso de Argentina, esa ausencia se ha hecho notar y al día de la fecha las mutuales siguen luchando por eso. Cabe recalcar que tanto las mutuales como las cooperativas son entidades de capital exclusivamente nacional, gestionada por sus asociados exclusivamente en el país y que carecen de toda posibilidad de radicarse afuera, es decir, son entidades auténticamente nacionales que nunca se irán del país.

Actualmente hay aproximadamente 4000 matrículas vigente de mutuales en Argentina. Los reglamentos más importantes que hay son ayuda económica y salud, pero en las mutuales se pueden desarrollar reglamentos sumamente diversos y con una gama de prestaciones muy amplia y casi imposible de enumerar sin incurrir en omisiones, por ejemplo, proveeduría, órdenes de compras, farmacia, servicio de sepelio, turismo, deporte y recreación, educación, gestión de préstamos, etc. (Moirano, 2012)

2.2.1 Concepto e identidad mutual



Según el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social “las Mutuales son entidades sin fines de lucro, prestadoras de servicios, sostenidas por el aporte de sus asociados, actuando con seriedad y eficiencia de empresas, donde un grupo de personas asociadas libremente, bajo una forma legal específica, se reúne para solucionar problemas comunes, teniendo por guía la solidaridad y por finalidad contribuir al logro del bienestar material y espiritual de sus miembros”.

La identidad del mutualismo consiste en ser un sistema solidario fundado en la asociación de personas que comparten objetivos de ayuda recíproca; se concreta en la mutual cuyo fin principal es atender las necesidades inmediatas del hombre. Las mutuales son entidades sociales de servicios que tienen un fin social, pero funcionan en un mercado competitivo por tal motivo tienen que esforzarse en brindar los servicios a sus socios de manera eficaz y eficiente. Según el Artículo 2 de la (Ley N° 20.321 - Ley orgánica para asociaciones mutuales , 1973) , son asociaciones mutuales las constituidas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material y espiritual, mediante una contribución periódica.

El Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, INAES, es la autoridad de la aplicación del régimen legal cooperativo y mutual que tiene bajo su órbita facultades y atribuciones institucionales – corporativas exclusivas e intransferibles en todo el país, siendo su fin principal y superior una adecuada y oportuna promoción, desarrollo, fiscalización y control sobre las mismas. Dicha entidad es quien tiene la potestad de brindarle la matrícula a las mutuales, la aprobación de sus estatutos y reglamentos y de brindar cursos y capacitaciones a quienes quieren formar una mutual (INAES, 2021)

Las mutuales están exentas en el orden nacional de todo impuesto, tasa o contribución de mejoras, con relación a sus bienes y por sus actos, es por esto por lo que puede ser una entidad competitiva en el mercado ya que al ser una entidad sin fines de lucro y con beneficios impositivos ofrecen precios y beneficios únicos y exclusivos para socios ya que no pueden ofrecérselo a consumidores finales.

2.2.2 Socios

En la Ley N° 20.321 Artículo 8 se especifica y se determina que las categorías de asociados serán establecidas por las asociaciones mutuales, dentro de las categorías encontramos:



- **Activos:** todas aquellas personas mayores de 18 años que cumplan con los requisitos exigidos por el estatuto social para esta categoría, las que tendrán derecho a elegir e integrar los órganos directivos. Tienen voz y voto en las asambleas, dado que todos tienen el mismo derecho político. Una característica que los distingue es el nexo aglutinante.
- **Participantes:** son los familiares directos del socio activo quienes gozan de los mismos servicios sociales pero que no tienen derecho de participar en asambleas ni formar parte de los órganos directivos
- **Adherente:** todas aquellas personas mayores de 18 años que cumplan con los requisitos exigidos por el estatuto social para esta categoría y las personas jurídicas no pudiendo integrar los órganos directivos
- **Honorarios:** tipo de socio aprobado por la Resolución 113/88 ya sea en atención a determinadas condiciones personales o donaciones efectuadas a la mutual. Esta categoría no paga cuota social.
- **Vitalicios:** estos socios tienen derechos y obligaciones que fijen los estatutos.
- **Convenios:** son socios convenios aquellos que ya están asociados a otra entidad, ya sea, empresa, cooperativa, mutual, etc., y con el fin de brindarles los servicios que presta la mutual se firma un convenio interinstitucional directo. El cobro de la cuota social no será necesario para aquellas entidades que conforman a la tercera economía.

Como los órganos directivos, los socios también tienen sus obligaciones, siendo estas, pagar cuota social y demás obligaciones arancelarias, cumplir y respetar el estatuto, entre otros.

2.2.3 Estructura orgánica de una mutual

La organización interna de las mutuales comienza con una *Asamblea Constitutiva*, en la cual la mutual se inicia y participan los futuros asociados, tiene por objeto sentar las bases de la mutual, establecer estatuto, reglamentos, cuota social e integrantes del *Consejo Directivo* y *Junta Fiscalizadora*.

La *Asamblea* es el órgano máximo de gobierno de la entidad, en ella se consideran y tratan los aspectos más importantes de la vida social y se adoptan las resoluciones correspondientes sobre los mismos, en estas asambleas participan los socios activos quienes tienen voz y voto según el estatuto. Las *Asambleas* pueden ser *Ordinarias*, donde se consideran temas como el balance, inventario, memoria, informes, entre otros, y se hace una vez al año; o *Extraordinarias*, donde se



consideran temas urgentes o que no pueden ser tratados en la ordinaria y tienen lugar cada vez que el *Consejo Directivo*, *Junta Fiscalizadora* o el 10% de los asociados lo considere. Luego encontramos al *Consejo Directivo* compuesto por el presidente, tesorero, secretario y vocales que previamente han sido elegidos en la *Asamblea* y tienen a su cargo la dirección de las operaciones sociales y administrativas de la mutual. Como tercer actor principal encontramos a la *Junta Fiscalizadora* que tienen como función verificar el cumplimiento de la ley, el estatuto, los reglamentos, y las resoluciones de las *Asambleas* y del *Consejo Directivo*.

Tanto el Consejo Directivo como la Junta Fiscalizadora son solidariamente responsables del manejo de inversión y fondos sociales de la gestión administrativa durante el término de su mandato y ejercicio de sus funciones. También cada uno de los órganos tienen sus propios deberes y atribuciones como ejecutar las resoluciones de las asambleas, cumplir y hacer cumplir el estatuto y reglamentos, entre otros.

En la organización interna de la mutual también encontramos los *Libros Sociales* que se deben llevar de manera obligatoria y debidamente rubricados según la Resolución 115/88. Estos libros son: actas de asambleas, registro de asociados, actas de reuniones de la junta fiscalizadora, actas de reuniones de consejo directivo, registro de asistencia a asambleas, diario, inventario y balance, caja.

2.2.4 Estatutos y reglamentos

Como bien se menciona con anterioridad, las mutuales son empresas sociales de servicios y para funcionar como tal se requiere de un estatuto y reglamentos que se aprueban en la Asamblea Constitutiva y se van modificando o aprobando nuevos reglamentos en las Asambleas Extraordinarias para luego ser aprobados por el INAES.

El estatuto es único para cada mutual que guía la gestión de las autoridades y debe contener información esencial como el nombre de la entidad, número de la matrícula otorgada por el INAES, domicilio, fines y objeto social, recursos, categorías de socios, cuota social, composición de los órganos directivos, entre otros.

Los servicios que presta la mutual son sumamente diversos y de toda índole que satisfacen las necesidades de los socios. Cada servicio tiene su propio reglamento, previamente aprobado por el INAES, que indica los requisitos de cómo se brindara y estos servicios pueden ser propios o

contratados. El objeto principal de la prestación de servicios es la asistencia. Los reglamentos más comunes son:

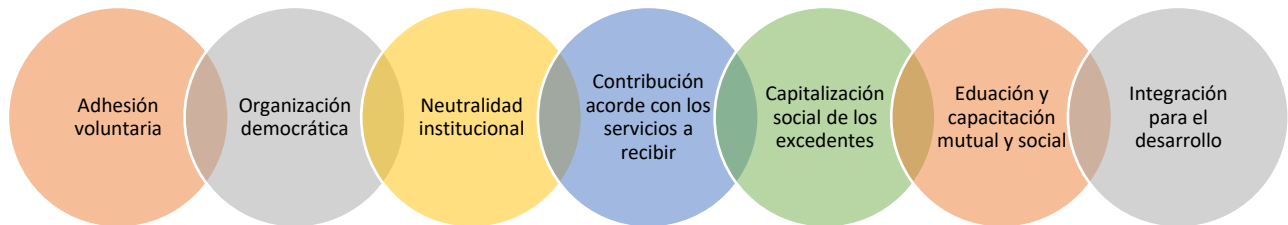
- Reglamento de Ayuda Económica
- Reglamento de Proveeduría
- Reglamento de Órdenes de Compras
- Reglamento de Vivienda
- Reglamento de Gestión de Prestamos
- Reglamento de Salud
- Reglamento de Recreación y Deporte
- Reglamento de Turismo
- Reglamento de Prestación de Servicios Fúnebres
- Reglamento de Seguros
- Reglamento de Educación

2.2.5 Valores y principios mutualistas.

Los valores del mutualismo se basan en la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad educación e integración. Es muy importante establecer espacios de reflexión y de formación a la luz de los principios y valores mutualistas para que las personas puedan conocerlos y aceptarlos o no como propios, que coinciden con nuestros propios valores, o dejarlos de lados porque no encajan en nuestro paradigma.

Los valores y principios del mutualismo tienen que estar acompañados de un hombre mutualista con actitudes y valores que debe poseer y manifestar a través de la práctica de la acción. Según el Lic. José Blas Castelli el hombre mutualista debe poseer honestidad, ante todo, integridad en su conducta, actitud justa para resolver situaciones problemáticas que le plantee la vida, respeto a la dignidad inherente a la persona humana, respeto y comprensión por las ideas de los demás, espíritu de equipo, actitud positiva, actitud comprometida fundada en la solidaridad y actitud permanente de servicio hacia sus pares y a la comunidad.

Los principios doctrinarios del mutualismo están directamente relacionados con los principios de la Economía Social y Solidaria y son lineamientos por medio de los cuales las mutuales y sus miembros ponen en práctica sus valores.



- Adhesión voluntaria: el ingreso, permanencia y salida de las personas está totalmente garantizada en este tipo de asociación ya que la práctica del mutualismo refuerza la libertad individual y no puede condicionarse ni ser obligatoria.
- Organización democrática: los socios de las mutuales participan en las asambleas con voz y voto, aprobando o no los temas tratados en la misma, es decir, que todos tienen los mismos derechos y obligaciones.
- Neutralidad institucional: no se puede hacer referencia ni se pueden identificar con ninguna ideología religiosa, raciales, políticas, etc. ya que puede generar una división en los asociados.
- Contribución acorde a los servicios a recibir: el aporte periódico de los socios representa un esfuerzo personal y solidario. La contribución dineraria promueve más y mejores servicios.
- Capitalización de excedentes: en el ejercicio anual de la mutual, el cálculo de los costos y las prestaciones de los servicios puede generar excedentes que son capitalizados brindando nuevos servicios o mejorando los existentes, no se reparten entre los asociados.
- Educación y capacitación mutual y social: las mutuales están en la obligación de promover la educación y capacitación de sus asociados y proyectarse con el mismo sentido a la comunidad. Es primordial la necesidad de formar a los dirigentes y promover el acercamiento a las entidades de los que por desconocimiento de su realidad y realizaciones no participan.
- Integración para el desarrollo: el buen desarrollo del sistema mutual requiere de la integración de con todas aquellas entidades que tengan un fin solidario. Por esto se



fomenta la firma de convenios interinstitucionales con otras mutuales y la posibilidad de agruparse formando *federaciones* (entidades de segundo grado, como la Federación Argentina de Mutuales de Salud) o *confederaciones* (entidades de tercer grado, como la Confederación Argentina de Mutualidades cuyo fin es promover y defender el mutualismo).

Es los últimos tiempos se ha trabajado e intensificado la necesidad de incluir en las mutuales el “Balance Social” siendo este una práctica que ayudara a conocer con mayor transparencia, sus acciones y realizaciones, porque este tipo de balance debe medir cuánto y cómo se ha cumplido con cada principio.

2.2.6 Patrimonio

Según el artículo 27 de la Ley N° 20.321 el patrimonio de las mutuales está constituido por las cuotas y demás aportes sociales, por los bienes adquiridos y sus frutos, por las contribuciones, legados y subsidios y por cualquier otro recurso lícito.

2.3 Cooperativismo

Una cooperativa es una entidad fundada en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios. Según la Alianza Cooperativa Internacional “Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una entidad de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Es decir, una cooperativa es una *entidad que posee en conjunto* y se controla *democráticamente*” (Alianza Cooperativa Internacional, s.f.).

El marco normativo en cual se encuadran las cooperativas en Argentina lo brinda la Ley de Cooperativas 20.337 del 1973, las resoluciones del INAES, estatutos y reglamentos internos. Su identidad se centra en la aspiración a satisfacer una necesidad, a una propiedad colectiva y a una gestión democrática lo que lleva a que dicho movimiento está lejos de ser un fenómeno marginal ya que el 12% de la población mundial es cooperativista.

2.3.1 Características

Como entidad de la Economía Social y Solidaria comparte diversas de sus características, pero a continuación se detallan las específicas de estas entidades según la (Ley N°20.337 - Ley de Cooperativas, 1973)

- Tienen capital variable y duración ilimitada
- No poseen límite estatutario al número de asociados ni de capital
- Conceden un solo voto a cada asociado
- Reconocen un interés limitado a las cuotas sociales
- Cuentan con un número mínimo de diez asociados
- Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales
- No tienen como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiones, de nacionalidad, raza o religión
- Fomentan la educación cooperativa
- Prevén la integración cooperativa
- Prestan servicios a sus asociados y no asociados en
- Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas
- Establecen irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación

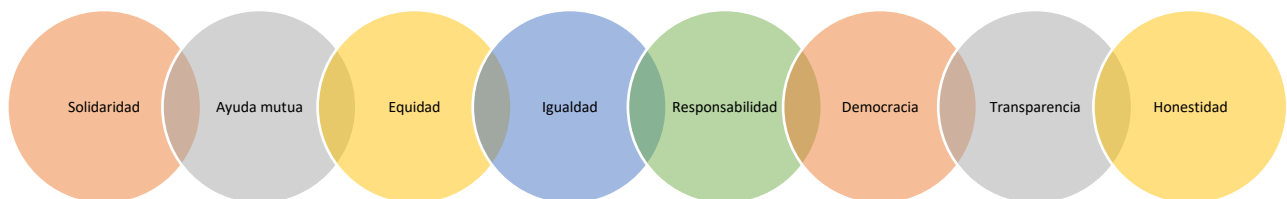
Si bien en la (Ley N°20.337 - Ley de Cooperativas, 1973) no se especifica explícitamente los tipos de cooperativas que pueden desarrollar, esto se determina en base a su objeto social, el para qué de su existencia, entre los más frecuentes se pueden encontrar cooperativas de vivienda, trabajo, agropecuarias, provisión de servicios, consumo, servicios públicos, crédito, bancos cooperativos, seguros y escolares, entre otros. Las cooperativas pueden unirse a su vez en entidades de segundo grado conformando *federaciones*, por ejemplo, FeCoVitA, y de tercer grado conformando *confederaciones*.

Las cooperativas están estructuradas con una Asamblea, donde participan todos los asociados en igualdad de condiciones y se toman decisiones, el Consejo de Administración, que es la representación legal y administración de la cooperativa, por último, la Sindicatura, que fiscaliza y controla que el Consejo de Administración cumpla en tiempo y forma con sus funciones

2.3.2 Principios y valores

Las cooperativas como entidades sociales funcionan en el mercado y deben esforzarse por satisfacer las necesidades de sus socios eficientemente en base a la ayuda mutua y la solidaridad.

Estas entidades se rigen por pautas esenciales que son los valores y principios que orientan la práctica del cooperativismo. Dentro de los valores encontramos:



Por otro lado, encontramos los principios propios del cooperativismo siendo estos:

- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad
- Control democrático de los miembros
- Membresía abierta y voluntaria
- Participación económica de los miembros

2.4 Diferencias y similitudes entre ambas

En principio las mutuales y cooperativas comparten

| | Cooperativas | Mutuales |
|-------------------|--|--|
| Definición | Asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una entidad de propiedad conjunta democráticamente gestionada. | Son asociaciones mutuales las constituidas abiertamente, sin fines de lucro, por personas inspiradas en solidaridad, con el objetivo de brindarse ayuda mutua frente a riesgos eventuales, o de concurrir a su bienestar material o espiritual, mediante una contribución periódica. |



| | | |
|---|---|--|
| Carácter esencial | Entidad social de servicios, sin fines de lucro. Asociación de personas. En escala de valores tiene primacía el hombre. | |
| Asociados | Existe una sola categoría, son las personas que reúnen las condiciones que establece el estatuto social. | Existen varias categorías de asociados, por ejemplo, activos, adherentes, participativos, entre otros. |
| Sectores de actuación | Actúan en consumo, producción, servicios, industrias y finanzas. | Actúan en el campo del servicio de todo tipo. |
| Órganos sociales | Asambleas. Consejo de Administración. Fiscalización privada. Sindico. | Asamblea. Consejo Directivo. Junta fiscalizadora. |
| Gobierno de la entidad | Rige el principio de la igualdad. Un hombre, un voto. | Pertenece a los activos, cada uno de ellos tiene un voto. |
| Aporte de capital | Cada asociado ingresa suscribiendo una cuota, que se le reintegra cuando se retira. | Aportan una cuota periódica. No tienen derecho a que se les reintegre. |
| Límites al capital | No tiene límite al capital social. | |
| Excedentes del ejercicio | Se devuelve a los asociados conforme con las operaciones que cada uno realiza. | No existe devolución de los excedentes. Con estos sobrantes se aumenta el capital, las reservas y otros fondos sociales. |
| Liquidación. Destino de las reservas | Las reservas y todo el sobrante patrimonial pasan al Estado. | Estatuto social establece el destino de las reservas y del sobrante patrimonial |

3. Mutual Vitivinícola

La Mutual Vitivinícola inició como una idea y proyecto del presidente de FeCoVitA, Eduardo Sancho, en el año 2016 teniendo como equipo de trabajo a quienes serían los integrantes del primer Consejo Directivo. El objeto de la creación de la mutual fue poder brindarles servicios sociales a los productores asociados a las cooperativas de la federación y empleados de la empresa para así poder



satisfacer necesidades no cubiertas por el Estado. En ese sentido se ha observado que una entidad de la Economía Social y Solidaria como la mutual es lo adecuado para realizar una ayuda solidaria en la familia vitivinícola. Construir una mutual significa un paso de afianzamiento de la solidaridad entre empleados, trabajadores, productores, todas sus familias y todas las necesidades que tienen desde el punto de vista de consumo.

Luego de un arduo trabajo de capacitación sobre el mutualismo a cargo del INAES se oficializó en septiembre del 2017 la Asamblea Constitutiva donde se estableció y aprobó el estatuto mutual², la aprobación de los reglamentos de servicios y la elección de los miembros del Consejo Directivo y Junta fiscalizadora. En dicha Asamblea se explica el objeto de la constitución de una asociación mutual, el cual consiste en que tanto FeCoVitA como ACOVI (Asociación de Cooperativas Vitivinícolas) poseen una preocupación prioritaria por la industria vitivinícola, pero no dejan de atender la importancia que da el sector de las personas: sus miembros asociados, los productores, a sus familias, a los empleados y sus familias. En dicha constitución se le brindó a la Mutual Vitivinícola la matrícula nacional N°578 otorgada por el INAES y aprobando los reglamentos de proveeduría, órdenes de compras, turismo, asistencia médica y farmacéutica, construcción y compraventa de viviendas, gestión de préstamos, prestación de servicios fúnebres y, por último, promoción educativa, deportiva y cultural.

La Mutual Vitivinícola se encuentra en los establecimientos de la Casa Matriz de FeCoVitA en Maipú, Mendoza. En dicho lugar se desarrollan las tareas administrativas y la comercialización de mercadería de la proveeduría mutual. A continuación, se describe la estructura y las áreas que la componen.

3.1 Estructura

Como bien se ha descrito en los apartados anteriores, la estructura de las mutuales está conformada por una Asamblea como órgano máximo de gobierno, en ella se consideran, tratan y deciden los aspectos más importantes de la vida social y se adoptan las resoluciones correspondientes sobre los mismos. Luego encontramos al Consejo Directivo como órgano a cargo la dirección de las operaciones sociales y administrativas de la mutual. Como tercer actor principal encontramos a la Junta Fiscalizadora que tienen como función verificar el cumplimiento de la ley,

² Ver en Anexo 1 "Estatuto MUVI"



el estatuto, los reglamentos, y las resoluciones de las Asambleas y del Consejo Directivo. Todo lo descripto con anterioridad, es lo que la teoría y la Ley N° 20.321 indica que tienen que hacer los órganos que componen la mutual, en la realidad y sobre todo en la entidad bajo análisis al ser joven no se cumplen todas las obligaciones en su totalidad.

El Consejo Directivo de la Mutual Vitivinícola es quien analiza y coordina las decisiones estratégicas en las reuniones mensuales donde participan todos los actores del Consejo Directivo junto con el equipo de trabajo operativo. Dentro del Consejo Directivo encontramos a la Mesa Chica, compuesto por únicamente el presidente, secretario, tesorero y gerente general, es la encargada de realizar el seguimiento de las decisiones tomadas y delegar parte de su autoridad al equipo de trabajo, tanto el presidente como el gerente general son los representantes de la entidad frente a los externos y mantiene contacto con referentes del mutualismo en todo Argentina. La Junta Fiscalizadora es la encargada de revisar una auditoría mensual a la administración y revisar la caja chica, extractos bancarios y gastos generales. El equipo de trabajo de la mutual está compuesto por el gerente general, una encargada de la administración y del reglamento de órdenes de compras, un encargado del reglamento de proveeduría y una pasante³.

En la estructura de la mutual encontramos como unidades de negocios a:

- Órdenes de Compras: dicha unidad tiene una encargada que se encarga de desarrollar el reglamento de órdenes de compras aprobado en el estatuto y lo hace mediante una aplicación llamada MUVI Compras siendo esta una plataforma virtual en donde el socio/productor va a poder abonar en los locales adheridos a Red MUVI Compras, a través de un código QR, con el crédito disponible a descontar del bono de sueldo/cuota vino. El equipo de trabajo de esta unidad se conforma con un desarrollador web y gerencia general.
- Proveeduría: esta unidad de negocios tiene un encargado de desarrollar el reglamento de proveeduría aprobado en el estatuto y lo hace a través de una aplicación llamada MUVI Tienda siendo esta una plataforma virtual en donde el socio va a poder elegir y adquirir todo tipo de productos al mejor precio del mercado. Dichos productos los puede abonar con cualquier medio de pago o MUVI Compras por bono de sueldo/ cuota vino. El equipo de

³ Visualizar Anexo 2



trabajo de esta unidad se conforma con un desarrollador web, al igual que en MUVI Compras y gerencia general.

Para ambas unidades de negocios, y para la mutual en general, hay una encargada administrativa que se encarga de controlar y medir los resultados obtenidos en ambas unidades de negocios, pago a los proveedores, contacto directo con socios, manejo de redes sociales, gestión de diversos proyectos, comunicación institucional, gestión de requerimientos de INAES, informe de descuentos a socios, control de socios, entre otras cosas, y de apoyo comunicacional se encuentra la pasante.

La Mutual Vitivinícola a pesar de ser una entidad de la Economía Social comparte características de lo que es una Pymes. Es una mutual pequeña, donde además del Consejo Directivo que está conformado por 11 personas, las personas que trabajan el día a día son 4, el objetivo de la mutual es un poco confuso, hay poca delegación de tareas, el diseño de los puestos de trabajo es nulo, la capacitación acerca del mutualismo y economía social es deficiente y casi nulo para algunos integrantes y la dirección de la mutual, es decir, el hacia donde estamos yendo algunas veces resulta ser muy caótico y otras veces certero, el planeamiento es rudimentario, el control de las tareas y decisiones es casi nulo, hay poca coordinación en el equipo de trabajo y la información es precaria e inoportuna.

