

**Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística
Escuela de Administración.
Licenciatura en Administración.**

**TALLER DE PRÁCTICA PROFESIONAL.
MÓDULO II.**

Tesina

**“Optimización del proceso despachante de aduana del sector
ITP de la empresa Cargill Rosario”**

**Descriptor: Cargill – Despacho de aduana – Optimización -
Procesos – Sector ITP**

Autor: Juliana Fernández

Director: CPN Prof. Adriana Daffunchio.

Docente Titular: Pos. Dr. Sergio Albano.

Docente tutor en 1º Instancia: Lic. Vanina Bosio

Docente tutor en 2º Instancia: Lic. Gabriel Bibiloni

AÑO 2025

Resumen

La tesina analiza y optimiza el subproceso Legajos Despachante de Aduana del sector Invoice To Pay (ITP) de Cargill Rosario. Este proceso es clave para la gestión de pagos vinculados a operaciones de comercio exterior y requiere alto nivel de precisión, coordinación y cumplimiento normativo.

El diagnóstico reveló que el proceso actual presenta importantes limitaciones: es manual, depende de planillas de Excel y correos electrónicos, carece de trazabilidad, genera retrabajos y no se encuentra integrado con SAP. Las entrevistas a jefes del área y las encuestas a 78 colaboradores mostraron un nivel elevado de ineficiencia percibida, falta de claridad y baja motivación del personal, confirmando la necesidad de una revisión profunda.

La investigación utiliza metodologías de mejora continua (Kaizen, Lean, Six Sigma, PDCA) y un enfoque mixto para describir el proceso, detectar fallas y analizar la percepción interna. Con base en los resultados, se proponen mejoras concretas: digitalización del proceso mediante una plataforma integrada, automatización con tecnologías OCR y RPA, rediseño del flujo en BPMN, fortalecimiento de la capacitación digital y creación de un protocolo operativo formal.

Se concluye que, aunque Cargill promueve la mejora continua, este proceso puntual no estaba alineado con los estándares de eficiencia esperados. Las propuestas planteadas permitirían reducir errores, agilizar tiempos, mejorar la comunicación entre áreas, aumentar la trazabilidad y elevar la satisfacción del personal, construyendo un proceso más moderno, sostenible y acorde a las necesidades actuales de la organización.

PALABRAS CLAVE

- Mejora continua
- Procesos administrativos
- Despachante de aduana

- Invoice To Pay (ITP)
- Automatización (OCR – RPA)
- BPMN
- Eficiencia operativa
- Cargill
- Trazabilidad
- Digitalización



Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Escuela de Administración

Licenciatura en Administración - Plan 2003

Taller de Práctica Profesional - Módulo II – Tesina

“Optimización del proceso de despachante de aduana del sector ITP de la empresa Cargill
Rosario: Mapeo, análisis e implementación del mismo.”

Descriptores: Cargill - Despacho de aduana- Optimización-procesos- sector ITP.

Alumna: Juliana Fernández.

Legajo: F-3130/5

DNI N°: 38.465.417

Correo electrónico: ferjuli890@gmail.com

Celular N°: (34) 672226492

Profesor Titular: Dr. Sergio Albano

Tutor Evaluador: Lic. Vanina Bosio.

Tutor Asesor: Lic. Gabriel Bibiloni.

Director: CPN Prof. Adriana Daffunchio.

Fecha de entrega: 2/10/2025

Síntesis

El objetivo principal de la presente investigación se basó en proponer un nuevo procedimiento para el subproceso de Legajos Despachante del sector ITP (Invoice To Pay), el cual corresponde al área de pagos, en la empresa dedicada a proporcionar alimentos, productos agrícolas, financieros e industriales Cargill ubicada en la Ciudad de Rosario, Santa Fe con el fin de mejorar el desempeño del sector.

El trabajo tuvo un enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo, con un alcance descriptivo, donde los instrumentos de recolección de datos implementados fueron entrevistas dirigida a los Jefes del sector ITP y una encuesta donde se obtuvieron 78 respuestas de los colaboradores del sector ITP.

En síntesis, la investigación evidencia que el proceso de legajos-Despachante de Aduana, tal como se encuentra implementado, no acompaña las demandas actuales de agilidad y control del sector, y que existen claras oportunidades de mejora mediante la incorporación de tecnologías, rediseño de tareas y fortalecimiento de la comunicación interdepartamental. Finalmente la hipótesis planteada en el trabajo es comprobada de forma parcial.