La mutual tiene su personalidad, identidad, cultura y estructura como cualquier otra empresa de la economía tradicional o de la economía social, pero al ser joven está en constante descubrimiento y formación.

3.2 Financiamiento

Con respecto al financiamiento de MUVI, desde sus inicios hasta la actualidad, FeCoViTA es quien ha invertido y solventado los gastos de MUVI, pagando los honorarios de los empleados y gastos generales de la misma. Los únicos ingresos propios de la mutual son las cuotas sociales, las comisiones de las ventas en los locales adheridos y las utilidades de las ventas en proveeduría. El desafío es conseguir la independencia económica en el corto y mediano plazo y generar los recursos propios para poder administrarse y crecer por sí misma.

3.3 Tipos de planes

La Mutual Vitivinícola a pesar de haber comenzado oficialmente en el 2017, el crecimiento ha sido muy lento y poco amigable, el primer Consejo Directivo no desarrolló su papel como indica la Ley

N° 20.321 y se llevó a cabo solamente el reglamento de órdenes de compras de todos los que se aprobó en la Asamblea Constitutiva. Luego en el año 2020 se renovaron las autoridades por la renuncia de la mitad más uno del primer Consejo Directivo y desde entonces la mutual ha dado pasos más firmes y con lineamientos generales mucho más centrados y con objetivos concretos. Sin embargo, la definición de una estructura organizacional acorde no ha sido desarrollada formalmente y se busca desarrollar formalmente la planificación, organización, dirección y control de la mutual de manera estratégica.

3.3.1 Misión

"Servir a nuestros asociados, tratando de ser un apoyo social, económico y financiero que nos posibilite contribuir con el desarrollo, personal y familiar en un marco solidario con igualdad de oportunidades."

3.3.2 Visión

"Imaginamos la Mutual Vitivinícola en constante crecimiento; que se distinga por los servicios que presta; fomentando el mutualismo y la ayuda recíproca; apostando por el desarrollo permanente de nuevos beneficios para sus asociados."

3.3.3 Estrategias

A nivel funcional las estrategias se han pensado en el bienestar del equipo de trabajo operativo como es:

- Mantener las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo y el Consejo Directivo.
- Enfatizar en la comunicación interna y la ayuda mutua en los proyectos.
- Buscar que los integrantes del equipo se desarrollen dentro de su puesto de trabajo realizando planes de carreras junto con el INAES.
- Contar con un adecuado sistema de gestión para optimizar los recursos, para generar un orden interno y ser eficiente.

3.3.4 Objetivos

Objetivos a corto plazo
(menos de 1 año)

Objetivos a mediano plazo
(de 1 a 3 años)

Objetivos a largo plazo
(de 3 a 5 años)



| | | |
|---|--|---|
| Asociación masiva de productores de las cooperativas asociadas a FeCoVitA | Apertura de filiales en cooperativas asociadas a FeCoVitA | Apertura de filiales en Zona Cuyo |
| Asociación total en FeCoVitA de todo Argentina | Apertura de supermercados mutuales | Desarrollo del reglamento de construcción y compra venta de viviendas |
| Aprobación e iniciación del reglamento de Ayuda Económica | Asociación a empleados públicos y diversas empresas | Prestadora de servicio a nivel provincial |
| Venta mayorista en proveeduría | Desarrollo del reglamento de turismo y farmacéutica | Unión a la Confederación Argentina de Mutualidades |
| Conocimiento de la mutual a nivel local | Distribuidora de alimentos a pequeños negocios en todo Mendoza | |

3.3.5 Análisis FODA

FORTALEZAS

- Potencial para crecer
- Conocida en el ambiente vitivinícola sobre todo en FeCoVitA
- Beneficios impositivos como entidad mutual
- Buena relación y atención con los socios.
- Resolución inmediata de solicitudes de los socios

DEBILIDADES

- No posee independencia económica de FeCoVitA
- Desconocida a nivel provincial
- Connotación negativa del concepto mutual
- Poco poder de negociación con respecto a los precios y proveedores
- Falta de logística para entrega de mercadería

OPORTUNIDADES

- Respaldo de FeCoVitA
- Crisis económica y sanitaria
- Gran universo de socios potenciales en las cooperativas y en el resto de la provincia.
- Comercialización de vinos de FeCoVitA en la proveeduría
- Participación en mesa asociativa

AMENAZAS

- Mutuales mendocinas que ofrezcan lo mismo que MUVI (ayuda económica)
- Construcción institucional fuera de las potencialidades del mutualismo
- Estrategia de grades supermercados con respecto a precios y formas de pago.
- Situación económica del país



de distribuidores de proveeduría mutual de Córdoba.

- Asesoramiento basado en el modelo mutual de Córdoba

3.4 Análisis de los socios

Como bien se ha mencionado con anterioridad las mutuales tienen distintas categorías de socios, activos, adherentes, honorarios y participantes. En el caso de la Mutual Vitivinícola, según su estatuto, los socios activos son todos aquellos empleados directos de FeCoVitA, empleados de ACOVI y representantes de las cooperativas asociadas a FeCoVitA, esto quiere decir que el resto de las personas fuera de esta categoría se ubican en adherentes, honorarios o participantes. Hay una nueva posibilidad que brinda el INAES cuyo objetivo es asociar a las personas a través de convenios con cooperativas u otras mutuales donde ya aportan una cuota social y brindarles los mismos servicios a los socios convenio como al resto de las categorías, pero sin cobrarle cuota social. Esta manera de asociación es de las más comunes actualmente ya que aumenta exponencialmente el padrón de socios y su universo para poder desarrollar sus servicios. Es muy importante destacar de que las mutuales para recibir todos los beneficios impositivos como no pagar ingresos brutos, impuestos a las ganancias, IVA, entre otros, es condición necesaria que vendan y presten servicios exclusivamente a sus socios ya que pueden perder su matrícula y todos estos beneficios de lo contrario.



Caso de estudio: “Plan de mejora en los procesos administrativos de la entidad Mutual Vitivinícola”

1. Introducción

Actualmente la era en la que vivimos nos incentiva y nos lleva a querer satisfacer nuestras necesidades de la manera más completa posible. Esto para las empresas es un desafío grande ya que no solo se tienen que centrar en brindar un servicio o un producto de calidad, sino que tienen que ofrecer y vender una experiencia en general, esto incluye al packagin, marketing, atención al cliente, servicio post venta, entre otros. Para esto tienen que pensar y actuar diferente y todos estos acompañamientos a la experiencia son procesos que debidamente establecidos e implementados hacen a que el cliente este totalmente satisfecho como así también que la empresa sepa aprovechar oportunidades del entorno y mejorar su ventaja competitiva.

Para esto es importante que la empresa se oriente en los procesos y no en la organización, ya que logrando que la organización sea funcional genera muchos beneficios, sobre todo la rapidez y eficiencia, la adaptabilidad y reducción de costos.

En el caso de la Mutual Vitivinícola actualmente es una entidad que se centra en la organización y al ser una entidad medianamente joven, es un buen momento para plantear este tipo de orientación basada en procesos para poder ofrecer una muy buena experiencia a sus asociados y crecer como entidad. Para que la mutual modifique su atención de la organización en los procesos es necesario que se cumplan una serie de requisitos como es:

- Creer en la importancia del cambio
- Tener una visión
- Identificar y eliminar barreras
- Tener una estrategia de base
- Modelar el proceso
- Entrenar las técnicas
- Tener un sistema de evaluación
- Generar una retroalimentación
- Sistema de recompensa y reconocimiento



Lograr que la Mutual Vitivinícola centre su atención en los procesos y no la entidad, en la etapa de crecimiento que se encuentra, va a generar múltiples beneficios a futuro. En contraposición, en el caso que no se logre hacer el cambio de atención a futuro la mutual se va a ver inmersa en procesos ineficientes, cargados de burocracia, trabajo intensivo, demanda excesiva de tiempo, malestar en los empleados y desconocimiento de la importancia del trabajo en el servicio final entregado al socio.

Como plantea Harrington es importante que, en este cambio, exista una planificación, un enfoque complejo y un liderazgo constante, sobre todo. La mutual ha logrado identificar la necesidad de mejorar sus procesos para responder a las necesidades de los socios, a la rivalidad con otras entidades, lograr una ventaja competitiva que los diferencie del resto e identificar oportunidades de mejora.

La mutual al ser una entidad que ofrece servicios me voy a centrar en, según Harrington, los procesos de la empresa que son todos aquellos procesos de servicios y los que respaldan a los procesos de producción. También la mutual reconoce la necesidad de llevar a cabo una mejora de procesos por la necesidad de corregir deficiencias de forma tal de responder a las expectativas de las partes involucradas.

El mejoramiento de procesos se basa en el saber accionar de manera racional y eficiente para solucionar diversos problemas que las empresas se enfrentan cada vez que se genera un cambio y esto, a su vez, limita su desarrollo y crecimiento. Ésta mejora se da dentro de un sistema donde se aplican controles para tener la seguridad de lo que se esté haciendo se haga con eficacia y eficiencia. Para la mutual es de suma importancia ser eficientes en todos los procesos que realiza si quiere lograr su misión y visión. Ser eficiente le va a permitir disminuir costos innecesarios, mejorar los tiempos de ejecución de las tareas, permite hacer un seguimiento y control de estas, facilitaría la incorporación de recursos y ponerlos operativos rápidamente, en pocas palabras e interpretado para la mutual, ser eficientes da beneficios para la mutual y por ende da beneficios a los socios.

Es necesario que en el proceso de mejora se cuente con empleados capacitados para hacer sus tareas, que estén motivados, que sean proactivos y de fácil adaptación a los cambios, como así también se requiere de un cambio de mentalidad en la gerencia ya que dicho mejoramiento va a generar una amenaza. Sin un equipo de trabajo dicho proceso no se puede llevar a cabo.

2. Marco teórico



2.1 Concepto proceso

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto o servicio a un cliente externo o interno”. Hay tres tipos de actividades básicas, las que agregan valor, es decir, las que son importantes para el consumidor; las de traspaso, siendo estas aquellas actividades que mueven el flujo de trabajo; y por último las actividades de control cuyo fin es asegurar el traspaso de las actividades a través de las barreras del proceso.

Harrington⁴ plantea una serie de definiciones de las palabras claves del libro. A continuación, se citan cada una de ellas:

- Sistema: controles que se aplican a un proceso para tener la seguridad de que funcione eficiente y eficazmente.
- Proceso: cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.
- Proceso de producción: cualquier proceso que entre en contacto físico con el hardware o software que se entregará a un cliente externo hasta aquel punto en el cual el producto se empaqueta. Esto no incluye los procesos de embarque y distribución.
- Proceso de empresa: todos los procesos de servicios y los que respaldan a los de producción. Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.
- Organización: cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, planta, oficina de ventas, etc.
- Función: un grupo dentro de la organización funcional. Funciones características serían ventas y mercadeo, contabilidad, ingeniería de desarrollo, compras y garantía de calidad.
- Departamento: un gerente o supervisor y todos los empleados que le presentan informes.

Es importante recalcar la ventaja competitiva que genera tener procesos bien definidos y estandarizados ya que esto es lo que le va a permitir a la entidad sobrevivir en el entorno que opera. La mutual frente a otras mutuales y empresas que ofrecen los mismos servicios tiene que ser

⁴ (HARRINGTON, 1998) página 9-10



eficiente en sus procesos internos para poder sobrevivir, es por esto por lo que la mutual tiene que centrar su atención en el proceso y no en la organización. Para la Mutual Vitivinícola, al estar en etapa de crecimiento, los procesos nacen como resultado de la necesidad de realizar una tarea y en la medida que crece, la responsabilidad de los procesos definidos se va a dividir entre muchos departamentos.

Harrington⁵ marca dos tipos de procesos que coexisten en una misma entidad. El primer proceso está organizado de manera vertical, es decir, de manera funcional en un solo departamento, son aquellas que se organizan para lograr una economía de escala con expertos de conocimiento general donde se centran solamente en las actividades que hace el departamento sin tener presente lo que hacen las demás áreas y el lugar que ocupa su proceso en el producto final. El segundo tipo de proceso es el interfuncional donde fluyen de manera horizontal entonces con los procesos funcionales surgen yuxtaposiciones y vacíos lo que genera una suboptimización y genera impactos negativos sobre la eficiencia y eficacia del proceso.

Es necesario que los procesos estén bien definidos, lo que conlleva a tener un responsable del proceso, límites definidos, interacciones y responsabilidades definidas, procedimientos documentados, controles de evaluación y retroalimentación, medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente y tiempo de ciclo conocido.

Para aprovechar al máximo la efectividad de las entidades funcionales existe una herramienta llamada Mejoramiento de Procesos de la Empresa, en adelante MPE, que garantiza el uso efectivo y eficiente de los recursos que a continuación se conceptualizará.

2.2 MPE – Mejoramiento de Procesos en las Empresas

En muchas organizaciones existen grupos individuales que hacen una labor excelente, pero hacen solo su propio trabajo sin tener presente la forma en la que afecta a otras personas u otras áreas, se interesan sólo en lo que hacen y la forma en que se los evalúa. Esto hace que se genere suboptimización y es por esto por lo que la herramienta de MPE tiene objetivos muy importantes como sus beneficios.

⁵ (HARRINGTON, 1998) página 15



Siguiendo a Harrington⁶ el MPE es una estrategia que sirve para aprovechar al máximo la efectividad de la empresa y garantizar que los procesos produzcan el máximo beneficio. Es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos y se centra en eliminar desperdicios y la burocracia, ayuda a simplificar y moderniza las funciones y asegura que los clientes reciban productos y/o servicios de excelencia.

Los objetivos más importantes del MPE son:

- Hacer efectivo los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y necesidades de la empresa.

Harrington plantea diversos motivos por los cuales es fundamental centrar nuestra mutual en los procesos, como, por ejemplo:

- Permite centrarse en el cliente
- Le permite predecir y controlar los cambios
- Mejorar la competitividad y uso de recursos
- Manejo efectivo de interrelaciones
- Permite cambios rápidos para actividades complejas
- Previene errores
- Suministra un método
- Mantiene a la organización centrada en los procesos

Para lograr generar esos beneficios con el MPE es necesario que se definan procesos que eliminen errores, minimicen demoras, minimicen activos, promuevan el entendimiento, que sean fáciles de emplear y adaptables a las necesidades del cliente.

Hay creencias, que son falsas según Harrington, que llevan a que los procesos sean ineficientes, como es creer que los procesos ineficaces no le cuestan mucho dinero a la organización, es poco el rendimiento que se puede lograr con la mejora de los procesos, los procesos no se pueden controlar

⁶ (HARRINGTON, 1998) página 16-28

o que los procesos de la empresa carecen de importancia a comparación de los procesos productivos.

Como bien se planteó en el inicio del trabajo, la mejora de proceso que se pretende hacer es un proyecto que quiero aplicar en la realidad de la mutual y tengo noción que va a costar llevarlo a cabo debido a las barreras que se presentan como es el personal involucrado ya está demasiado ocupado y para esto se requiere de mucho esfuerzo y trabajo como así también la dependencia de la aprobación de la mayoría de las decisiones a tomar. Además, se tiene en cuenta que el MPE se tiene que hacer en paralelo ya que se tiene la necesidad de mantener los demás procesos de la mutual en funcionamiento.

Según la metodología de Harrington existen cinco fases para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, cada una de ellas determinada por actividades específicas y objetivos a cumplir:

- Fase I – Organización para el mejoramiento

Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

- Fase II – Comprensión del proceso

Comprender las dimensiones del actual proceso.

- Fase III – Modernización

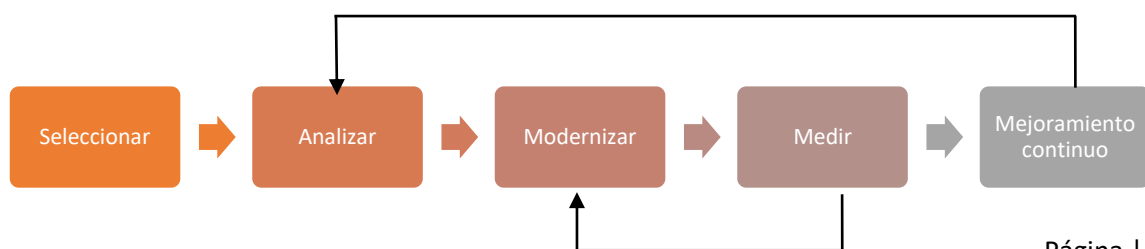
Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad.

- Fase IV – Mediciones y controles

Poner en práctica un sistema para controlar.

- Fase V – Mejoramiento continuo

Calificar el proceso, revisiones periódicas, evaluar impacto en el cambio, entre otras.





Fases del MPE y su aplicación práctica a la Mutual Vitivinícola

El presente trabajo de investigación tiene como fin principal poder implementar los conocimientos adquiridos en la carrera de Licenciatura en Administración en la entidad en la que actualmente desempeño mi labor. El motivo de realizar un MPE en el proceso de órdenes de compras digitales, es porque, como bien se mencionó anteriormente, somos una mutual en plena etapa de crecimiento con un abanico de oportunidades a nivel provincial y nacional enorme, con el respaldo de una entidad de segundo grado reconocida a nivel mundial como lo es FeCoVitA y un equipo de trabajo que cree en el proyecto que se está llevando a cabo. Considero que realizar esta mejora en el proceso mencionado le va a brindar muchos beneficios a la administración de la mutual, le va a dar un orden y estructura facilitando y generando experiencia para futuros mejoramientos en el resto de los procedimientos que actualmente tiene la entidad. Citando a Harrington⁷, el MPE nos presenta los medios para estimular rápidamente un cambio fundamental en la eficiencia y efectividad de todos nuestros procesos y garantiza el mantenimiento de las ganancias que se obtienen, si aplicamos una estrategia gradual a la mejora de los procedimientos el único resultado que se obtiene es la mediocridad.

Para lograr una mejora en el proceso de órdenes de compras digitales de la Mutual Vitivinícola es condición necesaria que:

- Exista un apoyo gerencial, en el caso de la mutual un apoyo por parte del Consejo Directivo
- Tener un compromiso a largo plazo
- Emplear una metodología disciplinada
- Asignar responsables del proceso
- Desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación
- Centrarse en el proceso

⁷ (HARRINGTON, 1998) página 27



FASE I - Organización para el mejoramiento de procesos

Todas las entidades, ya sea que pertenezcan a la Economía Capitalista o Economía Social y Solidaria, persiguen la calidad como estrategia competitiva, como así también el incremento de la productividad, la reducción de los costos y la satisfacción del cliente externo e interno. Harrington tiene en cuenta que el mejoramiento puede ser tanto para el campo de la manufactura como en el campo administrativo o de servicios. En el caso del presente trabajo de investigación, al ser una mejora de procesos administrativos, el mejoramiento se va a relacionar con la labor de incrementar la efectividad y eficacia de los procesos de la empresa que suministran productos a clientes externos e internos de la entidad. El fin del MPE es modernizarse para reducir el desperdicio y disminuir los costos, siendo estos aproximadamente un 80% en una entidad de servicios.

1. Formación de un Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM)

Según Harrington⁸ el EEM debe estar presidido por la cabeza la empresa, en este caso, el presidente de la mutual y el equipo que depende de él está compuesto por:

- Secretario de MUVI
- Tesorero de MUVI
- Gerente general de MUVI

Entre las responsabilidades que juntos tienen que asumir como EEM se encuentran:

- Comunicar la necesidad del MPE a toda la mutual
- Facilitar la documentación de apoyo necesaria
- Identificar procesos que requieran mejoramientos
- Nombrar responsables de los procesos
- Solucionar conflictos que no pueden manejarse en niveles inferiores
- Realizar un seguimiento
- Ofrecer recompensa y reconocimiento a los miembros del Equipo de Mejoramiento del Proceso (EMP)

Los esfuerzos del MPE involucran a varios equipos y subequipos que trabajan en procesos y subprocesos interfuncionales. Es por esto por lo que el EEM debe dirigir, coordinar y controlar la

⁸ (HARRINGTON, 1998) página 31



totalidad del esfuerzo, siendo necesarios la solución de conflictos y el establecimiento de prioridades. Todo eso constituye una actividad de alta gerencia que debe realizarse por el EEM y que el elegido está altamente capacitado para hacerlo de manera eficiente.

2. Nombramiento de un campeón del MPE

En esta etapa se prioriza la elección de un *zar* ya que la realización del MPE no se da fácilmente como tampoco el cambio⁹. El trabajo del zar o del campeón es de guiar las actividades del MPE y durará aproximadamente 2 años (luego las actividades del MPE harán parte del sistema gerencial y ya no se necesitará una persona especial para mantener el impulso) y deberá presentar informes al líder del EEM.

La labor del campeón consiste en desarrollar y adaptar el mejoramiento del proceso a su compañía y persuadir a la organización. Dicha labor consiste en preparar las instrucciones del proceso de la empresa y las descripciones generales de la tarea para los responsables del proceso de la empresa y los miembros del Equipo de Mejoramiento de Procesos – EPM. El perfil del campeón debe de ser una persona con altos estándares, que crea que la compañía puede mejorar, que sea partidario del cambio, que sepa dirigir equipos y que esté dispuesto a asumir un rol de liderazgo en una actividad que generara a largo plazo un impacto en los procesos de la empresa.

El rol del campeón en el presente trabajo lo va a ocupar la encargada de administración de la mutual ya que es quien se propone como encargada también de comenzar a establecer los procedimientos en todas las áreas. Una de las primeras tareas consistirá en determinar el alcance de las actividades del MPE y, junto con el EEM, desarrollará procedimientos que definan cómo se pondrá en práctica el MPE dentro de la empresa.

Comprender la jerarquía del proceso es un punto sumamente importante en la realización del MPE. Identificar correctamente los macroprocesos, subprocesos y actividades fue una tarea minuciosa debido a la desorganización y constante cambios que se presentan en la mutual. Para poder lograrlo en primer lugar se realizó un listado de todas aquellas actividades que se realizan en el día a día de la mutual y luego se agruparon en base a fines comunes. Otra estrategia que se llevó a cabo luego de haber identificado los macroprocesos fue realizar un listado de tareas utilizando un sistema llamado WVS, es castellano, desglose estructurado del trabajo. Esta herramienta permitió

⁹ (HARRINGTON, 1998) página 32



determinar qué actividades son fundamentales y claves para que el proceso del resultado esperado. Los puntos críticos nos ayudan a identificar aquellos pasos que de no hacerse correctamente ponen en riesgo el resultado del proceso. Saber identificar y tener identificados los puntos críticos de control sirve para establecer un esquema de medición de dichos puntos o dichas actividades, esto es a través de indicadores de desempeño. Cuando establecemos indicadores de desempeño alineados directamente con el punto crítico es mucho más fácil detectar si el proceso está bajo control o no.

3. Educación del EEM

En una primera instancia el EEM tiene que reunirse cada dos semanas aproximadamente para asegurar con éxito el esfuerzo de mejoramiento, luego se reduce a una reunión mensual con el objetivo de hacer un seguimiento y control del estado de los proyectos en marcha. El objetivo principal de la educación en el EEM es proporcionar la información necesaria sobre el MPE de manera que el equipo pueda liderar y comprender su concepto y así entrenar a sus gerentes y empleados.

Para llevar a cabo dicha educación se tiene que realizar un taller de trabajo educacional a cargo del campeón con ayuda, en una primera experiencia, de un experto en MPE. Dicho taller es para familiarizar al EEM con los propósitos y esfuerzos del MPE, construir y reforzar el compromiso del EEM con el MPE, involucrar al EEM en el análisis y mejoramiento de un proceso crítico de la empresa y motivar al EEM en el lanzamiento y estructuración del esfuerzo del MPE. El taller es llevado a cabo en dos etapas, en una primera etapa el objetivo es que el EEM esté al tanto de lo que sucederá en la organización con una explicación sobre el programa y objetivos, revisión de los pasos del MPE, revisión del proceso de lanzamiento del esfuerzo del MPE, entre otros; en una segunda etapa se visualizaran y evaluaran las reacciones de las personas involucradas al MPE.

El EEM, más allá de sus responsabilidades de dirigir las actividades del MPE, algunas organizaciones consideran importante que el papel del EEM en una primera instancia sea de liderazgo actuando como primer EMP (equipo de mejoramiento de procesos). Eso conlleva ciertas ventajas para el MPE permitiendo al EEM experimentar directamente las actividades del MPE, también les permite aprender a manejar estos procesos desde una perspectiva de procesos y no organizacional y por último les permite suministrar un liderazgo manifiesto. Este liderazgo tiene que motivar a los



miembros del EEM al hacerles sentir que no solo aprenderán algo, sino que también están desempeñando una parte esencial de su cargo¹⁰.

4. Desarrollo de un modelo de MPE

La planeación y la documentación adecuada son esenciales para el EEM y la toma de decisiones previa al comienzo de las actividades del MPE. Es por esto por lo que, el EEM debe situar el esfuerzo del MPE sobre una base sólida, abordando problemas como, desarrollar un modelo operacional para el MPE en la organización, revisar los planes de ejecución, definir estrategia de la empresa y requerimientos del cliente, seleccionar responsables del proceso, entre otros.

El EEM debe desarrollar un plan detallado de los pasos que deben darse a medida que la organización atraviesa por el ciclo del MPE. Este plan nos ayudará a visualizar el proceso y determinar los recursos necesarios para realizar cambios.

Modelo simplificado para la mejora del proceso: *Órdenes de compras digitales*

- a. Firma de convenio con local adherido – Completar legajo comercio
- b. Alta de comercio en la aplicación de MUVI Compras
- c. Publicidad beneficio a los socios
- d. Compra del socio en el local adherido a través de la aplicación
- e. Cierre de mes y descarga de consumos por socios en locales
- f. Descuentos de consumos por bono de sueldo o cuota vino
- g. Pago a proveedores

¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, son preguntas que el EEM tiene que saber responder ya que tiene la responsabilidad de identificar los principales procesos de la entidad.

Dentro de cada organización coexisten dos tipos de procesos. Uno está organizado a lo largo de las líneas funcionales, donde recibe su material de un solo departamento y genera su producción dentro de éste. A su vez, estos procesos son subprocesos de procesos mucho más complejo llamados procesos interfuncionales. Estos procesos interfuncionales fluyen de manera horizontal a través de varios departamentos y tienen como regla fundamental que nadie es individualmente responsable de todo el proceso.

¹⁰ (HARRINGTON, 1998) página 35 – 38



Harrington¹¹ propone ejemplos de procesos que una organización típica debe tener y analizando la mutual, no los tiene, o no los tiene bien establecidos. Por ejemplo, la contratación de recursos humanos, la facturación y cobro, entrenamiento de recursos humanos, análisis de las necesidades del socio en el caso de la mutual, entre otros. (ponerlo como propuesta de mejora)

5. Selección de los procesos para el mejoramiento

En esta etapa se requiere mucha atención y es un paso muy importante debido a que si no se selecciona correctamente el proceso a mejorar se pueden desperdiciar una gran cantidad de esfuerzos y el MPE puede fracasar por falta de interés. El proceso que se va a elegir tiene que ser aquel en el que tanto la gerencia como los clientes no estén satisfechos. Frente a esto hay diversos síntomas planteados por Harrington que nos permiten y ayudan a identificar, como por ejemplo y los que identifico en la mutual son las quejas de los clientes externos y/o internos y procesos con tiempos de ciclos prolongados. Otros síntomas propios de la mutual son los excesos de reuniones, descontento en los socios con los locales adheridos, descontento de los locales con los consumos de los socios, recursos humanos con multifuncionalidades, entre otros.

Mediante un análisis descendente se elaboró un listado de los procesos críticos de la empresa, resultando ser los siguientes los más críticos que la mutual debe atender.

- Venta de productos
- Órdenes de compras digitales
- Comunicación interna y externa
- Negociación con proveedores
- Compra de insumos
- Alta de proveedores
- Pago a proveedores
- Entrega de mercadería
- Carga de artículos al sistema
- Educación a los socios
- Liquidación de consumos
- Actualización límites de consumo

¹¹ (HARRINGTON, 1998) página 39



El proceso elegido para trabajar en su mejoramiento y objeto de estudio de dicho trabajo de investigación es el proceso de órdenes de compras digitales. A su vez, dentro de este proceso podemos encontrar subprocesos tales como

- Alta de proveedores
- Educación a los socios
- Liquidación de consumos
- Comunicación externa
- Actualización de límites

La elección de este proceso surgió por la situación actual de la mutual. La observación de diversos factores, como se menciona anteriormente, como lo es la excesiva cantidad de reuniones sobre el reglamento de órdenes de compras digitales sin objetivos claros y un camino a seguir, el descontento de los socios con la cantidad y calidad de los convenios actuales con comercios adheridos, el descontento de los comercios con las compras de los socios y sobre todo la insatisfacción del Consejo Directivo de la mutual con los resultados mensuales de dicho reglamento.

Siguiendo la propuesta de Harrington¹² al seleccionar el proceso sobre el cual se va a trabajar, existen cinco aspectos para tener en cuenta:

- ✓ Impacto en el cliente: *¿Cuán importante es para el cliente?*

Los clientes de la mutual, dicho en el mundo mutualista: socios, en un principio y los más importantes, son los empleados y prestadores de servicios relacionados directamente con FeCoVitA por ende es un público limitado y esto hace que la satisfacción y atención sea de vital importancia para la mutual. Lo particular de este público y de vital importancia para el proceso de órdenes de compras es el bono de sueldo y la posibilidad de consumir a través de este. Dicho público son los socios activos según el estatuto de la mutual. Descuidar a un socio activo puede implicar perder los ingresos de la mutual ya que todo lo que ofrece y vende una mutual debe tener como consumidor a un socio.

- ✓ Índice de cambio: *¿puede usted arreglarlo?*

¹² (HARRINGTON, 1998) página 41



Llevar a cabo un mejoramiento en el proceso de órdenes de compras digitales es un desafío que como mutual y profesional es viable y posible de realizar en la situación actual hoy de la mutual.

- ✓ Condición de rendimiento: *¿Cuán deteriorado se encuentra?*

El desarrollo del reglamento de órdenes de compras digitales ha llegado a un punto de estancamiento, donde no satisface las necesidades de los socios, no se obtienen los resultados esperados y esto no permite poder seguir avanzando en temas relacionados, como lo es la incrementación de socios, la incrementación de utilidades, el posicionamiento de la marca, entre otros. Si se sigue trabajando de la manera en la que se hace actualmente, el reglamento de órdenes de compras digitales no se va a poder seguir considerando como reglamento fuerte de la mutual y va a ser un negocio desperdiciado.

- ✓ Impacto sobre la empresa: *¿Qué importancia tiene para la empresa?*

Como se menciona anteriormente, dicho proceso es muy importante para la mutual porque es uno de los dos reglamentos que la mutual desarrolla en la actualidad y el que la mayor parte de los socios utiliza en la actualidad. También la importancia se debe a que con este reglamento se puede satisfacer y alcanzar a todos los socios activos de la mutual ya que están distribuidos en todo el territorio argentino. Los socios activos, como se ha mencionado, son todos los empleados y prestadores de servicios relacionados directamente con FeCoVitA, y geográficamente se encuentran ubicados en Zona Cuyo en Casa Matriz de Maipú, zona Este en Bodega Toro de San Martín, en San Juan en la Bodega Resero y en diversas provincias como Tucumán, Córdoba, Buenos Aires, entre otras, con las oficinas comerciales.

- ✓ Impacto sobre el trabajo: *¿Cuáles son los recursos disponibles?*

Para llevar a cabo la mejora en el proceso se dispone de recursos para la publicidad de los comercios adheridos, pero con respecto a la negociación y el alcance actualmente no se cuenta con ningún recurso.

En base a la evaluación de la selección del proceso a mejorar se determinó que la prioridad es alta debido a que el impacto en el cliente, socio en el caso de la mutual, es medio y que la oportunidad de mejoramiento es alta por parte de la mutual.

6. Gerencia de las comunicaciones del MPE



El MPE es un cambio significativo que cambia rotundamente la forma en que enfocamos a las organizaciones y es por esto por lo que se requiere de una comunicación clara y directa de la alta gerencia a todos los empleados para explicar el nuevo enfoque en los procesos de la empresa¹³. Es importante que se exprese claramente el papel que le corresponde a cada empleado en el MPE y que se explicita el compromiso de la gerencia con el MPE.

Esta comunicación se tiene que realizar de diferentes maneras para asegurarse de que todos entiendan ya que no existe un solo enfoque efectivo. Algunas políticas para tener en cuenta en toda comunicación de MPE son, por ejemplo, la necesidad del mejoramiento, el concepto de procesos de la empresa, el enfoque que va a adoptar la entidad, las responsabilidades individuales y grupales y las normas para calificar el proceso entre otros.

En la mutual, la comunicación interna no es una fortaleza por destacar, pero diariamente se trabaja por mejorarla. Es por esto por lo que este apartado de comunicación va a requerir de mucha atención y trabajo para encontrar las herramientas necesarias para lograr una comunicación exitosa.

Actualmente se llevan a cabo reuniones mensuales con todo el Consejo Directivo y el equipo operativo de trabajo siendo estas una gran oportunidad para desarrollar la comunicación y las políticas generales planteadas por Harrington.

7. Nombrar responsable del proceso

El responsable del proceso, según Harrington, es la persona nombrada por el EEM como el encargado de garantizar que el proceso sea efectivo y eficiente. Dicha persona debe tener la capacidad para prever los cambios de la entidad y su impacto en el proceso. Es por esto por lo que a la organización se la tiene que mirar y considerar como un conjunto de procesos y no como un conjunto de funciones.

La fortaleza de que la mutual tenga un Consejo Directivo conformado por trece personas más un pequeño, pero con muy buena dinámica, equipo de trabajo, permite poder asignar responsabilidades sin la necesidad de sobrecargar con tareas a cada uno. Además de lo mencionado, en la primera acta de asamblea de las autoridades actuales, se le asignó a cada miembro de la mesa chica, es decir, al presidente, secretario y tesorero, una unidad estratégica de

¹³ (HARRINGTON, 1998) página 48

negocios de la mutual para llevar a cabo un seguimiento y control. Es por esto, y por los criterios propuestos por Harrington de ser una persona con responsabilidad, con poder para actuar sobre el proceso, con capacidad de liderazgo y tenga conocimiento del proceso, es adecuado para el puesto el secretario de la mutual y responsable del reglamento de órdenes de compras digitales.

La responsabilidad del secretario en este caso hace referencia a su responsabilidad última de mejorar determinados procesos. Principales responsabilidades:

- Fijar objetivos
- Garantizar que las metas globales se cumplan
- Formar un EMP
- Definir subprocesos y responsables
- Otros

8. Seleccionar a los miembros del EMP

Un equipo es un conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las contribuciones individuales, generando una sinergia positiva por medio del esfuerzo coordinado¹⁴. El equipo debe tener habilidades tales como experiencia técnica, capacidad para resolver problemas, tomar decisiones y la capacidad para escuchar y comprender. Además, la responsabilidad es individual y grupal y es imprescindible el espíritu de equipo.

En el caso de la mutual el EMP va a estar conformado por actores tanto de la mutual como de departamentos de FeCoVitA ya que hay actividades que se involucran. Cada miembro del EMP va a tener una responsabilidad individual que consiste en representar a su departamento dentro del equipo. Los integrantes son de los departamentos de:

- Contabilidad - MUVI
- Administración - MUVI
- Comunicación - MUVI
- Comercialización - MUVI
- Recursos Humanos – FeCoVitA

¹⁴ (Ramiro NOUSSAN LETTRY, Marisa HADERNE, 2019)

- Finanzas – FeCoVitA

Es importante recordar de que el apoyo de la alta gerencia, en el caso de la mutual todo el Consejo Directivo, al MPE, ya que es fundamental para el éxito del proceso. La gerencia también tiene sus responsabilidades, siendo estas, la de proporcionar los recursos necesarios, desarrollar objetivos comunes, buscar oportunidades de mejoramiento, recompensar, mostrar interés, entre otros.



FASE II – Comprensión del proceso

En la presente fase se explicará cómo formar y organizar un típico EMP, se definirán los límites y clientes del proceso y se comienza a diagramar un sistema de medidas.

1. Definición de misión y alcance del proceso

Una de las primeras actividades que tiene que hacer el EMP consiste en definir una misión que determine claramente su tarea. Es importante que el EMP la haga para que crea en ella y genere un sentimiento de propiedad y pertenencia, como así también para que todos los miembros del equipo comprendan exactamente qué es lo que se tiene que lograr.

“Comprender y aplicar los métodos del MPE al proceso total de órdenes de compras digitales de la Mutual Vitivinícola para hacerlos más efectivos, eficientes y fácilmente adaptables a las necesidades de la entidad y requerimientos de los socios. Los resultados abarcarán la reducción del tiempo de ciclo, reducción de burocracia y papeleo y facilidad para negociar con potenciales locales”.

2. Limites

La definición de los límites encuadran al proceso de manera que sea lo suficientemente amplio para cubrir problemas conocidos, estos límites definen lo que está incluido en el proceso, lo que no, también define los input y output del proceso y los departamentos involucrados.

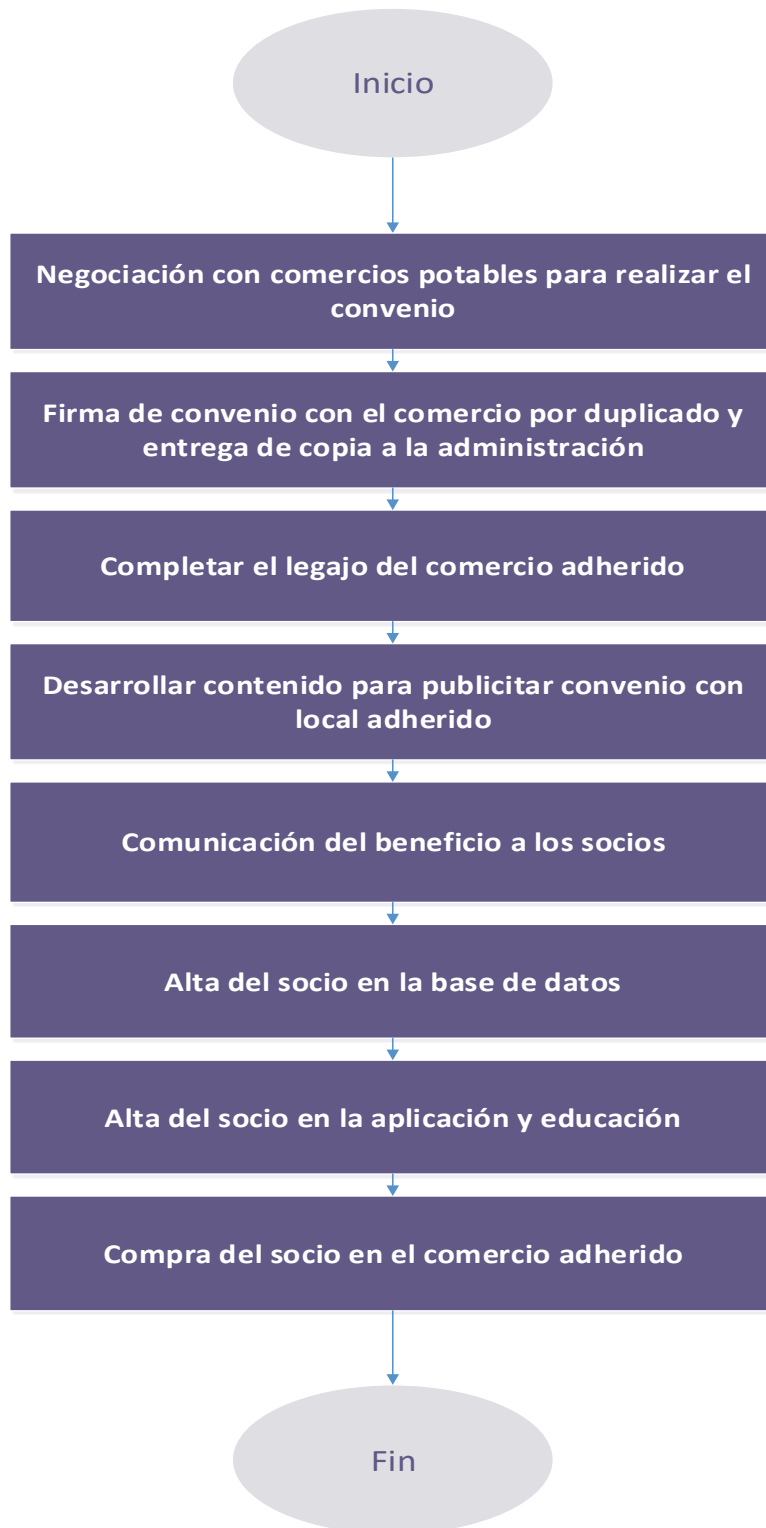
El input primario de este proceso es la aprobación del reglamento del servicio de órdenes de compras de la Mutual Vitivinícola por parte del INAES, el input secundario es el sondeo de comercios potables. El output primario es la orden de compra en formato digital emitida por el comercio adherido, output secundario son los informes de consumos mensuales. Dichos outputs se obtienen mediante un proceso que abarca diferentes áreas de la mutual en base a lo planteado. Los límites superiores son las autorizaciones de los socios para descontarle los consumos del bono de sueldo, los límites mensuales y anuales disponibles a descontar por bono de sueldo, sistema de gestión, sistema de aplicación web, entre otros. Los límites inferiores son los informes de control del proceso, ya sea la cantidad de ventas realizadas en el mes, los socios con consumos excedidos según su límite, entre otros. Las áreas involucradas son el área de Comercialización, Marketing, Administración y Finanzas, cabe destacar que la mutual al ser una entidad medianamente joven no dispone de tantos recursos humanos, es por esto por lo que en el área de comercialización y administración se encuentra la misma persona.



Análisis de las actividades:

- I. Negociación con comercios potables para realizar el convenio
- II. Firma de convenio con el comercio por duplicado y entrega de copia a administración
- III. Completar el legajo del comercio adherido como proveedor de servicios
- IV. Desarrollar contenido para publicitar convenio con local adherido
- V. Comunicación del beneficio a los socios
- VI. Alta de socio en base de datos
- VII. Alta de socio en aplicación y educación
- VIII. Compra del socio en comercio adherido

Gráfico N°1 Diagrama de bloque



Fuente: Elaboración propia



3. Visión general del proceso

Luego de identificar los límites del proceso y simplificar el proceso en un diagrama de bloque, Harrington propone comprender quienes son los proveedores de esos inputs y quienes son los clientes de los outputs como así también poder identificar con que otros procesos interactuar el proceso bajo estudio.

El proveedor del input primario es el INAES con la aprobación del reglamento en cuestión. Sin la aprobación correspondiente por parte del ente regulador de las mutuales en Argentina, no se puede brindar el servicio legalmente y es motivo para suspender y/o quitar la matrícula de la mutual por incumplimiento. Los proveedores de los inputs secundarios son los mismos socios cuando manifiestan que determinados comercios tienen que formar parte de la cartera de beneficios de la mutual o cuando se realizan encuestas sobre necesidades insatisfechas.

El cliente primario del proceso es la administración de la mutual, el comercio adherido y el socio ya que la orden de compra que genera el comercio adherido a través de la aplicación de MUVI Compras genera un comprobante por triplicado para el socio que genero la compra, la administración y al comercio. El cliente secundario es en este caso FeCoVitA ya que esta fuera de los límites del proceso pero que recibe el output secundario del proceso, los informes de consumos mensuales para hacer el descuento correspondiente a los empleados de la firma. El cliente indirecto es el área de Finanzas de la mutual ya que a pesar de no recibir directamente el output del proceso lo requieren para poder hacer efectivo el pago a proveedores por los consumos realizados por los socios. Por último, el cliente externo es el socio que recibe el producto o servicio requerido en los comercios adheridos luego de pagar a través de MUVI Compras con su límite disponible a consumir mensualmente.

Este proceso interactúa con otros tres procesos. El primero de ellos es el proceso de *Liquidación de consumos* haciendo referencia al corte o cierre de mes con los consumos realizados. Luego está el proceso de *Pago a proveedores* ya que luego de realizar el cierre de consumos mensuales de los socios en todos los comercios adheridos se solicita la factura para poder emitir el pago correspondiente. Otros de los procesos con el que interactúa es la *Actualización de los límites*



disponibles mensuales para consumir, ya que mensualmente luego de cerrar mes se actualizan los límites para que el socio siga teniendo la disponibilidad de ese monto para consumir en aquel comercio que satisfaga sus necesidades.

4. Medidas y objetivos

Hasta el momento se ha definido el EMP, la misión, los límites, los clientes, y un diagrama da bloque. Las medidas que se van a llevar a cabo a continuación se hacen para poder comparar, en un principio lo que no se puede medir, no se puede controlar, y por consiguiente lo que no se puede mejorar. En este paso se van a definir medidas y objetivos para el proceso total, para esto Harrington¹⁵ plantea tres tipos de medidas principales del proceso:

Medidas de efectividad

“La efectividad es el grado hasta el cual los outputs del proceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Un sinónimo es calidad. Efectividad es tener el output apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado”.

Para que el proceso sea efectivo es necesario poder definir las necesidades y expectativas de los socios, en el caso de la mutual, para luego poder satisfacerlas como así también estas necesidades tienen que estar en términos mensurables.

Cabe recordar que el presente proceso corresponde al reglamento de órdenes de compras y para que éste funcione es necesario que los convenios que se firmen entre las partes sean atractivos y para los públicos identificados dentro de los socios, en caso contrario el reglamento no será provechoso ni se podrá sacar utilidades de este. Para conocer mejor las necesidades y expectativas de los clientes la mutual llevó a cabo una investigación basada en la observación y recolección de datos históricos acerca de los consumos de los socios en los diferentes locales adheridos a la mutual como así también de los comentarios y sugerencias emitidas por los mismos socios con respecto a los beneficios que les gustaría obtener por ser parte de la mutual. En una primera instancia se pudo diferenciar dos grandes públicos, el primero está compuesto por empleados de áreas de mantenimiento, bodega, fraccionamiento, movilidad que son aquellos quienes más consumen en los locales de hogar e indumentaria; y en segundo lugar está compuesto por los empleados de áreas administrativas, gerencia, comunicación, marketing, etc. que son aquellos socios que consumen

¹⁵ (HARRINGTON, 1998) páginas 82-92



poco y generalmente en locales de electrónica, salud y electricidad. Frente a esto se determinó que de la totalidad de los socios solo el 66% de los mismos consumen actualmente en la mutual. Con respecto a los comercios adheridos, actualmente hay 18 locales de los cuales la mitad ofrecen descuentos y financiamiento en cuotas, la otra mitad solo ofrece descuentos en un pago a través de la aplicación de MUVI Compras, siendo los primeros los más elegidos por el socio. Los locales están agrupados en rubros, como es hogar, indumentaria, electricidad, deporte, salud, librerías, computación, combustible, industria, entre otros. El 85% de los consumos son en el rubro, hogar, indumentaria y computación, el 15% restante se dan en el resto de los rubros y de manera esporádica debido a la falta de financiamiento y porcentajes de descuentos pocos atractivos.

Medidas de eficiencia

“Hace referencia al punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio. La productividad es una medida de eficiencia”.

El objetivo de la eficiencia es minimizar los recursos que se requieren para realizar cada trabajo y deben de eliminar el desperdicio y actividades sin valor agregado. Los requerimientos de la eficiencia se concentran en el dinero, tiempo y otros recursos. En general la medida más utilizada de la eficiencia es la productividad, pero también son útiles y muy utilizados el tiempo de procesamiento, el tiempo de ciclo, los costos de mala calidad, entre otros.

“Cada proceso y subproceso debe tener un mínimo de dos requerimientos de eficiencia establecidos: uno que constituya una relación costo/beneficio o recursos por unidad de output y otro que mida el tiempo de ciclo”.