ÍNDICE

Síntesis	2
1. Introducción.....	4
1.1 Justificación.....	7
1.2 Antecedentes.....	10
1.3 Situación problemática.....	13
1.4 Hipótesis	15
2 Objetivos	16
2.1 Objetivo general.....	16
2.2 Objetivos específicos	16
3. Marco Teórico	17
3.1 Introducción al concepto de mejora continua.....	17
3.2 Factores Clave para el Éxito de la Mejora Continua	21
3.3 Desafíos en la Implementación de la Mejora Continua	23
4. Metodología	28
4.1 Dimensión epistemológica	28
4.2 Dimensión estratégica general.....	28
4.3 Dimensión de técnicas de recolección y análisis de información.....	29
5. Análisis de los resultados.....	31

Análisis de las entrevistas	31
6. Conclusión	46
7. Propuestas	48
7 Anexos	51
Anexo 1: Guion de entrevista	52
Anexo 2: Cuestionario Google Forms	53
8 Bibliografía	61

1. Introducción

Actualmente, las formas de trabajo, la gran competitividad y la globalización acelerada exigen que las organizaciones garanticen el cumplimiento de sus procesos para que los productos y/o servicios que entregan sean eficientes. Una forma de lograr dicho cumplimiento es a través del concepto de mejora continua.

La mejora continua es una metodología cuyo objetivo es optimizar los procesos empresariales, así como los productos y servicios que ofrecen al cliente. No propone basarse en grandes cambios estructurales, sino en pequeñas mejoras que permitan acercarse cada día más a la excelencia. De esta manera, implementar la mejora continua permite que las organizaciones analicen las necesidades y exigencias del cliente, identifiquen áreas que puedan requerir mejoras y definan procesos que contribuyen a elaboración de productos de calidad, a fin de prestar una excelente atención al usuario, brindar confianza tanto a los clientes como la empresa y lograr un avance en el desarrollo corporativo¹

El presente trabajo de investigación toma como caso de estudio y centra su atención en la empresa Cargill. La misma es una corporación multinacional privada de origen estadounidense, fundada en 1865 en Minnesota dedicándose en sus inicios a la agroindustria. En Argentina está presente desde 1947 y ha conseguido posicionarse como una de las mayores empresas agroexportadoras del país y una de las líderes en alimentos, productos y servicios para el sector agroindustrial. Cuenta con más de 3300 empleados

¹ Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). *Gestión de la calidad total: Enfoques y métodos* (8ª ed.). Cengage Learning. Pag 156

distribuidos en establecimientos industriales, terminales portuarias, acopios y oficinas comerciales en más de 60 localidades en 8 provincias de nuestro país. Entre las actividades que la empresa desarrolla en nuestro país se destacan: la originación o adquisición directa, el procesamiento y comercialización de cereales y oleaginosas; la producción y comercialización de harinas proteicas, aceites vegetales y biodiesel. Molienda húmeda de maíz y comercialización de ingredientes para la industria de alimentos. Producción y comercialización de alimentos y nutrientes para nutrición animal. Asimismo, ofrece servicios financieros y de gestión de riesgo y una amplia gama de insumos y soluciones integrales para el productor local.

Particularmente el siguiente trabajo se centrará en realizar una mejora dentro de la torre de ITP (invoice to pay), proceso tradex, subproceso legajos de despachante de aduana en el CBS (Cargill Business Services) de Rosario, Santa Fe.

1.1 Justificación

Una estrategia esencial en la gestión organizacional, es la mejora continua, debido a su capacidad de optimizar los procesos, aumentar la eficiencia operativa y mejorar la calidad de los productos y servicios. En un entorno altamente competitivo, dinámico y globalizado, la implementación de prácticas de mejora continua, no solo es una ventaja estratégica, sino una necesidad para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones. La constante presión por reducir costos, mejorar la satisfacción del cliente y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado ha impulsado a las empresas a integrar métodos sistemáticos de mejora.

Una de las principales razones para aplicar mejora continua es la optimización de procesos. En el mundo actual, donde los consumidores exigen productos y servicios de alta calidad a precios competitivos, las organizaciones deben buscar continuamente formas de mejorar la eficiencia de sus operaciones. La mejora continua permite identificar y eliminar procesos ineficaces, reducir desperdicios y mejorar los tiempos de producción, lo que resulta en una reducción de costos y una mayor rentabilidad². Además, este enfoque fomenta una cultura organizacional de innovación y adaptabilidad, donde todos los miembros de la organización se sienten comprometidos en el proceso de mejora constante³.

² Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press. Pag. 109

³ Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), Pag 7-29

Los sistemas de gestión de calidad, como el Total Quality Management, han demostrado que la calidad no es un aspecto aislado del proceso de producción, sino que debe ser integrada en todas las fases de la operación organizacional. Implementar un sistema de mejora continua, ayuda a garantizar que los estándares de calidad se mantengan y mejoren con el tiempo, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente, una ventaja competitiva clave en cualquier industria.⁴ De hecho, las organizaciones que logran una mejora constante en calidad no solo reducen las quejas y los defectos, sino que también aumentan la lealtad del cliente y refuerzan su reputación en el mercado.

La mejora continua también se justifica por su contribución al desarrollo sostenible y la gestión de la innovación. En un entorno empresarial en constante transformación, las empresas deben ser capaces de adaptarse a nuevas tecnologías, cambios en la demanda y transformaciones en el mercado. La mejora continua permite a las organizaciones mantenerse a la vanguardia mediante una gestión proactiva de la innovación⁵.

Otro aspecto clave es el compromiso de los empleados. Un sistema de mejora continua implica la participación activa de todos los miembros de la organización, desde los operativos hasta los directivos. Esta participación fomenta un ambiente de colaboración y responsabilidad, lo que aumenta la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados. A medida que los

⁴ Juran, J. M. (1995). *Juran on quality by design*. The Free Press. Pag 30

⁵ Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), Pag 78-91.

⁶ Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile software development with Scrum*. Prentice Hall. Pag 82

colaboradores contribuyen a la mejora de los procesos, se sienten parte integral del éxito organizacional, lo que también contribuye a mejorar la productividad y a reducir la rotación de personal.

Finalmente, la mejora continua también permite a las organizaciones mitigar riesgos y anticiparse a los problemas. Al establecer mecanismos de monitoreo y evaluación constantes, las organizaciones pueden identificar problemas potenciales antes de que se conviertan en crisis. Este enfoque proactivo permite una respuesta más rápida y eficaz ante imprevistos, lo que reduce el riesgo de pérdidas económicas y reputacionales⁶

Por lo tanto el propósito de esta investigación es explorar los procesos actuales de la empresa Cargill SACI del sector ITP (Invoice To Pay) - Proceso: Legajos Despachante de aduana y desafiarlos, no solo para aportar beneficios inmediatos en términos de eficiencia y calidad sino para lograr competitividad y demostrar ser una organización capaz de adaptarse y ser sostenible a largo plazo dado el entorno actual, caracterizado por la rápida evolución de la tecnología, los cambios en las expectativas de los clientes.

1.2 Antecedentes

La mejora continua es un concepto ampliamente reconocido y aplicado en diversos ámbitos organizacionales, industriales y de gestión, que tiene como propósito optimizar procesos, reducir desperdicios, aumentar la eficiencia y mejorar la calidad de los productos o servicios. El término “mejora continua” se originó en las filosofías de gestión de calidad a mediados de siglo XX, y ha evolucionado a lo largo del tiempo, adaptándose a nuevas necesidades y tecnologías.

Uno de los marcos más conocidos y aplicados de mejora continua es el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), desarrollado por el experto en calidad W. Edwards Deming en la década de 1950. Este ciclo permite a las organizaciones planificar mejoras, implementarlas, evaluar su eficacia y hacer ajustes necesarios para alcanzar niveles más altos de desempeño. Desde su introducción, el ciclo PDCA ha sido uno de los pilares fundamentales en el ámbito de la calidad y la eficiencia operativa.⁶

En la misma línea, la implementación de principios de la mejora continua ha sido fuertemente vinculada al sistema de gestión de calidad total (TQM) que promueve la participación activa de todos los miembros de una organización en la identificación y resolución de problemas, buscando alcanzar la satisfacción del cliente y la sostenibilidad a largo plazo. Este enfoque tiene sus raíces en las teorías de la gestión de calidad de las figuras como Joseph Juran

⁶ Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Center for Advanced Educational Services. Pág. 232

y Kaoru Ishikawa, quienes enfatizaron la importancia de la calidad desde un enfoque holístico y colaborativo.⁷

Otro de los marcos más importantes en cuanto a mejora continua es el enfoque Lean, originado en la industria automotriz japonesa, particularmente en el Sistema de Producción Toyota (TPS). El concepto Lean se centra en la eliminación de desperdicios (muda), la mejora de los flujos de trabajo y la maximización del valor para el cliente. Dentro de Lean, se destacan herramientas como el Kaizen, que hace referencia a la mejora continua mediante pequeñas acciones diarias realizadas por todos los miembros de la organización.⁸