La expectativa del socio de la mutual se centra en poder acercarse al comercio adherido, indicar que es socio de la mutual, seleccionar el producto o servicio que desea, escanear el código que le brinda el comercio, pagar con su límite disponible y retirarse del local satisfecho. La expectativa cuantificada no debe superar las dos horas y es por esto por lo que la mutual debe tener en cuenta esta expectativa con su proceso para asegurar la satisfacción del socio, debido a que si se genera demora puede pasar que el socio se retire del local sin satisfacer su necesidad, que el local pida rescindir el convenio, que disminuyan las ventas, entre otros y todo converger en la pérdida de credibilidad de la entidad como prestadora de servicios.

Medidas de adaptabilidad

Como tercera medida para tener en cuenta en el proceso está la adaptabilidad. Las empresas ya no solo tienen que satisfacer las necesidades básicas sino excederlas como así también a las expectativas. Es por esto por lo que tienen la constante obligación de ajustarse y adaptarse a los requerimientos de los clientes y mejorar continuamente el proceso entre otros. La adaptabilidad más allá de superar las expectativas del cliente promedio, proporciona información a los procesos para que éstos a su vez puedan satisfacer las necesidades y expectativas específicas del individuo.

Los procesos adaptables se diseñan de manera tal que se ajuste a los requerimientos del cliente, que exceda sus expectativas y que se reduzcan los costos del procesamiento. Esta medida es puntualmente para incluir a aquellos clientes individuales y poder adaptarse a situaciones particulares. Medir la adaptabilidad de un proceso no es algo sencillo de visualizar, pero se puede hacer a través del tiempo promedio que se necesita para procesar una solicitud especial, la cantidad de solicitudes especiales, entre otras.

El proceso en estudio es un proceso que satisface las necesidades de socios promedios, ya que es el mismo para todos. Existen casos en los cuales el proceso se tiene que ajustar a situaciones particulares ya sea por área geográfica, situaciones particulares de los socios, necesidades puntuales, entre otros. Para estos casos particulares interviene la administración de la mutual para gestionar la compra del socio en el local sin la necesidad de ir personalmente al mismo y conlleva un tiempo más por la logística y papelería.

5. Diagrama de flujo

Una vez realizado el diagrama de bloque para simplificar el proceso y tener una gráfica que el equipo del EMP pueda comprender y utilizar fácilmente, Harrington propone realizar un diagrama de flujo que proporciona una comprensión detallada de un proceso ampliando las actividades que hay dentro de cada bloque. El objetivo del diagrama de flujo es documentar un proceso con el fin de identificar áreas en las que se requiere mejoramiento y utilizar dicho diagrama como herramienta.

A continuación, se presenta un diagrama de flujo funcional del proceso de órdenes de compras digitales de la mutual. Dicho diagrama muestra el movimiento entre las diferentes áreas o departamentos que están involucrados según el diagrama de bloque. Un diagrama de flujo

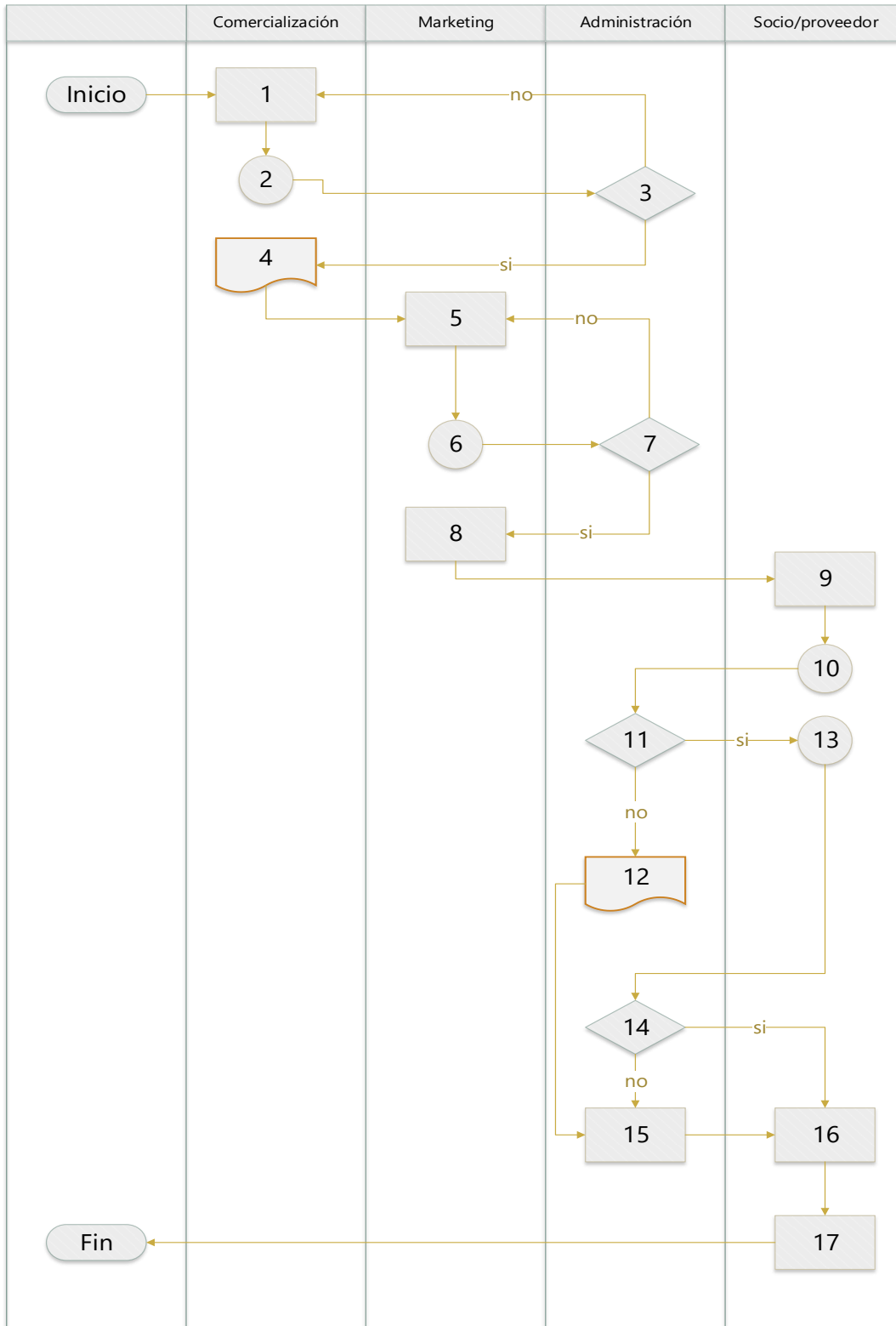
funcional identifica como los departamentos funcionales verticalmente orientados, afectan a un proceso que fluya horizontalmente a través de la entidad¹⁶.

En el anexo 3 se adjunta el proceso de órdenes de compras propuesto en una primera instancia por la gerencia de la mutual al Consejo Directivo.

¹⁶ (HARRINGTON, 1998) páginas 96 a 126



Gráfico N°2 Diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia



6. Tiempo del ciclo del proceso

Como bien se ha detallado al comienzo del trabajo de investigación con la metodología, la observación es la principal fuente de información en este caso. Mediante ésta, se han podido identificar y analizar cada actividad del diagrama de flujo como así también los tiempos. En general el proceso de órdenes de compras digitales tiene un tiempo de ciclo constante, es decir, el socio puede comprar a través de la aplicación en los locales adheridos en cualquier momento del mes, pero en particular cada actividad tiene un tiempo de proceso definido. La reducción del tiempo total del ciclo libera recursos, reduce costos, mejora la calidad del output y puede incrementar las ventas. A continuación, a través de un análisis científico según Harrigton de reunir información, los tiempos y el detalle en horas.

| ACTIVIDAD | TIEMPO DE PROCESAMIENTO | TIEMPO DEL CICLO |
|---|--------------------------------|-------------------------|
| 1) Negociación con potables comercios | 2 | 336 |
| 2) Control de la negociación | 0.5 | |
| 3) Decidir si es redituable lo negociado | 0.5 | |
| 4) Firmar convenio y completar legajo | 2 | |
| 5) Desarrollo de contenido | 2 | 48 |
| 6) Control del contenido | 0.5 | |
| 7) Decidir si el contenido está correcto | 0.5 | |
| 8) Publicación de contenido | 0.16 | |
| 9) Solicitud de información por parte del socio | 0.08 | 0.5 |
| 10) Control del socio en la base de datos | 0.03 | |
| 11) Decidir si está asociado o no | 0.03 | |
| 12) Asociar y completar legajo | 0.08 | |
| 13) Control del socio en la aplicación | 0.03 | |
| 14) Decidir si esta dado de alta o no | 0.03 | |
| 15) Dar el alta en la aplicación | 0.08 | |
| 16) Elección del producto en comercio adherido | 1 | 1 |
| 17) Generación de orden de compra y entrega de mercadería | 1 | 1 |

| | | |
|--------------|--------------|--------------|
| TOTAL | 10.52 | 386.5 |
|--------------|--------------|--------------|

Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en la tabla anteriormente presentada se han agrupado las actividades en subprocesos que a su vez cada uno tiene un tiempo de ciclo total y estos ciclos son con los cuales se va a buscar mejorar. En el caso de las actividades 1 a 4 son actividades que comprende el subproceso de negociación y firma con comercios potables, este subproceso tiene un tiempo de ciclo de 2 semanas (336 horas) por las demoras en coordinar la reunión con el local, notificar al Consejo Directivo de dicha reunión, solicitar al Consejo Directivo una reunión para controlar y firmar el convenio, y por ultimo una última reunión con el comercio para entregar el convenio firmado entre las partes y cierre de la negociación. Las actividades 5 a 8 son actividades que agrupo dentro del subproceso de desarrollo y publicación de contenido, el tiempo del ciclo es de dos días (48 horas) por los mismos motivos que en el subproceso anterior, es necesario el control y decisión por parte del Consejo Directivo para publicar el contenido. De la actividad 9 a 15 hace referencia al subproceso de alta de socio donde el tiempo de ciclo es de 30 minutos (0,5 horas) y es llevado a cabo por una sola persona entonces no requiere autorizaciones del Consejo Directivo. Por ultimo las actividades 16 y 17 son actividades que tienen su propio tiempo de ciclo dentro del comercio. Mientras que el tiempo de ciclo del proceso es de 386,5 horas (más de 48 días laborales de 8hs) solo se emplearon 10,52 horas en el esfuerzo de trabajo real, aproximadamente un poco más de un día laboral.

Los costos de la totalidad del proceso en el caso de Mutual Vitivinícola son muy difíciles de determinar y no se cuenta con la información necesaria ni suficiente para poder definirlo. Los motivos hacen referencia a que las finanzas de la mutual aún no están separadas de FeCoViA y es por esto por lo que no están claros los costos propios de la mutual en ninguna área.

7. Comprender las características del proceso

Hemos llegado al punto en el cual el EMP ha realizado el diagrama de flujo con todas las actividades involucradas en el proceso de órdenes de compras digitales de la Mutual Vitivinícola y en esta instancia se busca comprender realmente las características del proceso para que con éxito se



puedan mejorar. Las características por comprender, según Harrington¹⁷ son el flujo de transformación, la efectividad, la eficiencia, el tiempo de ciclo y los costos.

Es importante que en el MPE se tenga en cuenta al personal que lleva a cabo el procedimiento ya que el éxito de la mejora va a depender de que si el personal se adapte o no a los cambios realizados. El proceso documentado por el EMP no siempre coincide con lo que en realidad se hace diariamente en el proceso, los motivos son varios, por ejemplo, que los empleados malinterpreten los procedimientos, les falta entrenamiento, desconocimiento de los procedimientos, no disponen del tiempo suficiente, entre otros o que el EMP haya diagramado mal el flujo del proceso. La manera de corroborar lo mencionado anteriormente es haciendo una revisión del proceso de manera personal analizando y observando su desarrollo. Esta revisión es llevada a cabo junto con la persona involucrada en la actividad ya que es quien conoce a profundidad como se está efectuando la misma.

Es importante destacar que todas las actividades detalladas a continuación no tienen un sistema de gestión que lo respalde o se asiente. La mayor parte de ellas se llevan a cabo a través de las herramientas del paquete office.

Descripción de actividades

Actividad 1: Negociar con comercios potables

- I. Llamar por teléfono al encargado/a del comercio
- II. Establecer fecha y horario de reunión
- III. Asistencia a la reunión
 - Encargado de comercio
 - Responsable comercial de la mutual
- IV. Presentación de carpeta institucional
 - Nota de presentación de las autoridades
 - Presentación de la mutual
 - Instructivo de uso de MUVI Compras
 - Tarjeta personal
 - Modelo de convenio

¹⁷ (HARRINGTON, 1998) páginas 127 a 146



- V. Entrega de oferta por parte del comercio
 - Entrega de convenio completo por el comercio con las respectivas firmas

Actividad 2: Controlar la negociación

- I. Envío de oferta del comercio a los integrantes del Mesa Directiva vía correo electrónico
- II. Solicitud de reunión para definir convenio

Actividad 3: Decisión de control

- I. Reunión con los integrantes de la Mesa Directiva
- II. Decisión de avanzar o rechazar la oferta propuesta por el comercio

Actividad 4: Firma de convenio y completar legajo

- I. Firma del convenio por el presidente y secretario de la mutual previamente firmado por el comercio
- II. Entrega de duplicado al comercio
- III. Entrega de merchandising al comercio
- IV. Alta del comercio en MUVI Compras
 - Indicarle al comercio el URL de la aplicación para ingresar
 - He de indicarle que se registre con nombre de usuario y contraseña
 - He de indicarle que debe verificar el correo
 - Actualizar panel administrativo de MUVI Compras en comercios (administración)
 - Editar nuevo registro
 - Indicar negocio previamente cargado
 - Agregar n° de teléfono, direcciones, información general del comercio, etc.
 - He de indicar que cierre sesión y vuelva a ingresar
- V. Dar instrucciones de uso de MUVI Compras
- VI. Recepción de documentación del comercio
 - Certificado de inscripción a la AFIP
 - Certificado de IIBB
 - Comprobante de CBU
 - Ficha de afiliación como persona jurídica
 - Logo en PNG



Actividad 5: Desarrollo de contenido

- I. Definir información a comunicar
 - Beneficio del comercio
 - Logo en PNG
 - Sucursales y horarios
 - Público objetivo
 - Canal objetivo
- II. Desarrollo de contenido en CANVA o estudio de diseño.
- III. Descarga de imágenes
 - Guardar imágenes en las carpetas correspondientes

Actividad 6: Control de contenido

- I. Envío de contenido a la Mesa Directiva para su control vía correo electrónico
- II. Solicitud de respuesta por dicho medio

Actividad 7: Decisión de control

- I. Decisión de avanzar o rehacer el contenido

Actividad 8: Publicación de contenido

- I. Publicación de contenido en las plataformas definidas
 - Publicación en el feed e historia de Instagram
 - Publicación en el post e historia de Facebook
 - Publicación en las historias de WhatsApp
 - Publicación en las listas de difusión de WhatsApp
 - Publicación en televisores de FeCoVitA

Actividad 9: Solicitud de info por parte del socio

- I. Recepción de mensaje por parte del socio vía algún canal de comunicación

Actividad 10: Control en base de datos

- I. Verificar si la persona es socia de la mutual
- II. Abrir base de datos (planilla Excel)



- III. Buscar mediante n° de legajo o apellido
- IV. Solicitar datos faltantes en caso de requerir (autorización descuento por bono)

Actividad 11: Decisión de control

Actividad 12: Asociar y completar legajo

- I. Entrega de ficha de afiliación
- II. Entrega de ficha de autorización de descuento por bono
- III. Entrega de folleto publicitario
- IV. Entrega de cupón de 10% de descuento en MUVI Tienda (proveeduría)
- V. Agregar contacto de teléfono
- VI. Enviar vía WhatsApp servicios de la mutual
- VII. Agregar contacto a las listas de difusión de MUVI Compras y MUVI Tienda (WhatsApp)
- VIII. Alta de socio en base de datos (planilla Excel)
- IX. Asignar n° de socio

Actividad 13: Control de socio en aplicación

- I. Verificar socio en aplicación
- II. Ingresar al panel administrativo de MUVI Compras
- III. Indicar apellido del socio en sector clientes
- IV. Verificar registro

Actividad 14: Decisión de control

Actividad 15: Alta de socio en la aplicación

- I. Indicarle al socio el URL de la aplicación para ingresar
- II. He de indicarle que se registre con nombre de usuario y contraseña o con login social
- III. He de indicarle que debe verificar el correo
- IV. Actualizar panel administrativo de MUVI Compras en clientes
- V. Editar nuevo registro
 - Agregar n° de socios
 - Agregar membresía¹⁸ según corresponda

¹⁸ Membresía: se coloca la categoría se socio según corresponda y la subcategoría. En el caso de un



- Agregar n° de legajo de FeCoVitA
- Agregar n° de DNI
- Agregar n° de teléfono
- Indicar límites disponibles a consumir mensualmente
- He de indicar que cierre sesión y vuelva a ingresar

VI. Dar instrucciones de uso de MUVI Compras

Actividad 16: Elección de producto en comercio adherido

Actividad 17: Generación de orden de compra y entrega de mercadería

- I. Comercio ingresa a MUVI Compras
- II. Selecciona la opción de cobrar con QR
- III. Completa la orden de compra
- IV. Selecciona la opción de generar QR
- V. Socio ingresa a MUVI Compras
- VI. Selecciona la opción de pagar con QR
- VII. Escanea el QR
- VIII. Selecciona la opción pagar y acepta
- IX. Comercio verifica la compra
- X. Envío automático de correo con la orden de compra por triplicado
- XI. Entrega de producto o servicio al socio

8. Solucionar diferencias

Durante la revisión de las actividades se pudo identificar que no siempre se realiza lo documentado. A continuación, se detallan aquellas actividades y se propone una mejora.

Actividad 1: Negociar con comercios potables

IV. Presentación de carpeta institucional:

- No siempre se tiene disponible la carpeta institucional lista e impresa. Esto sucede porque se llevan a cabo modificaciones en el contenido de la carpeta o no se tienen impresas las cantidades suficientes. Esto genera aún más demora porque implica dos alternativas, una es que se tiene que rehacer la reunión para mostrar el contenido y en



segunda alternativa es enviarlo por correo, pero generalmente si se elige esta opción es más remota la posibilidad de cerrar la negociación.

- Solución: Solicitar al Consejo Directivo que las modificaciones a la carpeta institucional se hagan bimestralmente y proponer establecer objetivos en cantidades de comercios a adherir mensualmente para imprimir dicha cantidad sumado a un margen de reserva.

V. Entrega de oferta por parte del comercio

- En la totalidad de los casos, el comercio no entrega en la misma reunión una propuesta de convenio en base a lo presentado por la mutual, sino que indican que lo van a analizar y luego dan una respuesta. Eso genera aún más demoras porque son tiempos que exceden a la mutual.
- Solución: tener en cuenta este tiempo que es necesario ya que el comercio también requiere de hacer un análisis para determinar si es potable lo que ofrece la mutual o si es mejor rechazar el convenio. Incluirlo en el diagrama de flujo.

Actividad 2: Controlar la negociación

I. Envío de oferta del comercio a los integrantes del Mesa Directiva vía correo electrónico

- Generalmente, los integrantes de la Mesa Directiva tienen una gran cantidad de tareas asignadas además de su trabajo en FeCoViTA, es por esto por lo que la oferta del comercio se le envía al gerente de la mutual para que éste a su vez en reunión de Mesa Directiva quieren participan solamente el presidente, secretario, tesorero y gerente, la eleve para su discusión. Cabe destacar que estas reuniones se llevan a cabo una vez al mes.
- Solución: Solicitar al Consejo Directivo que se genere un acta de poder para el gerente de la mutual para que tenga la autoridad suficiente para decidir sobre asuntos relacionados a la aceptación o rechazo de ofertas y así poder agilizar la firma del convenio y evitar la solicitud de reunión.

Actividad 4: Firma de convenio y completar legajo

I. Firma del convenio por el presidente y secretario de la mutual previamente firmado por el comercio



- Desde el INAES se solicita que los convenios realizados por locales lo firmen tanto presidente y secretario de la mutual o un apoderado en caso de poseer, como el responsable del comercio en cada carilla del convenio y por duplicado. Generalmente esto no se cumple y firman personas que no están autorizadas por el comercio y no lo hacen por duplicado ni en todas las carillas.
- Solución: indicar en el modelo los lugares indicados para firmar cada parte y entregar las copias abrochadas para asegurar que se firmen ambas.

Actividad 6: Control de contenido

- I. Envío de contenido a la Mesa Directiva para su control vía correo electrónico
 - Al igual que en la actividad 2, los integrantes de la Mesa Directiva trabajan con otras tareas asignadas a nivel estratégico y físicamente no se encuentran en la misma oficina que el equipo de la mutual como así tampoco están en la labor diaria de la mutual y generalmente quedan fuera de contexto con el contenido.
 - Solución: al igual que en la actividad 2, se propone solicitar al Consejo Directivo que se genere un acta de poder para el gerente de la mutual para que tenga la autoridad suficiente para decidir sobre la publicación de contenido. Como así también a la responsable administrativa.

Actividad 10: Control en base de datos

IV.Solicitar datos faltantes en caso de requerir

- Para acelerar la visita del socio/no socio en la oficina de la mutual y así evitar la aglomeración de personas y satisfacer las necesidades de la misma, no siempre se corrobora los datos de este.
- Solución: estructurar el Excel, donde se encuentra la base de datos de los socios, con celdas condicionantes, donde no permita generar otra acción hasta no completar lo requerido o justificar el motivo por el cual no se completa. La solución que daría una mejora en la eficacia de la mutual sería la implementación de un sistema de gestión acorde a la labor.

Actividad 12: Asociar y completar legajo



V. Agregar contacto de teléfono – VI. Enviar vía WhatsApp servicios de la mutual – VII. Agregar contacto a las listas de difusión de MUVI Compras y MUVI Tienda

- Suele ocurrir por motivos de tiempo y de acceder al teléfono celular de la mutual que no se agende y agregue a la lista de difusión en el momento de la asociación, sino días o semanas después.
- Solución: definir un horario y día de la semana para agendar y enviar comunicación a los nuevos asociados para asegurar la disponibilidad del celular en la oficina de la mutual y disponer del tiempo suficiente para brindar un buen servicio y responder las dudas suficientes.

Actividad 13: Control de socio en aplicación

- Suele ocurrir que cuando se controla si el socio está debidamente registrado en la aplicación se determina que sí, pero no recuerdan el nombre de usuario o contraseña y esto implica llevar a cabo el mismo proceso que se haría con el socio que no está registrado
- Solución: brindar en la misma aplicación la opción de recuperar contraseña y usuario a través del correo al igual que las aplicaciones que generalmente se utilizan e indicar al socio que se realiza por ese medio.

Actividad 17: Generación de orden de compra y entrega de mercadería

III. Completa la orden de compra

- Hay ocasiones en las cuales los responsables de los comercios no pueden o no tienen los conocimientos para completar la orden de compra necesaria y frente a eso se pierde la venta o lo hacen con otro medio de pago.
- Solución: hacer una capacitación mensual para recordar la utilización de la aplicación, entrega de nuevo merchandising y solventar dudas.

9. Actualizar la documentación del proceso

Durante la revisión se lograron identificar discrepancias entre lo documentado y lo que en realidad se realiza diariamente. Dichas discrepancias se pueden catalogar la mayoría como ocasionales que se lograron resolver en el momento, y otras crónicas. Analizando a profundidad las actividades

generales he llegado a la conclusión que varias de las actividades documentadas realmente son problemas crónicos, ya que, siguiendo la estructura planteada por el reglamento de órdenes de compras aprobado por el INAES, se puede determinar que estas actividades que han sido confundidos con problemas que ya se han adaptado al proceso y fue difícil la identificación y corrección. Para ambos tipos de problemas es recomendable desarrollar planes de acción que corrijan el mal procedimiento oportunamente.



FASE III – Modernización

En la presente fase se llevará a cabo la explicación teórica y luego su desempeño en la práctica de los métodos específicos que plantea Harrington para mejorar el proceso de manera planeada y organizada. La modernización del proceso bajo análisis implica identificar métodos que generan un cambio positivo a lo referido en eficiencia, efectividad y adaptabilidad. La utilización de estas herramientas de manera continua ayudara a mejorar el potencial de mejoramiento de la entidad.

Para Harrington el mejoramiento en sí es cambiar el proceso para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Frente a esto plantea que para lograr la satisfacción del cliente es necesario desarrollar cuatro etapas, siendo estas la modernización, donde se aplican las herramientas básicas para comenzar con los cambios iniciales en el proceso; la prevención, donde se busca cambiar el proceso para asegurarse que los errores no lleguen al cliente; la corrección, donde en el caso de no funcionar la prevención se tienen que corregir dichos errores; y por último la excelencia, donde se alcanza la satisfacción del proceso, es decir, funciona, es estable, y satisface las necesidades del cliente.

A continuación, se mencionará la teoría planteada por Harrington¹⁹ y la respectiva aplicación práctica corrigiendo las desviaciones del proceso.

1. Teoría

I. Eliminación de la burocracia

La burocracia en contraposición a la modernización implica un gran impedimento para la ejecución organizada, sistemática y a nivel de toda la empresa de los conceptos y métodos del MPE. La existencia de la burocracia implica resistencia al progreso y costos. El origen proviene de características individuales u organizacionales que tienen como causa factores psicológicos como es la paranoia ante la posibilidad de ser culpado por algún error, la desconfianza, la falta de autoestima, la incapacidad de delegar, entre otros. El objetivo de eliminar la burocracia hace referencia a minimizar las demoras, tramitaciones, documentaciones, revisiones y aprobaciones ya que hay actividades que no contribuyen al output del proceso.

II. Eliminación de la duplicación

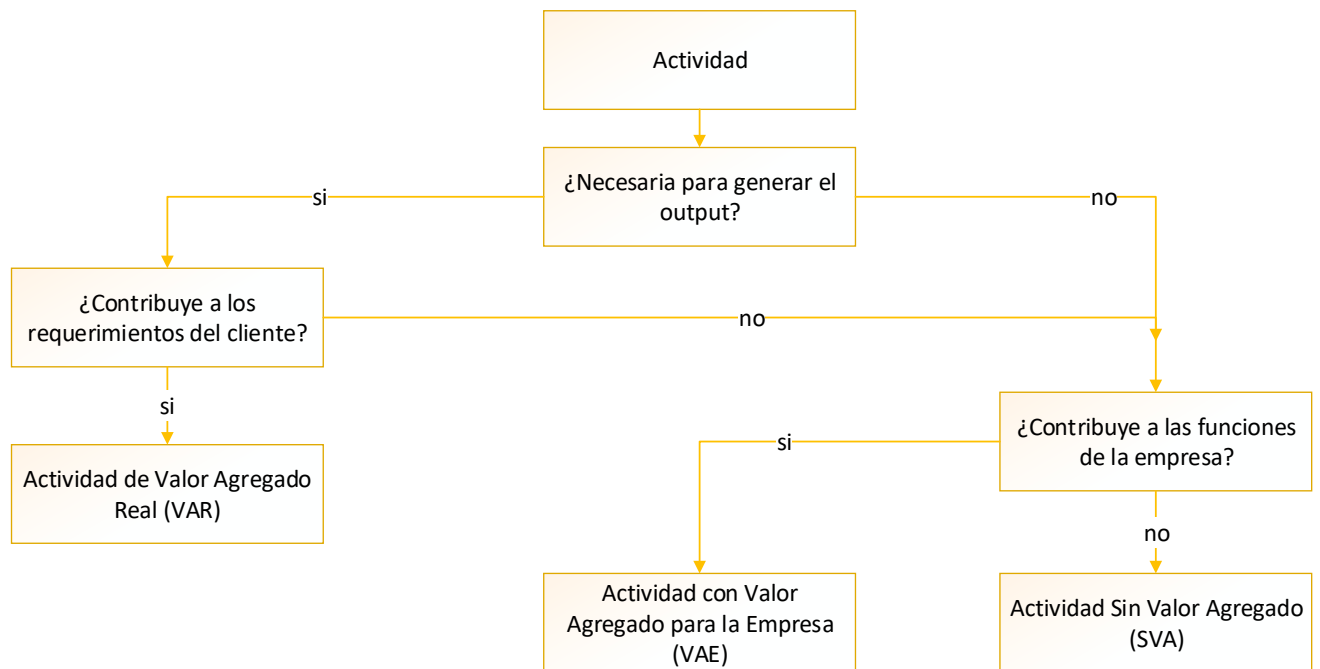
¹⁹ (HARRINGTON, 1998) página 147 a página 183

El hacer la misma actividad o generar la misma información en diferentes partes del proceso hacen que se genere una duplicación y esto implica una suma al costo total del proceso como así también la posibilidad de tener datos conflictivos que desequilibran el proceso.

III. Evaluación del valor agregado

El EVA (evaluación del valor agregado) analiza cada actividad del proceso de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas del cliente final. El objetivo de la EVA es optimizar las actividades de valor agregado de la empresa (VAE) y minimizar las actividades sin valor agregado (SVA). Es importante entender que cada proceso involucra un costo para la empresa y en cada etapa del proceso los costos se acumulan y es por esto por lo que se debe asegurar que cada actividad dentro del proceso de la empresa aporte valor agregado real (VAR) a la totalidad del proceso cumpliendo las expectativas y requerimientos de los clientes.

Las actividades 1, 8, 9, 15, 16 y 17 son VAR, las actividades 4, 5, 10, 12, 13 son VAE y las actividades 2, 3, 6, 7, 11, 14 son SVA.



Fuente: (HARRINGTON, 1998) página 157

VAR: Actividades que se deben realizar para satisfacer los requerimientos del cliente

VAE – SVA: Actividades que no contribuyen a la satisfacción del cliente y se pueden eliminar sin afectar la funcionalidad del producto o servicio.



IV. Simplificación

La simplificación significa reducir la complejidad del proceso cada vez que sea posible. Esto implica menos tareas, menos etapas, entre otras, es decir que todo es más fácil de aprender y comprender.

V. Reducción del tiempo de ciclo.

El principal objetivo de la herramienta es reducir el tiempo del ciclo, haciendo que el EMP centre la atención en actividades que tienen ciclos de tiempo real prolongados y en aquellas que hagan lento el proceso. Para tener éxito se tiene que observar el proceso actuar a través del diagrama de flujo para determinar por qué no se cumplen los programas y compromisos y reestablecer prioridades para reducir estas fallas y así disminuir el tiempo del ciclo.

VI. Prueba de errores

El ser humano es propenso a cometer miles de errores día tras día y las oportunidades se presentan con mucha facilidad sumado a la distracción humana. Es fácil incurrir en error y es por esto por lo que se tiene que trabajar para que sea difícil cometerlo. Hay muchas herramientas y técnicas desarrolladas para evitar cometer errores comunes o al menos reducirlos.

VII. Eficiencia en el uso de los equipos

La eficiencia del equipo y del ambiente de trabajo en los procesos de la empresa es de gran importancia, ya que se tiene en cuenta muchos factores como es la iluminación de la oficina, la disposición del escritorio, el tipo de silla que se utiliza, los teléfonos, las facilidades de la impresora, la disposición de las ventanas y puertas de la oficina, ruido, etc.

La eficiencia más importante, más allá de la de los equipos, es la de las personas que usualmente se denomina vitalidad técnica. La inversión en el entrenamiento y en la educación en el personal mantiene la competencia interna. La mayor ventaja competitiva de la empresa es una fuerza de trabajo bien entrenada.

VIII. Lenguaje simple

Generalmente el material escrito que presentan las empresas carece de sentido y de comprensión. Es de suma importancia que el EMP controle los documentos que se utilizan en el proceso para verificar que sea comprensible para el usuario según su nivel de lectura y comprensión, como así



también el lenguaje técnico, diagramas de flujo para documentos extensos, entre otros. El documento tiene que ser fácil de leer y comprender.

IX. Estandarización

La estandarización es una herramienta muy importante para verificar que los trabajadores, actuales y futuros, utilicen las mejores formas para llevar a cabo el proceso. Esta herramienta es uno de los primeros pasos para mejorar cualquier proceso y se logra mediante el uso de procedimientos. Para cada actividad debería existir un procedimiento que indique cómo funciona el proceso y como se ejecutan las actividades. Estos procedimientos tienen que ser realistas, con las responsabilidades definidas, con límites de autoridad, fácil de comprender, con estándares mínimos de desempeño, entre otros. La estandarización debe ser acompañada de un diagrama de flujo y la comunicación adecuada a las partes intervinientes.

X. Alianza con proveedores

El proceso es el proveedor de bienes y/o servicios para un cliente y a su vez, el proceso es cliente de un proveedor que facilita el input del proceso. Esta relación conlleva responsabilidades mutuas, ya sea del cliente en suministrarle al proveedor las especificaciones del input debidamente documentadas como así también tienen que brindarle un feedback que mida el desempeño con los requerimientos acordados, y es responsabilidad del proveedor de revisarlas y estar de acuerdo que puede cumplirse como así también de cumplir con la especificación documentada.

XI. Mejoramiento del marco general

La presente herramienta se utiliza en el caso de que las anteriores no han dado resultados. El objetivo es definir cómo sería el proceso perfecto si no existieran las restricciones. Esto conlleva ventajas como es que el EMP tendría una nueva forma para crear nuevos conceptos, tendría una nueva visión del proceso, podría desarrollar nuevas opciones, entre otros.

XII. Automatización y/o mecanización

Para llevar a cabo la automatización es necesario llevar a cabo un análisis completo de las fortalezas y debilidades del sistema existente. La automatización tiene que estar bajo el control del personal responsable del proceso de la empresa en colaboración con el EMP.

2. Aplicación práctica



Luego de mencionar la teoría de las herramientas planteadas por Harrigton para la modernización del proceso, en la presente sección, se llevará a la práctica buscando modernizar y mejorar las actividades planteadas con anterioridad.

- Actividad 1 a 4

En las presentes actividades se menciona la negociación de la mutual con los comercios potables, el traspaso de información, firma de convenios, solicitud de reunión para aprobación de convenio, entrega de carpeta institucional, entre otros. En el apartado anterior se indicaron las soluciones luego de realizar la revisión del proceso actual frente al documentado y en base a eso junto con las herramientas de mejoramiento se busca optimizar el proceso.

Propuesta de mejora:

- ✓ **Eliminación de la burocracia:** se puede visualizar en la actividad 3 que se busca realizar una reunión con la Mesa Directiva para decidir si se avanza o no con el convenio como así también en la actividad 4 con la firma conjunta del presidente y secretario en el convenio por duplicado. Lo principal que se busca solucionar en este caso es evitar las solicitudes y reuniones con la Mesa Chica y generar un poder al gerente de la mutual para que tenga la autoridad de decidir si es potable o no el convenio en base a un criterio estándar y sea este actor quien firme el convenio y luego una vez al mes de a conocer a todo el Consejo Directivo los convenios con nuevos comercios adheridos.
- ✓ **Evaluación del valor agregado:** la actividad 1 se considera VAR y justamente es la actividad que más se tiene que optimizar y realizar en el menor tiempo posible ya que está directamente relacionada con la satisfacción del socio. Mientras mejor sea la negociación, mejor es el convenio y mejor son los comercios adheridos para que el socio pueda utilizar, por ende, mayor es su satisfacción. En el caso de la actividad 2 y 3 son actividades SVA y se buscan eliminar o evitar a través del poder del gerente de la mutual. Si el gerente tiene la autoridad suficiente para firmar y decidir sobre los convenios podemos eliminar el paso por la Mesa Directiva. Por último, la actividad 4 es una actividad VAE que es necesaria para los fines administrativos de la mutual frente a auditorías, controles del INAES y orden interno.
- ✓ **Simplificación:** en estas primeras 4 actividades se busca simplificar el proceso de negociación dándole un orden a las tareas como así también la disminución. Se busca reducir la cantidad de reuniones a dos, la primera para comenzar la negociación y la



segunda para finalizarla, incluir el envío de la propuesta del comercio como tarea de la actividad 1, separar las actividades de finalización de negociación con completar el legajo ya que esta última corresponde al área de administración.

- ✓ **Reducción del tiempo de ciclo:** para poder disminuir el tiempo del ciclo entre las actividades 1 y 4 es importante que se establezcan prioridades. Fijar fechas de ambas reuniones con antelación y respetar esas fechas, ponerlas como prioridad para poder avanzar con el proceso y lograr que el socio pueda ir a comprar al local lo más antes posible.
- ✓ **Estandarización:** tanto el gerente como el responsable comercial, quienes son los encargados de presentarse a las reuniones con el comercio potable deben tener una copia y haber entendido el procedimiento de negociación basándose en los requerimientos a cumplir con respecto a lo que se espera obtener del convenio de reciprocidad con el comercio. Anterior a esta documentación, el Consejo Directivo tendría que especificar los rubros, subrubros, zona geográfica, porcentaje de descuento o financiamiento que espera obtener de los posibles convenios que se hagan con los comercios y frente a esto poder negociar.

- Actividad 5 a 8

Luego de finalizar exitosamente la negociación con el comercio potable pasamos a la etapa del proceso en la que se desarrolla el contenido para publicitar el nuevo beneficio a los socios y no socios. Al igual que en la etapa de negociación podemos ver que se requiere de autorización para controlar y publicar el contenido creado. Frente a lo mencionado se presenta una propuesta de mejora

- ✓ **Eliminación de la burocracia:** al igual que en la etapa de negociación se plantea evitar las reuniones con la Mesa Directiva para aprobar el contenido y se busca facilitar la aprobación del contenido a través de la responsable administrativa quien se encuentra en la misma oficina que la encargada de marketing.
- ✓ **Evaluación de valor agregado:** la actividad 5 es una actividad con VAE donde es necesaria desarrollarla de la mejor manera posible para que luego la actividad 8 sea con VAR para el socio quien recibe directamente la información. La actividad 6 y 7 son actividades SVA que se buscan eliminar.



- ✓ **Simplificar:** se plantea combinar actividades similares uniendo la actividad 5 con 8 y desarrollarlas en una sola actividad una vez eliminada la burocracia de solicitud de aprobación.
- ✓ **Estandarización:** se plantea que la encargada de marketing tenga estandarizado el procedimiento para generar contenido y publicarlo. Este documento debe tener en cuenta la información necesaria y suficiente para publicar, el lenguaje según el público objetivo, los formatos según el canal de comunicación, los accesos a las plataformas, entre otros. Los inputs de la presente etapa son brindados por la administración una vez completado el legajo del comercio.
- Actividad 10 a 15

En las presentes actividades se trata de la verificación si la persona interesada en el beneficio publicado es socio o no de la mutual al igual si esta dado de alta en la aplicación para utilizar dicho beneficio. La propuesta de mejora se va a centrar en la incorporación de un sistema de gestión.

- ✓ **Evaluación de valor agregado:** las actividades 10, 11, 12, 13, 14 son actividades con VAE donde es totalmente necesaria para la empresa ya que todos los servicios que brinda la mutual pueden ser beneficiarios solamente los socios de esta, entonces la verificación de si es socio o no es excluyente y en caso de no ser socio se pasa a la actividad de asociación. La actividad 15 es una actividad con VAR donde el socio va a utilizar la aplicación para poder hacer efectivo su beneficio en los comercios adheridos.
- ✓ **Simplificación:** cómo podemos visualizar en estas actividades todas se llevan a cabo de manera similar y con la misma persona. Lo que se busca es realizar un procedimiento diferente para ser más efectivo y eficiente. Se busca ingresar en la base de datos del sistema de gestión y corroborar todo en el mismo lugar y accionar en caso contrario desde éste.
- ✓ **Automatización:** considero la posibilidad de la automatización como una oportunidad importante para darle un salto de eficiencia al proceso de órdenes de compras. Se busca automatizar a través de un sistema de gestión todo lo relacionado a la base de datos de los socios, donde desde ésta se pueda vincular al panel administrativo de la aplicación de MUVI Compras y poder gestionar todo desde un mismo lugar.

4. Descripción de actividades y diagramas



Descripción de actividades

Actividad 1: Negociar con comercios potables para realizar el convenio

- I. Llamar por teléfono al encargado/a del comercio
- II. Establecer fecha y horario de reunión (dentro de los próximos 3 días corridos a la llamada)
- III. Asistencia a la reunión
- IV. Presentación de carpeta institucional
 - Nota de presentación de las autoridades
 - Presentación de la mutual
 - Instructivo de uso de MUVI Compras
 - Tarjeta personal
 - Modelo de convenio
- I. Envío de oferta por parte del comercio al comercial y gerente vía correo electrónico

Actividad 2: Firma de convenio con comercio por duplicado y entrega de copia a administración

- I. Llamar por teléfono al encargado/a del comercio
- II. Establecer fecha y horario de reunión (dentro de los próximos 3 días corridos a la llamada)
- III. Asistencia a la reunión
- IV. Firma del convenio por el gerente de la mutual en base al criterio de aceptación de ofertas
- V. Entrega de convenio por duplicado al comercio en el momento de la reunión
- VI. Entrega de merchandising al comercio
- VII. Alta del comercio en MUVI Compras
 - Indicarle al responsable del comercio el URL de la aplicación para ingresar
 - He de indicarle que se registre con nombre de usuario y contraseña
 - He de indicarle que debe verificar el correo
- VIII. Dar instrucciones de uso de MUVI Compras

Actividad 3: Completar legajo de comercio adherido

- I. Entrega de documentación del comercio a la administración
 - Certificado de inscripción a la AFIP
 - Certificado de IIBB
 - Comprobante de CBU



- Ficha de afiliación como persona jurídica
 - Logo en PNG
 - Certificado de poder y firma
- II. Generar legajo de comercio adherido
- Físico
 - Digital

Actividad 4: Desarrollar contenido para publicitar el comercio adherido y publicar

- I. Definir información a comunicar en base a documento guía
- Beneficio del comercio
 - Logo en PNG
 - Sucursales y horarios
 - Público objetivo
 - Canal objetivo
- II. Desarrollo de contenido en CANVA
- III. Descarga de imágenes
- Guardar imágenes en las carpetas correspondientes en la nube
- IV. Publicación de contenido en los medios establecidos
- Redes sociales
 - Correo
 - Banner en tv

Actividad 5: Solicitud de información por parte del socio

- I. Recepción de mensaje por parte del socio vía algún canal de comunicación

Actividad 6: Decisión de control

Actividad 7: Control en base de datos

- I. Abrir base de datos (planilla Excel)
- II. Buscar mediante n° de legajo o apellido
- III. En caso de que sea socio controlar que estén todos los datos sino completarlos
- IV. En caso de no ser socio asociarlo



Actividad 8: Alta de socio en base de datos y aplicación

- I. Entrega de ficha de afiliación, autorización de descuentos y folleto publicitario
- II. Alta de socio en base de datos (planilla Excel)
- III. Asignar n° de socio
- IV. Agregar contacto de teléfono
- V. Enviar vía WhatsApp servicios de la mutual
- VI. Agregar contacto a las listas de difusión de MUVI Compras y MUVI Tienda (WhatsApp)
- VII. Indicarle al socio el URL de la aplicación para ingresar
- VIII. He de indicarle que se registre con nombre de usuario y contraseña o con login social
- IX. He de indicarle que debe verificar el correo
- X. Actualizar panel administrativo de MUVI Compras en clientes
- XI. Editar nuevo registro
 - Agregar n° de socios
 - Agregar n° de legajo de FeCoVitA
 - Agregar membresía
 - Agregar n° de DNI
 - Agregar n° de teléfono
 - Indicar límites disponibles a consumir mensualmente
- XII. He de indicar que cierre sesión y vuelva a ingresar
- XIII. Dar instrucciones de uso de MUVI Compras

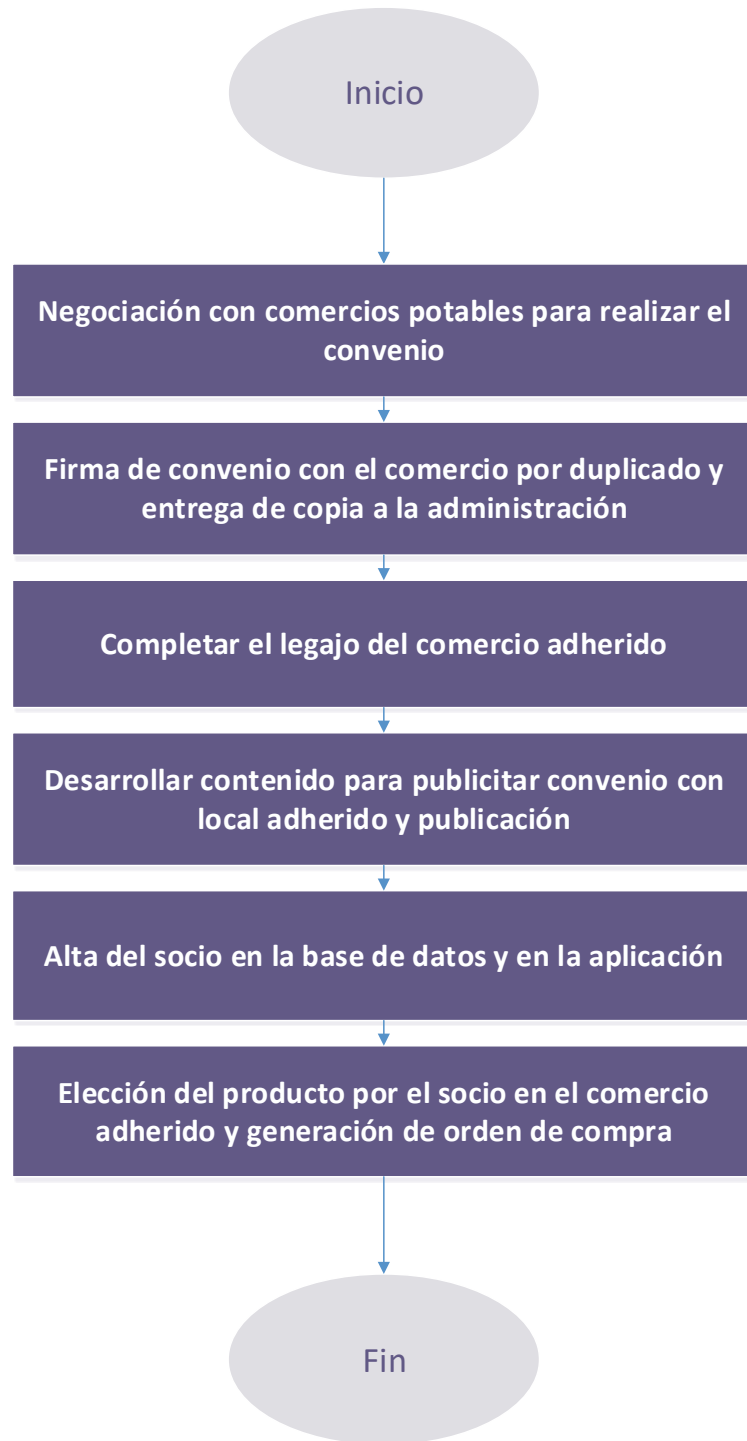
Actividad 9: Elección de producto en comercio adherido

Actividad 10: Generación de orden de compra y entrega de mercadería

- I. Comercio ingresa a MUVI Compras
- II. Selecciona la opción de cobrar con QR
- III. Completa la orden de compra con detalle de operación, cuotas y monto final
- IV. Selecciona la opción de generar QR
- V. Socio ingresa a MUVI Compras
- VI. Selecciona la opción de pagar con QR
- VII. Escanea el QR, selecciona la opción pagar y acepta
- IX. Comercio verifica la compra

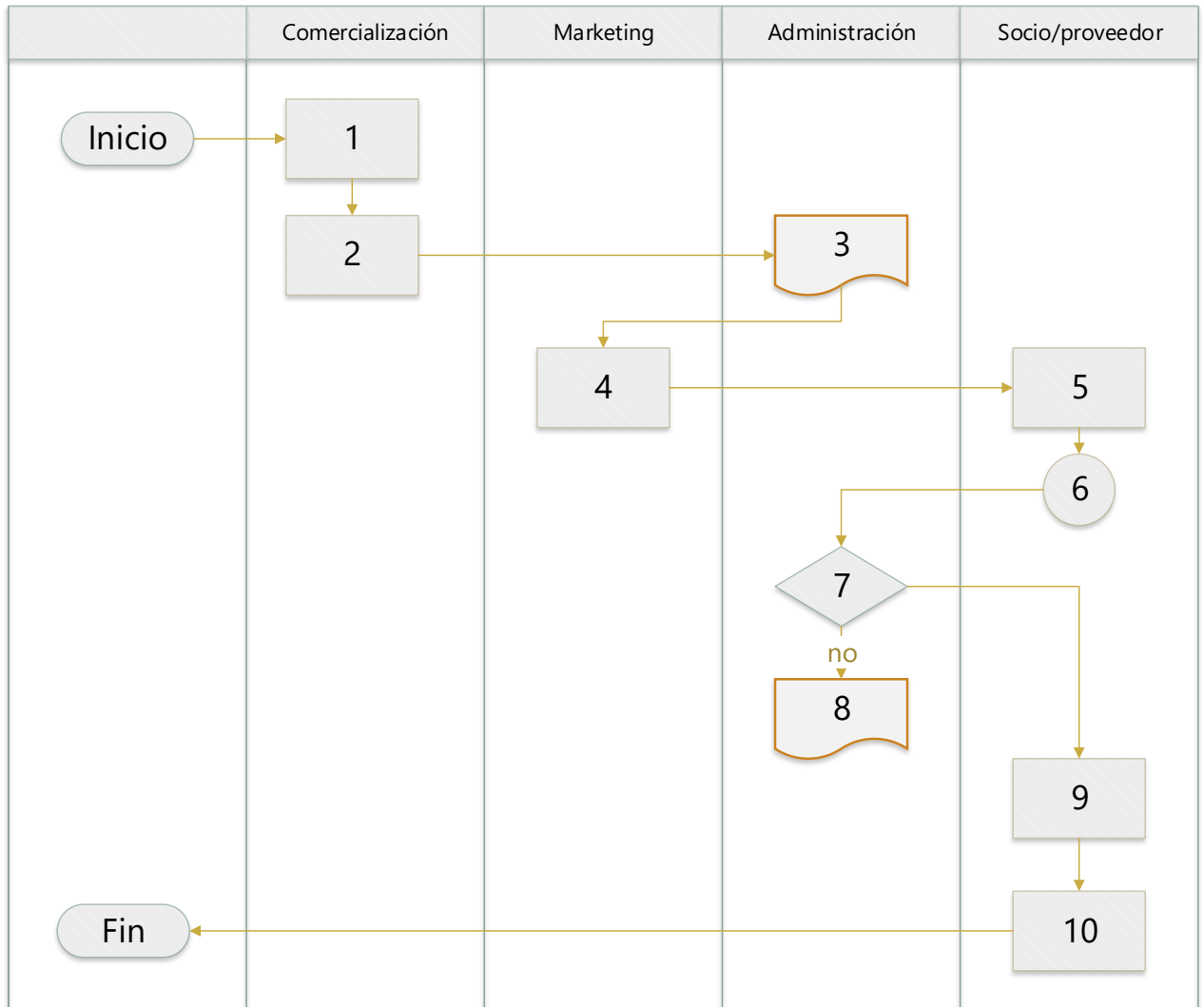
- X. Envío automático de correo con la orden de compra por triplicado
- XI. Entrega de producto o servicio al socio

Gráfico 3: Diagrama de bloque



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4: Diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia



Tiempo del ciclo del proceso

| ACTIVIDAD | TIEMPO DE PROCESAMIENTO | TIEMPO DEL CICLO |
|---|--------------------------------|-------------------------|
| 1) Negociar con comercios potables para realizar el convenio | 2 | 148 |
| 2) Firma de convenio con comercio por duplicado y entrega de copia a administración | 2 | |
| 3) Completar legajo de comercio adherido | 0.5 | 0.5 |
| 4) Desarrollar contenido para publicitar el comercio adherido y publicar | 2.5 | 2.5 |
| 5) Solicitud de información por parte del socio | 0.08 | 0.14 |
| 6) Decisión de control | 0.03 | |
| 7) Control en base de datos | 0.03 | |
| 8) Alta de socio en base de datos y aplicación | 0.16 | 0.16 |
| 9) Elección de producto en comercio adherido | 1 | 1 |
| 10) Generación de orden de compra y entrega de mercadería | 1 | 1 |
| TOTAL | 9.3 | 153.3 |

El tiempo de ciclo es de 153.3 horas, un equivalente a 19 días laborales aproximadamente, 29 días laborales menos que en el proceso que se lleva a cabo hoy en día.

Luego de aplicar diversas herramientas para el mejoramiento del proceso, como resultado se puede observar que:

- ✓ El tiempo del ciclo total disminuyó en 20 días laborales.
- ✓ Socios más satisfechos
- ✓ Eliminación de burocracia disminuyendo los controles
- ✓ Eliminación de actividades sin valor agregado
- ✓ Simplificando el proceso para poder canalizar los esfuerzos a otras áreas de la mutual
- ✓ Estandarización de documentos para evitar actividades burocráticas
- ✓ La automatización de proceso a través de la implementación del sistema de gestión.



FASE IV – Mediciones y controles

En la presente fase se pone en práctica un sistema para controlar el proceso. En principio se va a exponer los motivos por los cuales se sustenta el control en el mejoramiento continuo para luego poder aplicarlo. Como bien plantea Harrington en su libro²⁰, lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar no puede manejarlo. Es por esto por lo que las medidas de control son fundamentales para:

- Comprender lo que ocurre
- Evaluar las necesidades de cambio
- Evaluar el impacto de cambio
- Corregir
- Priorizar
- Saber cuándo aumentar el entrenamiento y responsabilidades

La medición en el trabajo de los empleados de una organización es significativa debido a que ellos forman parte del proceso que se busca mejorar. Los empleados quieren y necesitan ser evaluados para poder estar motivados en su labor y no despojarlos de su sentimiento de logro, teniendo un sistema de medición y recompensa se estimula al individuo. El sistema de control y retroalimentación es algo en lo que la gerencia tiene que trabajar y brindárselo al empleado, como así también el EMP cumple con el papel de desarrollar una serie de procedimientos y procesos que permitan a los empleados dar lo mejor de sí.

“Cuando usted pueda evaluar aquello de lo cual está hablando y expresarlo en números, sabe algo al respecto, y cuando no puede medirlo ni expresarlo en números, su conocimiento es escaso e insatisfactorio. Este puede ser el comienzo del conocimiento, pero en su pensamiento difícilmente ha avanzado hasta la etapa científica”. Lord Kelvin

Para que las mediciones tengan valor es necesario tener un sistema efectivo de retroalimentación, en caso contrario las mediciones son una pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero.

1. Comprensión de las mediciones

A continuación, se analizarán las 11Q según Harrington.

²⁰ (HARRINGTON, 1998) páginas 184 a



- ✓ Porque deben realizarse mediciones: las mediciones son fundamentales e imprescindibles en la vida de las personas. Gracias a las mediciones podemos determinar si algo está bien o no, por ejemplo, el peso de un niño al nacer, si está dentro del percentil adecuado según peso y estatura.
- ✓ Donde debemos realizar mediciones: las mediciones se deben de realizar en puntos cercanos a cada actividad de manera tal que las personas reciben un feedback directo, inmediata y pertinente. Estos puntos los tienen que fijar el EMP.
- ✓ Cuando debemos medir: las mediciones se deben hacer inmediatamente después de finalizada la actividad. Lo recomendable es hacerlo en este momento y no al final del proceso ya que se pueden arrastrar diversos errores.
- ✓ Que debemos medir: como bien se ha mencionado en las fases anteriores, lo que se debe medir es la efectividad, eficiencia y adaptabilidad de cada actividad. Por ejemplo: ventas vs objetivo, número de facturas con 20 días de retaso, porcentaje de llamadas no contestadas en 4 horas, porcentaje de pedidos urgentes, entre otros.
- ✓ A quien debemos medir: una vez establecido el proceso en primer lugar se tiene que proporcionar sistemas de medidas correctas y retroalimentación a los empleados de la entidad, y la mejor manera de hacerlo es examinar cada actividad del flujo e identificar aquellas que tienen un impacto significativo sobre la eficiencia y efectividad del proceso total. Luego se tiene que medir a aquellas actividades que no satisfagan al cliente interno y por último a las actividades que requieren de recursos significativos o que proporcionan retroalimentación a una sola persona.
- ✓ Quien debe hacer las mediciones: preferentemente la medición la tiene que hacer quien realiza la actividad debido a que tiene el mejor conocimiento de ese trabajo. También puede medirse en conjunto con colaboradores o alguien externo a la actividad, en este caso quien sea en encargado de medir tiene que recibir un buen entrenamiento y emplear criterios documentados para evaluar el output.
- ✓ Quien debe suministrar retroalimentación: el cliente que recibe el output del proceso es quien tiene que brindar la retroalimentación ya sea positiva como negativa al igual que las críticas constructivas a la persona que suministra el producto o servicio.
- ✓ Quien debe auditar: lo recomendable en las auditorias es que la realice una persona externa a la organización donde los resultados se los brinde a la gerencia y a los colaboradores junto con la acción correctiva correspondiente.



- ✓ Quien debe fijar los objetivos de la empresa: los objetivos o estándares de la entidad se fijan con el fin de fijar un desempeño mínimo aceptable para el empleado que realiza determinada actividad. Para medir la eficiencia y efectividad los estándares los fija quien recibe el output, es decir, el cliente en el caso de la efectividad (calidad) y en el caso de la eficiencia lo fija el mismo proceso.
- ✓ Quien debe establecer los objetivos del desafío: el objetivo del desafío lo establece quien realiza la actividad, es más riguroso que los estándares de la empresa y respalda el concepto de mejoramiento continuo.

Para lograr el mejoramiento continuo en las empresas son necesarias las mediciones para poder controlar y así conocer la situación actual y en base a esto poder mejorarla. Las empresas tienen reglas que son los procedimientos y descripción de puestos de trabajo como así también auditores de calidad, también tienen medidas que ayudan a determinar el grado de desempeño del empleado en su labor, y por último en el mundo empresarial, la recompensa económica tiene que estar directamente relacionado con el sistema de evaluación. Llevar a cabo mediciones nos permite fijar metas y monitorear sentencias, nos ayuda a identificar oportunidades de mejora, da un sentimiento de logro y satisfacción, nos ayuda a monitorear el proceso, entre otros.

Hay distintos tipos de datos de medición:

- Datos de atributo: son cualitativos, se tienen en cuenta, pero no se miden, requieren de muestra grande para que tenga utilidad. Este es el caso de saber si un empleado ingreso a tiempo al trabajo, si se atendió el teléfono al primer llamado, entre otros.
- Datos de variables: son cuantitativos, son valores numéricos y se requiere una muestra más pequeña. Este es el caso de saber cuántas veces sonó el teléfono antes de ser atendido, cuantos minutos de retraso tuvo el empleado al ingreso del horario laboral, entre otros.

Se puede medir la mayoría de las cosas utilizando datos de atributo o variable, frente a más datos variables, más información acerca del output se obtiene y su utilidad es mayor.

2. Aplicación práctica de las mediciones

Medidas de efectividad

Son los resultados que se obtienen de los recursos empleados y está relacionado con los clientes quienes determinan la satisfacción en base al output del proceso.

“Un proceso efectivo es aquel que genera productos y/o servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.”

- Órdenes de compras aprobadas: mide el porcentaje de las órdenes de compras generadas por el comercio y aprobadas por el cliente. Dicha medición nos ayuda a identificar los consumos mensuales de los socios en cada local adherido desde junio a octubre de 2021.

$$\frac{\text{órdenes de compras aprobadas} \times 100}{\text{ordenes de compras totales}}$$

Indicador mensual – junio 2021

$$\frac{\text{ordenes de compras aprobadas}}{\text{ordenes de compras totales}} = \frac{95}{112} = 84,82\%$$

Indicador mensual – julio 2021

$$\frac{\text{ordenes de compras aprobadas}}{\text{ordenes de compras totales}} = \frac{122}{137} = 89,05\%$$

Indicador mensual – agosto 2021

$$\frac{\text{ordenes de compras aprobadas}}{\text{ordenes de compras totales}} = \frac{153}{165} = 92,72\%$$

Indicador mensual – septiembre 2021

$$\frac{\text{ordenes de compras aprobadas}}{\text{ordenes de compras totales}} = \frac{146}{155} = 94,19\%$$

Indicador mensual – octubre 2021

$$\frac{\text{ordenes de compras aprobadas}}{\text{ordenes de compras totales}} = \frac{115}{127} = 90,55\%$$

En base a las mediciones planteadas, se puede observar que en promedio el porcentaje de aprobación es del 90,26% de las órdenes de compras generadas por el comercio. Los motivos del porcentaje restante, según la observación directa y preguntas a los socios aleatoriamente, se debe a que el socio no está lo suficientemente educado para utilizar la aplicación como corresponde, otro motivo es la falta de internet y en tercer lugar encontramos que a la hora de escanear el código QR

del comercio por la aplicación de MUVI Compras no tiene saldo disponible para aprobar la operación y tiene que efectivizarlo por otro medio.

- Ordenes de compras aprobadas mensuales: se generan y se aprueban en promedio por mes 126 órdenes de compras digitales.
- Ordenes de compras financiadas: mide el porcentaje de órdenes de compras generadas por el comercio y aprobadas por el socio en cuotas desde junio hasta octubre de 2021. El objetivo de esta medición es para poder tener un parámetro a la hora de realizar convenios con locales en base a preferencias de los asociados.

$$\frac{\text{órdenes de compras financiadas} \times 100}{\text{ordenes de compras totales}}$$

$$\frac{\text{ordenes de compras financiadas}}{\text{ordenes de compras totales}} = \frac{402}{630} = 63,80\%$$

De las 630 órdenes de compras totales aprobadas desde junio a octubre de 2021 la mayor parte son ordenes de compras en comercios que brindan financiamiento.

- Quejas por servicio: mide el porcentaje de asociados que consumen que se quejan por el servicio de órdenes de compras, ya sea en los beneficios que brindan los comercios adheridos o la funcionalidad de la aplicación MUVI Compras, en base a la totalidad de las ordenes de compras generadas por el comercio desde junio a octubre de 2021.

$$\frac{\text{quejas por servicio} \times 100}{\text{ordenes de compras totales}}$$

$$\frac{\text{ordenes por servicio}}{\text{ordenes de compras totales}} = \frac{30}{630} = 4,76\%$$

En promedio, 6 socios por mes presentan una queja por algún inconveniente presenciado pero que han generado la operación de igual manera. En proporción con la cantidad de socios que posee la mutual de 572, representa el 1,04% de los socios que se quejan. Por el momento es un porcentaje normal, asumido y con las herramientas para solucionarlos.

- Porcentaje de resolución de inconvenientes: mide el porcentaje de resolución inmediata de quejas de los socios relacionadas con el servicio de órdenes de compras digitales. La medición es de las quejas totales por servicio desde junio a octubre de 2021.



$$\frac{\text{resolución inmediata de quejas} \times 100}{\text{quejas totales por servicio}}$$

$$\frac{\text{resolución inmediata de quejas}}{\text{quejas totales por servicio}} = \frac{21}{30} = 70\%$$

El 70% de las quejas presentadas por los socios son solucionadas inmediatamente.

- Socios que consumen: mide el porcentaje de socios que consumen a través de la aplicación de MUVI Compras mensualmente, considerando que cada orden de compra corresponde a un socio diferente.

$$\frac{\text{promedio de socios que consumen mensualmente} \times 100}{\text{totalidad de socios}}$$

$$\frac{\text{promedio de socios que consumen mensualmente}}{\text{totalidad de socios}} = \frac{126}{572} = 22,02\%$$

Se considera este porcentaje muy bajo para la cantidad de socios que posee la mutual y contraproducente para los números de esta. Es necesario, para solventar la estructura, que la totalidad de los socios consuma por mes.

- Convenios utilizados: mide el porcentaje de locales adheridos en los cuales los socios consumen.

$$\frac{\text{comercios adheridos donde consumen} \times 100}{\text{totalidad de convenios}}$$

$$\frac{\text{comercios adheridos donde consumen}}{\text{totalidad de convenios}} = \frac{7}{18} = 38,88\%$$

Este resultado nos indica que hay un desinterés o falta de conocimiento con el resto de los convenios ofrecidos. Es una oportunidad para revisar y analizar los que actualmente se utilizan analizar el motivo de los que no.

La presente información acerca de la cantidad de ordenes de compras generadas se obtuvieron del backup de la aplicación de MUVI Compras.

Medidas de eficiencia

Son los resultados que se obtienen de los recursos que una actividad o conjunto de ellas consume para generar un output que satisfaga las expectativas del cliente.



“El proceso es eficiente cuando los recursos se han minimizado y los desperdicios eliminados”.

Los siguientes indicadores se basan en el proceso luego de aplicar el mejoramiento.

- Tiempo de ciclo de negociación: (actividad 1 y 2) => 148,5hs => aproximadamente 18 días laborales
- Tiempo de ciclo de desarrollo y publicación de contenido: (actividad 4) => 2,5 horas.
- Tiempo de ciclo de atención y control de socios: (actividad 5,6,7) => 0,14hs
- Tiempo de alta de socio en base de datos y aplicación: (actividad 8) => 0,16hs
- Tiempo de elección de producto y generación de orden de compra: (actividad 9 y 10) => 2hs

Medidas de adaptabilidad

La adaptabilidad es difícil de medir, pero totalmente necesaria ya que reflejan la capacidad de la empresa de adaptarse a las peticiones de los clientes o de modificaciones en el ambiente, como es el caso de la pandemia de COVID-19. La respuesta de la empresa frente a los requerimientos del cliente marca la diferencia frente a la competencia y eso es respetado por el cliente.

En el caso de la Mutual Vitivinícola, la adaptabilidad en el servicio de órdenes de compra digitales la vemos reflejada en diferentes momentos y esporádicamente. Los indicadores son los siguientes:

- Cantidad de órdenes de compras digitales escaneadas a la distancia: hay ocasiones donde el socio no puede ir personalmente al local adherido a comprar lo que requiere y el procedimiento llevado a cabo consiste en que la administración de la mutual se comunica con el responsable del comercio y le explica la situación del socio, el comercio genera la orden de compra digital y la envía por correo a la mutual y al socio, el socio desde su hogar y a través de la app de MUVI Compras escanea el QR y la aprueba pagando con su límite disponible a descontar por bono de sueldo, una vez corroborado la compra con el local, un ayudante de la mutual retira el producto por el comercio adherido y lo envía a la dirección del socio. Casos como éste se generaron 7 desde junio hasta octubre de 2021 pero solamente 4 fueron aprobadas por las partes.
- Porcentaje de órdenes de compras digitales escaneadas a la distancia:

$$\frac{\text{órdenes de compras escaneadas a la distancia} \times 100}{\text{órdenes de compras totales}}$$



$$\frac{\text{órdenes de compras escaneadas a la distancia}}{\text{órdenes de compras totales}} = \frac{7}{690} = 0,101\%$$

- Porcentaje de órdenes de compras digitales escaneadas y aprobadas a la distancia:

$$\frac{\text{órdenes de compras escaneadas y aprobadas a la distancia} \times 100}{\text{órdenes de compras aprobadas totales}}$$

$$\frac{\text{órdenes de compras escaneadas y aprobadas a la distancia}}{\text{órdenes de compras aprobadas totales}} = \frac{4}{631} = 0,063\%$$

3. Sistema de retroalimentación

La mayor parte de cualquier proceso está conformado por personas y para que éstas se puedan desempeñar correctamente requieren de entrenamiento, tiempo y herramientas necesarias para llevar a cabo el trabajo, capacidades físicas y mentales, un incentivo, entre otras variables. El sistema de retroalimentación para las personas que llevan a cabo el trabajo es sumamente importante porque le da la posibilidad de mejorar y superarse.

El sistema de retroalimentación tiene que contener datos reales y significativos, tienen que ser oportuna, en formato comprensible para quien lo recibe, y tiene que ser un análisis correcto. El ciclo de la retroalimentación debe tener en cuenta su relación con la persona que lleva a cabo el trabajo, tiene que ser obligatoria con el fin de mejoramiento, tiene que ser positiva y negativa, continua y constante.

En la Mutual Vitivinícola no existen actualmente sistemas de retroalimentación definidos, lo que habitualmente ocurre es un feedback por parte del presidente del Consejo Directivo teniendo en cuenta un análisis incompleto de la situación actual de la mutual, ya sea en la administración, proveeduría, ordenes de compras o marketing. Esta retroalimentación no tiene fundamentos sólidos, ya que el trabajo que realiza el equipo no tiene estándares u objetivos cuantificables a seguir, generalmente solo se remarca los errores sin destacar los aciertos y sin ser constante y continuo. A continuación, se plantea una serie de sistemas de retroalimentación para el proceso de órdenes de compras digitales.

- *Sistema de retroalimentación entre la responsable administrativa y el socio:* la encargada administrativa tiene contacto directo con los socios ya que es quien le brinda la información

necesaria para ser beneficiaria del servicio de órdenes de compras digitales como así también quien les da el alta como socio y los capacita para la utilización de la aplicación de MUVI Compras en los locales adheridos. Por estos motivos es que la encargada administrativa genera la retroalimentación con los socios recibiendo las quejas y gratificaciones según corresponda y realiza un seguimiento para la solución de sus inquietudes. También hace la retroalimentación de los pedidos especiales como se menciona en las mediciones de adaptabilidad, hace el seguimiento desde que recibe la inquietud por parte del socio, pasando por la comunicación con el comercio adherido, la explicación del procedimiento al socio y el mensaje de corroboración que haya recibido el pedido en tiempo y forma. Actualmente, este es el sistema de retroalimentación que se lleva a cabo, pero para mejorarlo, se propone realizar una pequeña encuesta al finalizar la actividad 8, para obtener información acerca de la atención al socio, el beneficio brindado y la funcionalidad de la aplicación, como así también una pequeña encuesta al finalizar la actividad 10 con las mismas preguntas, pero aplicado a la experiencia de compra.

- *Sistema de retroalimentación entre el gerente de la mutual y la mesa chica del Consejo Directivo:* esta retroalimentación actualmente existe, pero como se menciona anteriormente no es una retroalimentación con un análisis completo, sino que solo se ven algunos puntos del proceso en general. Es importante esta retroalimentación ya que el gerente es quien tiene el contacto directo con la mesa chica y no el resto de equipo habitualmente. Lo que propongo para que dicho sistema sea fructífero es que el gerente por cada reunión que presencie con la mesa chica del Consejo Directivo, presente un informe de las tareas realizadas por fechas con los responsables involucrados y de esta manera poder analizar y evaluar tanto los puntos positivos como negativos para fomentar la mejora continua. A su vez, luego de la evaluación del gerente con la mesa chica, realizar un feedback al equipo para trabajar en los errores y potenciar los aciertos. Este sistema lo considero indispensable para la motivación y el ambiente de trabajo del equipo de la mutual, ya que, habitualmente solo se recalcan los desvíos sin una retroalimentación de los motivos y sin parámetros con los cuales poder medir los resultados.



FASE V – Mejoramiento continuo

1. Teoría

En la presente y última etapa planteada por Harrington para el MPE se analiza la calificación del proceso empresarial. Dicha calificación involucra la evaluación de un proceso completo, compuesto por muchas actividades individualmente certificadas, para determinar si el proceso puede funcionar en el nivel apropiado cuando las actividades están encadenadas²¹.

La importancia de la calificación en los procesos de manufactura garantiza que el diseño del proceso proporcione a los clientes finales productos aceptables, el consumidor final es el más importante en este proceso, por el otro lado, la importancia de la calificación en los procesos de la empresa sirve para los clientes internos y esto ayuda a la motivación interna de comenzar a transitar el camino para el mejoramiento continuo. Calificar el proceso de la empresa conlleva a establecer un sistema de medición que infunde sentimiento de orgullo en los clientes internos y equipos de trabajo.

Encontramos seis niveles de calificación del proceso que proporcionan una estructura y una guía efectiva para las actividades del MPE:

- **Nivel 6: Desconocido** – no se ha determinado el estatus del proceso.
- **Nivel 5: Comprendido** – se comprende el diseño del proceso y funciona según la documentación presentada.
- **Nivel 4: Efectivo** – el proceso se mide sistemáticamente, ha comenzado la modernización y satisfacen las expectativas del cliente.
- **Nivel 3: Eficiente** – el proceso se moderniza y es más eficiente.
- **Nivel 2: Sin errores** – el proceso es altamente efectivo y eficiente
- **Nivel 1: Clase mundial** – el proceso es de clase mundial y continúa mejorando.

Se considera, previo a la aplicación de la metodología del MPE, que todos los procesos de la empresa se encuentran en el nivel 6 y a medida que mejoran los procesos, escalan hasta el nivel 1 según corresponda. Para determinar si el proceso ha evolucionado al siguiente nivel, es necesario abordar distintas áreas principales de cambio, como son:

²¹ (HARRINGTON, 1998) página 227 a página 232



- Área 1: Mediciones relacionadas con el cliente final
- Área 2: Mediciones y/o desempeños del proceso
- Área 3: Alianzas con proveedores
- Área 4: Documentación
- Área 5: Entrenamiento
- Área 6: Benchmarking
- Área 7: Adaptabilidad del proceso
- Área 8: Mejoramiento continuo

Para poder calificar a cualquier nivel deben satisfacerse cada uno de los criterios en cada una de las ocho áreas principales de cambio.

2. Aplicación práctica

La Mutual Vitivinícola actualmente se encuentra en el nivel 5 de calificación debido a que cumple con todos los criterios de cada una de las áreas principales de cambio²² luego de la aplicación de la metodología MPE del presente trabajo.

Área 1: Mediciones relacionadas con el cliente final

- Mediciones que reflejan la visión del cliente final con respecto al proceso.
- Se documentan los requisitos del cliente final.
- Se ha establecido un sistema de retroalimentación al cliente final.
- Se han fijado y actualizado los diagramas de efectividad para el cliente final.

Área 2: Mediciones y/o desempeños del proceso

- Se han medido la eficiencia y efectividad total y la información se ha colocado donde todos los empleados puedan verla.
- Se han determinado los objetivos de efectividad y eficiencia.
- Se han evaluado las debilidades operacionales y/o del control del proceso y se han cumplido los requisitos mínimos.

Área 3: Alianzas con proveedores

²² (HARRINGTON, 1998) página 232 a 236



- Se han identificado todos los proveedores.

Área 4: Documentación

- Se han definido el proceso, y se ha elaborado el correspondiente diagrama de flujo.
- Se ha verificado la exactitud del diagrama de flujo.
- Se ha comprendido la documentación.
- Se han nombrado los miembros del EMP y los responsables del proceso.
- Se ha documentado la misión del EMP.
- Se han definido los límites del proceso.

Área 5: Entrenamiento

- Se ha entrenado al EMP en las herramientas básicas y en la fundamentales del MPE.
- Se han evaluado y documentado las necesidades del entrenamiento dentro del proceso.
- Se han asignado los recursos para respaldar las necesidades de entrenamiento.

Área 6: Benchmarking

- No se requiere

Área 7: Adaptabilidad del proceso

- No se requiere.

Área 8: Mejoramiento continuo

- Los elementos básicos del MPE se encuentran en su lugar.
- Se identifican los principales riesgos y se ponen en marcha los planes de acción.
- Se acuerda y financia un plan detallado para mejorar el proceso hacia el nivel 4.

El siguiente paso consiste en evolucionar para calificar al nivel 4 y para hacerlo quedan pendientes de aplicación los siguientes criterios.

Área 1: Mediciones relacionadas con el cliente final

- Se han cumplido los requerimientos del cliente final.
- Se han documentado las expectativas del cliente final.

Área 2: Mediciones y/o desempeños del proceso

- Establecer objetivos de desafío.
- Desarrollar medidas del costo de mala calidad.
- Se están adelantando importantes actividades de mejoramiento

Área 3: Alianzas con proveedores

- Se realizan reuniones con los proveedores importantes y se documentan los requerimientos acordados para el input.
- Desarrollar sistemas de retroalimentación para proveedores importantes.

Área 4: Documentación

- Iniciar la documentación de los subprocesos.
- Evaluar la comprensión.

Área 5: Entrenamiento

- Desarrollar procedimientos de entrenamientos relacionados con el trabajo dentro del proceso para todas las actividades críticas.
- Asignar las personas que dirigirán el entrenamiento relacionado con el trabajo y el proceso.
- Entrenar al EMP en el control estadístico del proceso.

Área 6: Benchmarking

- Existe el plan para realizar benchmark con respecto a los requerimientos del cliente final.

Área 7: Adaptabilidad del proceso

- Se han reunido los datos que identifican los problemas relacionados con la adaptabilidad del proceso actual.

Área 8: Mejoramiento continuo

- Se ha preparado, aprobado y financiado un plan para mejorar el proceso al nivel 3.
- La filosofía del proceso acepta que las personas cometan errores, siempre y cuando todos trabajen incansablemente para encontrar y eliminar las causas de los errores.

En general, la Mutual Vitivinícola, trabaja con sus procesos por debajo del promedio, por lo que es muy difícil llegar a lograr la calificación del nivel 2 o 1. Lo importante a destacar es no dejar de buscar



y trabajar con el fin de ser una mejor entidad y lograr el mejor nivel de calificación posible según corresponda. Constantemente hay que trabajar en la búsqueda del mejoramiento continuo debido a que el sistema, las personas, y las necesidades cambian constantemente y los procesos no pueden quedarse atrás.

“Es mejora buscar la perfección y no encontrarla que buscar la imperfección y encontrarla”

Thomas J. Watson



Conclusiones

De acuerdo con el objetivo planteado al inicio del trabajo de investigación se llega a la conclusión de que gracias al MPE se ha logrado mejorar y satisfacer las necesidades de los socios como así también haciendo más eficiente y eficaz el proceso de ordenes de compras digitales. Este mejoramiento permitió una disminución del tiempo del ciclo, la simplificación del proceso y primordialmente la disminución de burocracia cumpliendo así con la misión planteada en la página 47.

Harrington plantea “...lo que no se puede medir, no se puede controlar, y por consiguiente no se puede mejorar...”. Para conseguir la mejora es necesario idear y desarrollar un plan acompañado de personal capacitado y motivado. En dicho plan se debe tener en cuenta en igual medida los recursos a utilizar, los límites del proceso a mejorar y sobre todo el resultado esperado con dicha mejora. El recurso humano en el MPE es esencial debido a que son ellos quienes llevaran a cabo la mejora y al mismo tiempo dicha mejora impactara en su labor, es por esto por lo que tienen que sentirte parte de los cambios para lograr una adaptación y aceptación exitosa. El control de los cambios realizados en una pieza fundamental debido a que nos indica si se va por el camino correcto y a su vez genera un sistema de retroalimentación deseado y esperado por los empleados.

La utilidad de la herramienta de MPE es sumamente ventajosa y con grandes beneficios al aplicarla. Le brinda la posibilidad a la entidad de sobrevivir en el entorno cambiante y gracias al orden, compromiso, sistema de retroalimentación, indicadores, entre otros, se puede llevar a cabo un mejoramiento continuo no solo en los procesos de manufactura sino también en los procesos de las empresas que son igual de importantes que los primeros.

A modo personal, el presente trabajo me brindó una perspectiva favorable y la pretensión de aplicarla a los proyectos y objetivos futuros en la Mutual Vitivinícola. Al mismo tiempo, considero que es una herramienta que comprensiblemente requiere de mucho esfuerzo, y este, hoy en día en la mutual, es algo que no forma parte de lo cotidiano y se inmerge en decisiones burocráticas y caminos que no convergen en el objeto social de la mutual y tiene su eje en formar una organización funcional cuando lo que corresponde es formar una organización interfuncional. Aspiraría, desde el lugar que ocupo en ella, poder brindar una vista diferente y positiva con respecto a los procedimientos, su importancia, sus beneficios y sobre todo el trabajo en equipo.



Anexos

Anexo 1: Estatuto Mutual Vitivinícola



TESTIMONIO DEL ESTATUTO SOCIAL DE LA MUTUAL VITIVINÍCOLA (MU. VI.)

CAPITULO I.- CONSTITUCION, DOMICILIO Y FINALIDADES. -----

ARTICULO 1°: con la denominación de MUTUAL VITIVINÍCOLA (MU. VI.) se constituye una entidad mutual que se regirá por las disposiciones del presente estatuto y por la legislación vigente en materia de mutualidades. La asociación tiene su domicilio legal en la Ciudad de Maipú en la Provincia de Mendoza pudiendo establecer delegaciones. La duración de la mutual es ilimitada.

ARTICULO 2°: Sus fines y objetivos serán los siguientes: a) fomentar la ayuda recíproca entre sus miembros para satisfacer sus necesidades; b) prestar servicios funerarios; c) otorgar subsidios por casamiento, nacimiento o fallecimiento; d) otorgar préstamos a sus asociados y un beneficio que estimule la capacidad ahorrativa de los mismos; e) proporcionar servicios de asistencia médica integral, farmacéutica, de proveeduría, recreación, turismo, culturales y otros compatibles con el desarrollo físico y espiritual de los asociados; f) establecer un fondo compensatorio para la jubilación; g) proveer de vivienda a los socios ya sea adquiriéndola, construyéndola o haciéndola

CAPITULO II.- DE LOS ASOCIADOS. -----

construir, pudiendo entregarla en uso, o en propiedad, según lo establezca en cada caso la reglamentación. **ARTICULO 3°:** Los servicios precedentemente enumerados se prestarán previa reglamentación de los mismos aprobada por la asamblea de socios y la autoridad de aplicación. **ARTICULO 4°:** Los recursos de la mutual estarán constituidos por: a) Las cuotas y demás aportes sociales. b) La rentabilidad de los bienes que posea. c) Las contribuciones, legados y subsidios. d) Cualquier otro recurso lícito. **ARTICULO 5°:** Los fondos sociales se depositarán en entidades bancarias a la orden de la asociación y en cuenta conjunta de dos o más miembros del órgano directivo.....

FIRMA ANTE MÍ

C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA

CARLOS IANIZZOTTO
Presidente
MUVI

LUIS REINOSO
Secretario
MUVI

FIRMA ANTE MÍ

P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA



ARTICULO 6°: Toda persona que desee ingresar en calidad de asociado deberá hallarse encuadrado en las condiciones determinadas por este estatuto.

El consejo directivo es el órgano competente para resolver sobre la admisión.

ARTICULO 7°: La asociación cuenta con las siguientes categorías de asociados:

Activos.- Serán las personas mayores de 18 años que abonen las cuotas establecidas por la asamblea y sean empleados de la FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS VITIVINÍCOLAS y/o de la ASOCIACIÓN DE COOPERATIVAS VITIVINÍCOLAS y/o sean los Presidentes o representantes de las cooperativas asociadas a FECOVITA. Gozan de todos los servicios y tienen derecho a integrar y elegir los órganos directivo y de fiscalización previstos en estos estatutos.

Participantes.- Serán el padre, madre, cónyuge, hijas y hermanas solteras, hijos menores de 18 años e hijos incapacitados sin límite de edad de un socio activo, como así también cualquier menor de 18 años. Los participantes gozan de todos los servicios sociales, pero no tienen derecho a participar en las asambleas ni a ser elegidos para ocupar los cargos directivos que determina este estatuto.

Adherentes.- Serán todas aquellas personas mayores de 18 años y personas jurídicas que tuvieren interés de pertenecer a la entidad, siempre que no se hallaren comprendidas en alguna de las categorías enunciadas precedentemente. Los Adherentes gozan de los servicios sociales reconocidos por los reglamentos careciendo del derecho de elegir y de ser elegidos para ocupar los cargos determinados en este estatuto.

Honorarios.- Serán todas aquellas personas que en atención a determinadas condiciones personales o por donaciones efectuadas a la entidad sean designados como tales por la asamblea, a propuesta fundada del Consejo Directivo o de los socios con derecho a voto. Los asociados honorarios carecen de derechos políticos.

ARTICULO 8°: Son obligaciones de los asociados: a) pagar las cuotas de ingreso, las cuotas sociales y arancelarias y las demás obligaciones económicas;

CARLOS JANNIZZOTTO
Presidente
MUVI

LUIS REINOSO
Secretario
MUVI

FIRMA ANTE MÍ

C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA

FIRMA ANTE MÍ

C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA



b) cumplir y respetar las disposiciones del presente estatuto, los reglamentos que se dicten, las resoluciones de las asambleas y las disposiciones del consejo directivo; c) comunicar todo cambio de domicilio dentro de los treinta días de producido; d) responder por los daños que ocasionare a la asociación.

ARTICULO 9°: El Consejo Directivo se encuentra facultado para imponer a los socios las sanciones de amonestación; suspensión por un máximo de diez (10) días en cada año; y exclusión o expulsión.

ARTICULO 10°: Los asociados perderán su carácter de tales por renuncia, exclusión o expulsión. Son causas de exclusión: a) incumplimiento de las obligaciones impuestas por los estatutos o reglamentos; b) adeudar tres mensualidades. El órgano directivo deberá notificar obligatoriamente en forma fehaciente, la morosidad de los socios afectados con diez días de anticipación a la fecha en que serán suspendidos los derechos sociales e intimarle al pago para que en dicho término puedan ponerse al día. Son causas para la expulsión: a) hacer voluntariamente daño a la asociación u observar una conducta notoriamente perjudicial a los intereses sociales; b) cometer actos de deshonestidad en perjuicio de la asociación.

ARTICULO 11°: El socio sancionado, por resolución adoptada por el Consejo Directivo, podrá recurrir en apelación ante la como primera asamblea ordinaria que se realice, la cual tratará los recursos que correspondan primeros puntos sustanciales del orden del día, pudiendo el sancionado ejercer su derecho de defensa. Debe interponerse el recurso respectivo ante el órgano directivo, dentro de los treinta días de notificado de la medida. Los recursos contra sanciones de suspensión, exclusión o expulsión, tendrán efecto suspensivo. -----

CAPITULO III.- DE LA ADMINISTRACION Y FISCALIZACION. -----

ARTICULO 12°: La administración de la asociación estará a cargo del Consejo Directivo que estará compuesto por cinco (5) miembros titulares. Habrá un (1) miembro suplente. **ARTICULO 13°:** La fiscalización interna de la asociación

FIRMA ANTE MÍ

P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COMUNIT.
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERG.

FIRMA ANTE MÍ

LUIS REINOSO
Secretario
MUVI
P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COMUNIT.
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERG.



estará a cargo de la Junta Fiscalizadora que estará integrada por tres (3) miembros titulares. Habrá un (1) miembro suplente. **ARTICULO 14°:** Los miembros suplentes cubrirán los cargos vacantes titulares por su orden de prelación en la lista. **ARTICULO 15°:** Para ser miembro titular o suplente del consejo directivo o de la junta fiscalizadora se requiere: a) ser socio activo; b) no estar en mora en el pago de las cuotas sociales o arancelarias o en el de otras obligaciones con la mutual; c) no estar purgando penas disciplinarias; d) no ser fallido, o concursado civilmente y no rehabilitado; e) no estar condenado por delitos dolosos; f) no encontrarse inhabilitado por la autoridad de aplicación o por el Banco Central de la República Argentina, mientras dure su inhabilitación. **ARTICULO 16°:** El mandato de los miembros titulares y suplentes del Consejo Directivo y de la Junta de Fiscalización durará cuatro (4) ejercicios, pudiendo ser reelectos. **ARTICULO 17°:** Todo mandato podrá ser revocado en cualquier momento por resolución de asamblea extraordinaria convocada al efecto, y por decisión de los dos tercios de los asociados asistentes a la misma. **ARTICULO 18°:** Los miembros del Consejo Directivo y de la Junta Fiscalizadora, serán solidariamente responsables del manejo e inversión de los fondos sociales y de la gestión administrativa durante el término de su mandato y ejercicio de sus funciones, salvo que existiera constancia fehaciente de su oposición al acto que perjudique los intereses de la asociación. Serán personalmente responsables asimismo de las multas que se apliquen a la asociación por cualquier infracción al presente estatuto, a la ley de mutualidades y a las resoluciones de la autoridad de aplicación. **ARTICULO 19°:** El Consejo Directivo estará integrado por un presidente, un secretario, un tesorero y dos vocales titulares. **ARTICULO 20°:** Serán atribuciones del Consejo Directivo: a) ejecutar las resoluciones de las asambleas, cumplir el estatuto, los reglamentos y toda disposición legal vigente; b) ejercer, en general, todas aquellas funciones inherentes a la dirección y

CARLOS IANNIZZOTTO
Presidente
MUVI

FIRMA ANTE MÍ
C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMÍA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGÍA

FIRMA ANTE MÍ
C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMÍA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGÍA



administración de la mutual, quedando facultado a esta respecto para resolver por sí los casos no previstos en este estatuto, con cargo de dar cuenta a la asamblea más próxima que se celebre; c) convocar a asambleas; d) resolver sobre la admisión de asociados y sobre sanciones a ellos; e) crear o suprimir empleos, fijar su remuneración, adoptar las sanciones que correspondan a quienes los ocupen, contratar todos los servicios que sean necesarios para el mejor logro de los fines sociales; f) presentar a la asamblea general ordinaria la memoria, balance general, inventario, cuenta de gastos y recursos e informe del órgano de fiscalización correspondiente al ejercicio fenecido; g) proponer los servicios y beneficios sociales y sus modificaciones, cuestiones que deberán ser aprobadas por la asamblea; h) poner en conocimiento de los socios los estatutos y reglamentos aprobados por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social; i) conferir mandatos; j) aceptar legados y donaciones sin cargo, y subvenciones; k) modificar, ad-referendum de la primer asamblea a realizarse, el monto de las cuotas y demás cargas sociales, cuando razones de necesidad así lo aconsejen; l): crear y suprimir subcomisiones internas para asesoramiento y control de las actividades sociales y designar sus integrantes. ll) contratar seguros; m) autorizar el funcionamiento de las delegaciones ad-referendum de la asamblea y de acuerdo con las normas que dicte la autoridad de aplicación; n) firmar convenios con otras mutuales y/o entidades que tengan fines solidarios, ad-referendum de la primera asamblea que se celebre. **ARTICULO 21º:** Si el Consejo Directivo quedase reducido a la mitad más uno de sus miembros, luego de haberse incorporado los suplentes, se deberá convocar a asamblea dentro de los treinta días a fin de llenar las vacantes producidas, a menos que la asamblea ordinaria vaya a tener lugar dentro de los sesenta días, en cuyo caso se aguardará la celebración de ésta. El mandato de los reemplazantes durará mientras perdure la vacancia o hasta la

FIRMA ANTE MÍ

C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMÍA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGÍA

CARLOSTANNIZZOTTO
Presidente
MUVI

LUIS REINOSO
Secretario
MUVI

FIRMA ANTE MÍ

C.P.N. GUSTAVO CAL
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMÍA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGÍA



finalización del mandato de los reemplazados. **ARTICULO 22°:** El órgano directivo deberá reunirse, por lo menos una vez al mes. Las actas de las reuniones deberán ser asentadas en el libro respectivo dentro de los 10 (diez) días corridos desde la sesión. **ARTICULO 23°:** Son deberes y atribuciones del presidente: a) representar legalmente a la asociación; b) convocar a las reuniones del consejo directivo; c) firmar las actas de sesiones que presida, como así también la correspondencia y demás documentos de la asociación, conjuntamente con el secretario o tesorero, según corresponda; d) velar por la fiel observancia de estos estatutos, los reglamentos respectivos y toda otra disposición legal vigente, como así también por la buena marcha y administración de la asociación; e) presidir las reuniones del Consejo Directivo y las asambleas; f) autorizar con el tesorero los gastos de la mutual, firmando la documentación que corresponda. **ARTICULO 24°:** Son obligaciones del secretario: a) redactar las actas de sesión del Consejo Directivo y las de asambleas; b) contestar la correspondencia y mantener al día el archivo de la entidad; c) refrendar la firma del presidente; d) llevar el registro de socios, con sus altas y bajas. **ARTICULO 25°:** Son obligaciones del tesorero: a) percibir todas las entradas de fondos de la asociación; b) librar las órdenes de pago resueltas por el Consejo Directivo y firmarlas con el presidente; c) depositar los fondos que ingresen en entidades bancarias, pudiendo retener para la atención del movimiento diario, una cantidad cuyo límite fijará el Consejo Directivo, debiendo rendir cuenta a éste mensualmente, o cuando lo requiriese la Junta Fiscalizadora; d) llevar los libros contables; e) presentar al Consejo Directivo trimestralmente un balance de comprobación, el cual se asentará en el acta de la sesión. **ARTICULO 26°:** Son atribuciones y deberes de los vocales titulares: a) asistir a las reuniones del consejo directivo, con voz y voto; b) asumir los reemplazos que correspondan, por su orden, así como realizar cualquier otra

CARLOS IANIZZOTTO
Presidente
MUVI

LUIS REINOSO
Secretario
MUVI

FIRMA ANTE MI
C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA

FIRMA ANTE MI
C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA



tarea que les fuera encomendada. **ARTICULO 27°:** Son deberes y atribuciones de los vocales suplentes reemplazar, cuando corresponda, a los vocales titulares por su orden conforme lo establecido en el artículo 14°. **ARTICULO 28°:** Son deberes y atribuciones de la Junta Fiscalizadora: a) fiscalizar la administración, comprobando mediante arqueos el estado de las disponibilidades en cajas y bancos; b) examinar los libros y documentos de la asociación, como asimismo efectuar el control de los ingresos, por períodos no mayores de tres meses; c) asistir a las reuniones del órgano directivo y firmar las actas respectivas; d) dictaminar sobre la memoria, balance general, inventario, cuenta de gastos y recursos presentados por el órgano directivo; e) convocar a asamblea ordinaria cuando omitiera hacerlo el órgano directivo; f) solicitar al órgano directivo la convocatoria a asamblea extraordinaria cuando lo juzgue conveniente, elevando los antecedentes a la autoridad de aplicación cuando dicho órgano se negare a acceder a ello; g) verificar el cumplimiento de las leyes, resoluciones, estatutos y reglamentos, en especial lo referente a los derechos y obligaciones de los asociados y las condiciones en que se brindan los servicios sociales. La junta fiscalizadora cuidará de ejercer sus funciones de modo que no entorpezca la regularidad de la administración social. **ARTICULO 29°:** Si por cualquier causa la Junta Fiscalizadora quedare reducida a la mitad más uno de miembros una vez incorporados los suplentes, el consejo directivo deberá convocar a asamblea dentro de los treinta días para su integración, extendiéndose el mandato de los elegidos hasta la terminación del de los cesantes. **ARTICULO 30°:** La Junta Fiscalizadora deberá reunirse, por lo menos, una vez al mes, para considerar los asuntos en trámite y lo referente al control previsto en este estatuto. Las actas con la constancia de lo actuado deberán ser transcritas en el libro respectivo dentro de los 15 (quince) días posteriores a la reunión. Estas actas deberán notificarse al órgano directivo.....-

FIRMA ANTE MÍ

C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVISMO
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA

CARLOS IANIZZOTTO
Presidente
MUVI

LUIS REINOSO
Secretario
MUVI

FIRMA ANTE MÍ

C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVISMO
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA

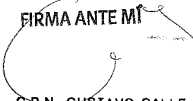



CAPITULO IV.- DE LAS ASAMBLEAS. -----

ARTICULO 31º: La asamblea es la autoridad máxima de la mutual, siendo sus resoluciones obligatorias para todos los asociados. Las asambleas podrán ser ordinarias o extraordinarias. **ARTICULO 32º:** Las asambleas ordinarias se realizarán una vez al año dentro de los cuatro meses posteriores a la clausura de cada ejercicio, y en ellas se deberá: a) considerar el Balance General, Cuenta de Gastos y Recursos; la Memoria presentada por el órgano directivo; y el Informe de la Junta Fiscalizadora; b) elegir, en su caso, a los integrantes de los órganos sociales para reemplazar a los que finalicen el mandato o para cubrir vacantes; c) tratar cualquier otro asunto incluido en la convocatoria. **ARTICULO 33º:** Las asambleas extraordinarias serán convocadas siempre que el Consejo Directivo lo juzgue conveniente, cuando lo solicitara la Junta Fiscalizadora, o a solicitud del 10% de los asociados con derecho a voto. ..El órgano directivo comunicará dichos pedidos, remitiéndose las copias correspondientes, al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, dentro de los diez días hábiles de haberlos recibido. El Consejo Directivo no podrá demorar su resolución más de treinta días desde la fecha de recepción. Si no tomase en consideración la solicitud o la negase infundadamente, la autoridad de aplicación podrá intimar a las autoridades sociales para que efectúen la convocatoria dentro del plazo de cinco días hábiles de notificados y si no se cumpliera, podrá intervenir la asociación al solo efecto de la convocatoria respectiva. **ARTICULO 34º:** El llamado a asamblea se efectuará mediante la publicación de la convocatoria y orden del día en el boletín oficial de la jurisdicción o en uno de los periódicos de mayor circulación de la zona, con una anticipación no menor de treinta días. Se presentará en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social y en el organismo local, en su caso, y se pondrá a disposición de los asociados en la secretaría de la mutual, con diez días hábiles de anticipación a la fecha de la


CARLOS TANNIZZOTTO
Presidente
MUVI


LUIS REINOSO
Secretario
MUVI

FIRMA ANTE MÍ

C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA

FIRMA ANTE MÍ

C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA



asamblea. Cuando se trate de la asamblea ordinaria deberán también poner a disposición de los asociados la memoria del ejercicio, el balance general, el cuadro de gastos y recursos y el informe del órgano de fiscalización. Dentro de los treinta días de celebrada la asamblea deberá, remitirse al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social y al organismo local, en su caso, la siguiente documentación: a) copia del acta de la asamblea, firmada por el presidente y el secretario; b) nómina de asistentes a la asamblea; c) un ejemplar de la publicidad de la convocatoria o fotocopia autenticada por el presidente y secretario; d) nómina de los integrantes del órgano directivo y del órgano de fiscalización, con domicilios particulares y número del documento de identidad; e) un ejemplar del balance y del cuadro de gastos y recursos, firmado por el presidente, secretario, tesorero y un miembro del órgano de fiscalización, si los mismos fueron modificados por la asamblea; f) información estadística en el formulario del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. **ARTICULO 35°:** Para participar en las asambleas y actos eleccionarios es condición indispensable: a) ser socio activo; b) presentar el carnet social; c) estar al día con tesorería; d) no hallarse purgando sanciones disciplinarias. **ARTICULO 36°:** El padrón correspondiente se encontrará a disposición de los asociados en la sede de la entidad con una anticipación de treinta días a la fecha de la asamblea, debiendo actualizarse cada cinco días. **ARTICULO 37°:** Es competencia exclusiva de la asamblea: a) la aprobación y reformas de los estatutos; b) la aprobación y reforma de los reglamentos sociales; c) la autorización a que se refiere el artículo 38 de este estatuto; d) la aprobación A que se refiere el inciso k) del artículo 20 de este estatuto; e) aprobación y celebración de convenios; f) la fusión de la mutual; g) la disolución de la mutual. **ARTICULO 38°:** Todo gravamen o creación de derechos reales sobre los bienes, así como la adquisición o venta de los inmuebles de la asociación, solo podrán autorizarse en

FIRMA ANTE MÍ

C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMÍA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGÍA

CARLOS IANNIZZOTTO
Presidente
MUVI

LUIS REINOSO
Secretario
MUVI

FIRMA ANTE MÍ

C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMÍA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGÍA



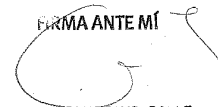
asamblea de asociados. **ARTICULO 39°:** Los asociados participarán personalmente y con un solo voto en las asambleas. No es admitido el voto por poder. **ARTICULO 40°:** Los integrantes del órgano directivo y del órgano de fiscalización no tendrán voto en los asuntos relacionados con la consideración de la memoria, inventario, balance general, cuenta de gastos y recursos, y de todo aquello que tenga relación directa con su gestión y responsabilidad. **ARTICULO 41°:** El quórum para sesionar en las asambleas será la mitad más uno de los asociados con derecho a voto. En caso de no alcanzar ese número a la hora fijada, la asamblea podrá sesionar válidamente treinta minutos después con los asociados presentes. El número de asambleístas no podrá ser menor al de los miembros titulares de los órganos directivos y de fiscalización. De dicho cómputo quedan excluidos los referidos miembros. **ARTICULO 42°:** Las resoluciones de la asamblea se adoptarán por la mayoría de la mitad más uno de los asociados presentes, salvo las mayorías especiales que establece el presente estatuto. **ARTICULO 43°:** La asamblea no podrá considerar asuntos que no estén incluidos en el orden del día; serán nulas las decisiones extrañas a él. **ARTICULO 44°:** La asamblea puede pasar a cuarto intermedio una o más veces, debiendo resolver en cada caso día, hora y lugar de la reanudación, lo que se hará saber a la autoridad de aplicación dentro de las cuarenta y ocho horas. **ARTICULO 45°:** En caso de resolverse pasar a cuarto intermedio, deberá cursarse comunicación de él a los asociados ausentes, mediante aviso publicitario, comunicación interna o cualquier otro modo de comunicación fehaciente, dejándose constancia en el acta. Cuando motivos especiales lo justifiquen y con una mayoría de tres cuartas partes de los asociados presentes podrá cambiarse el local en el que se reanudará la asamblea, por otro situado en la misma jurisdicción. **ARTICULO 46°:** La asamblea debe clausurarse dentro de los treinta días de su


CARLOS IANNIZZOTTO
Presidente
MUVI


LUIS REINOSO
Secretario
MUVI

FIRMA ANTE MÍ

C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA

FIRMA ANTE MÍ

C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA



iniciación. De cada reunión se confeccionará acta, que será leída en la reanudación. **ARTICULO 47°:** Dentro de las cuarenta y ocho horas de haber dispuesto la asamblea el cuarto intermedio, deberá comunicarse la novedad al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social y al organismo competente de la provincia, indicando el día, la hora y el lugar de reanudación, y los puntos del orden del día pendientes a considerar. **ARTICULO 48°:** En cada reanudación, y durante las deliberaciones de las asambleas, pueden incorporarse los asociados, independientemente de su presencia en la apertura de la asamblea o en otro momento. **ARTICULO 49°:** Las resoluciones de las asambleas sólo podrán ser revisadas por otra asamblea convocada al efecto. Para modificar la resolución considerada, se requerirá el voto afirmativo de los dos tercios de los socios presentes en la nueva convocatoria.

CAPITULO V.- DE LAS ELECCIONES. ARTICULO 50°: Las elecciones de los miembros del consejo directivo y de la junta fiscalizadora se harán por el sistema de listas completas del órgano de administración y del órgano de fiscalización. La elección y renovación de las autoridades se efectuará por voto secreto, ya sea en forma personal o por correo, salvo en el caso de existir lista única, en cuyo caso se proclamará directamente en el acto eleccionario. **ARTICULO 51°:** Las listas de candidatos serán oficializadas por el órgano directivo con quince días hábiles de anticipación al acto eleccionario, debiendo tenerse en cuenta a esos efectos: a) que los candidatos reúnan las condiciones requeridas por el estatuto; b) que hayan prestado su conformidad por escrito y estén apoyados con la firma de no menos del uno por ciento de los socios con derecho a voto. De existir impugnaciones, serán tratadas por la asamblea antes del acto eleccionario, quien decidirá sobre el particular. **ARTICULO 52°:** La Junta Electoral será la encargada de la recepción de los votos, fiscalización y

FIRMA ANTE MÍ
C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y ASOCIATIVISMO
MINISTERIO DE ECONOMÍA
INFRAESTRUCTURA Y ENERGÍA

CARLOS IANNIZZOTTO
Presidente
MUVI

LUIS REINOSO
Secretario
MUVI

FIRMA ANTE MÍ
C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y ASOCIATIVISMO
MINISTERIO DE ECONOMÍA
INFRAESTRUCTURA Y ENERGÍA




escrutinio. **ARTICULO 53°:** La Junta Electoral estará integrada por un representante del Consejo Directivo designado por éste, quien la presidirá, y los apoderados o representantes de las listas oficializadas.

CAPITULO VI.- DEL EJERCICIO SOCIAL. ARTICULO 54°: El ejercicio social

cerrará el día treinta y uno (31) del mes Diciembre de cada año. **ARTICULO 55°:** Sin perjuicio de otros libros que el órgano directivo decida llevar, se habilitarán los siguientes: actas de asambleas, actas de reuniones del Consejo Directivo, actas de reuniones de la Junta Fiscalizadora, registro de asociados, diario, inventario y balance, caja, y registro de asistencia de asambleas. Todos los libros serán rubricados. **ARTICULO 56°:** Los excedentes líquidos y realizados que obtenga anualmente la entidad serán distribuidas de la siguiente forma: a) a capital diez por ciento; b) conservación de bienes y nuevas adquisiciones diez por ciento; c) futuros quebrantos diez por ciento; d) educación y capacitación mutual diez por ciento; e) el saldo se aplicará a las prestaciones a las que se refiere el artículo segundo de este estatuto o a incorporar nuevas prestaciones.

CAPITULO VII.- DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION. ----- -- .

ARTICULO 57°: La asociación se disolverá por resolución de la asamblea convocada a ese efecto; por haber dejado la entidad de cumplir sus fines; por retiro de la autorización para funcionar y cuando corresponda en virtud de otras disposiciones legales. Una vez producida la disolución, en su caso, la asamblea designará la comisión liquidadora compuesta por tres (3) miembros y controlada por la Junta Fiscalizadora, la que tendrá a su cargo la liquidación de la asociación. **ARTICULO 58°:** El balance de liquidación debe ser aprobado por la autoridad de aplicación. El remanente que resultare de la liquidación pasará al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, salvo que la asamblea que resuelva la liquidación disponga que pase a otro ente público o privado sin


CARLOS JANNIZZOTTO
Presidente
MUVI


LUIS REINOSO
Secretario
MUVI


FIRMA ANTE MÍ
C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA


FIRMA ANTE MÍ
C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA



finés de lucro con personería jurídica que se encuentre exento del pago de todo impuesto nacional, provincial y municipal creado o a crearse. **CLAUSULA TRANSITORIA:- ARTICULO 59°:** Los integrantes del Consejo Directivo, quedan facultados para aceptar o introducir aquellas modificaciones que exigiere la autoridad de aplicación en lo referente al estatuto, en los casos que no requieran, a criterio expreso del organismo, ser tratadas por la asamblea de asociados. --- **PUNTO 5)**

CONSIDERACION Y APROBACION DE LOS REGLAMENTOS DE SERVICIOS:

Terminada la deliberación referida en el punto anterior, el Presidente invitó al Secretario a dar lectura a los siguientes proyectos de reglamentos de servicios: REGLAMENTO DEL SERVICIO DE PROVEEDURÍA -REGLAMENTO DEL SERVICIO DE ÓRDENES DE COMPRAS - REGLAMENTO DEL SERVICIO FUNERARIO - REGLAMENTO DEL SERVICIO DE SALUD- REGLAMENTO DEL SERVICIO DE FARMACIA - REGLAMENTO DEL SERVICIO DE RECREACIÓN Y DEPORTES - REGLAMENTO DEL SERVICIO DE TURISMO - REGLAMENTO DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN - REGLAMENTO DEL SERVICIO DE GESTIÓN DE PRÉSTAMOS - y REGLAMENTO DEL SERVICIO DE VIVIENDAS - los cuales, una vez discutidos, fueron aprobados por unanimidad en general y en particular en la forma que se inserta a continuación: **PUNTO 6) VALOR DE LAS CUOTAS SOCIALES:** Se

fijaron los siguientes valores de cuotas sociales para las distintas categorías "ad referéndum de la primer asamblea que se realice": Activos: \$20.- Participantes: \$25.- Adherentes: \$30. **PUNTO 7) ELECCION DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO**

DIRECTIVO Y DE LA JUNTA FISCALIZADORA: A continuación los asistentes fueron invitados por el presidente de la Asamblea para elegir las personas que ocuparán los cargos de administración y fiscalización de la asociación Mutual, determinados por el estatuto, a cuyo efecto se designó una comisión compuesta por los señores Luis Alberto Reinoso y Gustavo Daniel Arangüena para recibir los votos y verificar el escrutinio, al cabo de lo cual resultó que habían sido elegidos como miembros titulares

FIRMA ANTE MÍ

C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA
CARLOS IANNIZZOTTO
Presidente
MUVI

LUIS REINOSO
Secretario
MUVI

FIRMA ANTE MÍ

C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA



del Consejo Directivo los señores ~~Presidente: Carlos Alberto Iannizzotto. Secretario: Luis Alberto Reinoso Tesorero: María Lorena Sánchez Vocal Titular 1º: Pedro Ramón Baigorria. Vocal Titular 2º: Nicolas José Vicchi y suplente Vocal Suplente: Gustavo Daniel Aranguena~~ y para miembros titulares del Organismo de Fiscalización los señores **Fiscalizador 1º: Eduardo Andrés Sardi. Fiscalizador 2º: Pablo Gerardo Blas Fiscalizador 3º: Diego Javier Ibaceta y Fiscalizador Suplente: Fabián Antonio Galarraga.** De inmediato el presidente de la asamblea, proclamó a las personas electas. Con lo cual habiéndose agotado los asuntos incluidos en el orden del día, previa lectura se invitó a los presentes a suscribir el acta de asamblea, lo que así hicieron, dando el presidente por terminado el acto siendo las veintidós horas. -----


CARLOS IANNIZZOTTO
Presidente
M U V I


LUIS REINOSO
Secretario
M U V I


FIRMA ANTE MÍ
C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA

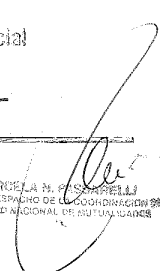

FIRMA ANTE MÍ
C.P.N. GUSTAVO CALLE
DIRECTOR DE ASOC. Y COOPERATIVAS
MINISTERIO DE ECONOMIA,
INFRAESTRUCTURA Y ENERGIA

Sr. PRESIDENTE

El Statuto el que se encuentra vigente fue aprobado por Resolución del Organismo Nº 1919/19 ha sido protocolizado en el libro Nº 211 y reformas a Fº 288/307, Acta Nº 1026 del Registro Nacional de Mutualidades son fojas útiles.

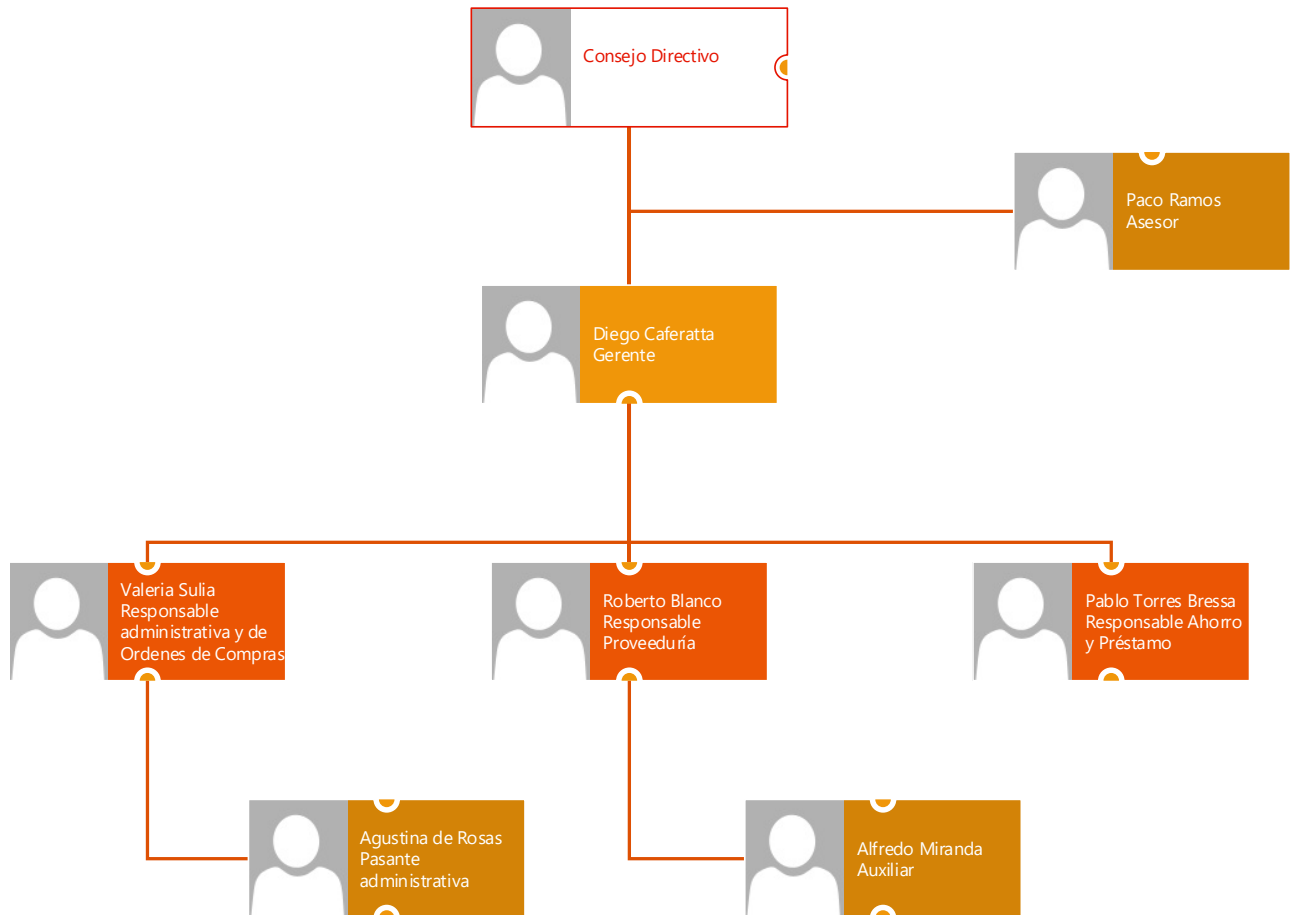
Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social

20 de Septiembre de 2017


MARCELA N. CASSINELLI
CARGO SERVIDO DE COORDINADORA
REGISTRO NACIONAL DE MUTUALIDADES



Anexo 2: Organigrama Mutual Vitivinícola

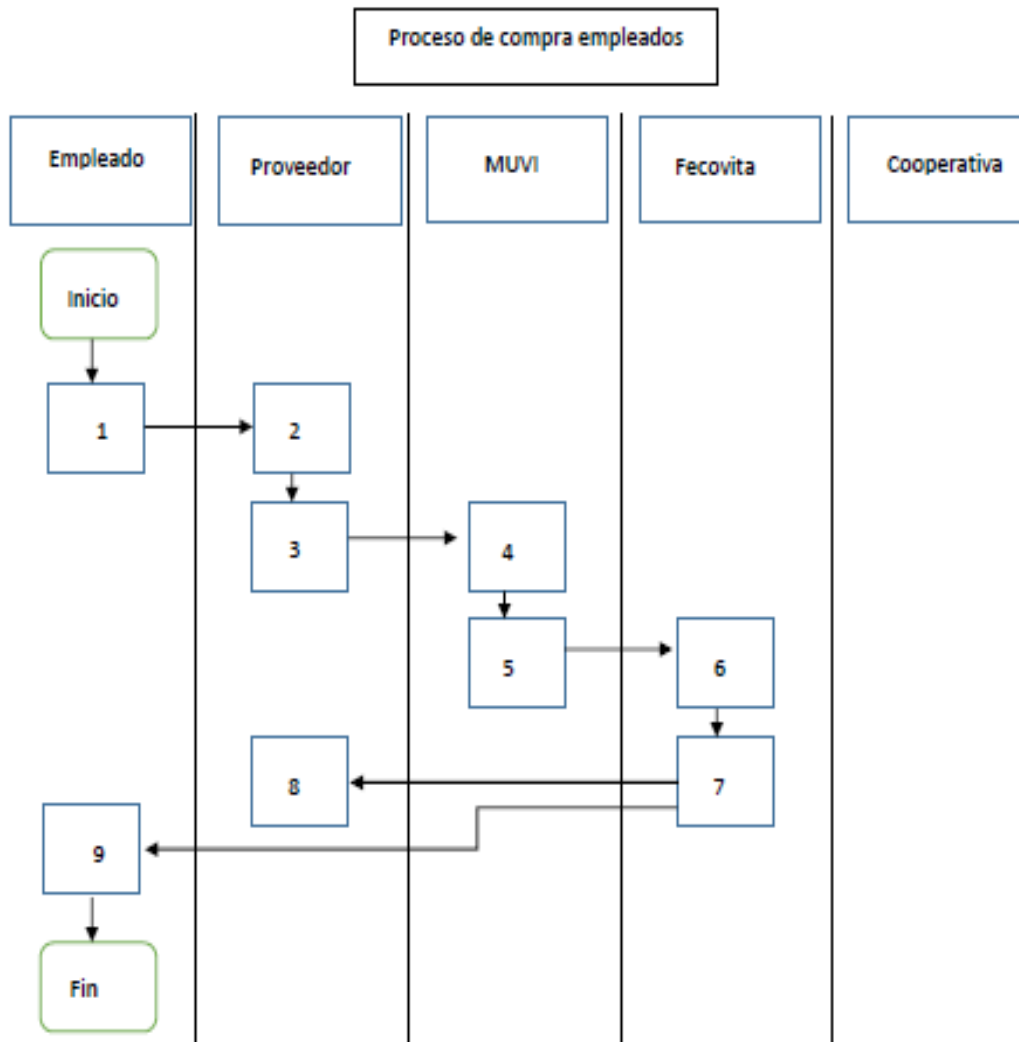


Anexo 3: Diagrama de flujo de órdenes de compras (1ro)

Proceso de compra

Proceso de compra empleados

1. Empleado compra en proveedor
2. Proveedor entrega mercadería
3. Local entrega resumen de compras a fin de mes a MUVI
4. MUVI recibe planillas de descuentos de proveedores
5. MUVI prepara planilla resumen descuento general y envía a Fecovita (RRHH)
6. Fecovita recibe planillas
7. Fecovita liquida sueldos
8. Cobra a empleados por descuento por bono
9. Paga a proveedores



Fuente: Elaboración de la gerencia de la mutual



Bibliografía

- Abramovich, Ana Luz - Vázquez, Gonzalo. (2007). Experiencias de la Economía Social y Solidaria en la Argentina. *Estudios Fronterizos*, 8(15), 121-145. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612007000100005&lng=es&tlng=es.
- Alianza Cooperativa Internacional*. (s.f.). Obtenido de ICA: <http://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- HARRINGTON, J. (1998). *Mejoramiento de procesos de la empresa*. Colombia: McGraw Hill.
- INAES. (2021). *Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social*. Obtenido de Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social: <https://www.argentina.gob.ar/inaes>
- Kliksberg. (8 de febrero de 2014). *Programa Economía Social y Solidaria - Secretaría de Extensión - UNICEN*. Obtenido de Informe Kliksberg – Economía Social: <http://www.programaess.com.ar/informe-kliksberg-economia-social/>
- (1973). *Ley N° 20.321 - Ley orgánica para asociaciones mutuales*. Buenos Aires.
- (1973). *Ley N°20.337 - Ley de Cooperativas*. Argentina.
- Moirano, A. A. (2012). *Apuntes para una historia del mutualismo*. Buenos Aires: Fundación CIESO.
- NOVILLO MARTIN, E. (2015). La Economía Social y Solidaria: una economía para las personas. *Revistas Economistas*(22), 50-56. Obtenido de <http://www.economistas.es/Contenido/Consejo/Revistas/REVISTA%20ECONOMISTAS%2022.pdf>
- Ramiro NOUSSAN LETTRY, Marisa HADERNE. (2019). *Mejoramiento de procesos y sistemas de información*. Mendoza.
- Robbins, S; Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Turtula, L. A. (2016). *“El mutualismo: aportes para pensar y entretejer la trama de lo educativo”*. Santa Fé: FHUC-UNL / Ministerio de Educación.