En el ámbito de las tecnologías de la información, el modelo de mejora continua también se ha integrado a metodologías ágiles como Scrum y Kanban, que buscan adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y fomentar la retroalimentación constante. Estas metodologías aplican los principios de mejora continua en el desarrollo de software, buscando siempre incrementar la eficiencia y la satisfacción del cliente mediante ciclos iterativos.⁹

Además, en las últimas décadas, la mejora continua ha adquirido relevancia en sectores más allá de la manufactura, incluyendo áreas como el servicio al cliente, la gestión pública, la educación y la salud. En estos contextos, la

⁷ Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall. Pag 56

⁸ Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill. Pag 105
<https://www.kaizen.com> última visita: 6/12/2024

⁹ Op. Cit. 6

mejora continua se ha convertido en una herramienta estratégica para lograr resultados sostenibles, optimizando recursos y mejorando la competitividad.¹⁰

En resumen, la mejora continua ha trascendido de ser una simple herramienta técnica para convertirse en una filosofía organizacional que fomenta una cultura de excelencia. Su implementación eficaz requiere compromiso, disciplina y una visión clara de las metas y objetivos de la organización. A lo largo de los años, las prácticas y herramientas asociadas a la mejora continua han sido fundamentales para el éxito de miles de empresas en todo el mundo, y siguen siendo un componente esencial en la gestión moderna.¹¹

¹⁰ Op. Cit.3. pág.7-28

¹¹ Op. Cit. 8

1.3 Situación problemática

Actualmente Cargill SACI valora las colaboraciones con sus proveedores y se compromete a facilitar la forma de hacer negocios. El sector Invoice To Pay (ITP) o facturas a pagar es consciente de lo importante que es para los proveedores recibir sus pagos cuando corresponde, por lo cual existen procesos específicos que utilizan distintos actores, ERP y plataformas para gestionar dichos pagos y asegurar que las transacciones financieras se completen de manera correcta, segura y eficiente.

Uno de los procesos dentro del sector es Tradex, que gestiona todos los pagos de importaciones y exportaciones de fertilizantes e ingredientes CASC (Customer Agricultural Supply Chain) Argentina. Debido a que la operatoria mencionada es dinámica y los procesos dentro de Cargill son burocráticos al ejecutar los pagos, es necesario utilizar de intermediario despachante de aduana. Por lo mencionado y por las particularidades de estos pagos que mencionaremos más adelante, es necesario efficientizar el subproceso Legajos de despachante.

Lo que se buscó en este trabajo es, principalmente cuestionar los procedimientos actuales y entender:

1. ¿Qué valor agrega el proceso de despachante de aduana?
2. ¿Cuál es la relación que Cargill busca generar a largo plazo con el despachante? ¿Se puede simplificar el proceso y efficientizar el mismo?

Reafirmar la idea de eficientizar los procesos a través de la mejora continua colabora en dos cuestiones importantes: motivar a los empleados a desafiar los procesos y simplificarlos y reafirmar la confianza de los clientes al demostrar que se trabaja en pos de mejorar las prácticas de los procesos y aumentar así su satisfacción.

1.4 Hipótesis

El procedimiento del subproceso de legajos en el sector ITP de la empresa Cargill, sede Rosario, durante el primer semestre de 2024 experimenta modificaciones que inciden en el tiempo de procesamiento de legajos y mejoran la satisfacción de los usuarios internos.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

- Proponer un nuevo procedimiento para el subproceso de Legajos Despachante del sector ITP (Invoice To Pay) en la empresa dedicada a proporcionar alimentos, productos agrícolas, financieros e industriales Cargill ubicada en la Ciudad de Rosario, Santa Fe con el fin de mejorar el desempeño del sector.

2.2 Objetivos específicos

- Describir la empresa tomada como caso de estudio en relación a la administración actual.
- Releva el nivel de eficacia del subproceso actual legajos despachantes.
- Detectar los principales problemas, ineficiencias o redundancias presentes en el proceso actual legajos despachantes.
- Determinar la necesidad de eficientizar el proceso de Legajos despachante.

3. Marco Teórico

3.1 Introducción al concepto de mejora continua

La mejora continua es un proceso sistemático y constante de optimización de los procesos, productos o servicios dentro de una organización. El concepto se basa en la premisa de que incluso los procesos aparentemente eficaces siempre pueden ser mejorados para alcanzar mayores niveles de eficiencia, calidad y satisfacción. En su esencia, la mejora continua busca adaptarse a los cambios del entorno y fomentar una cultura organizacional de innovación constante.

El concepto de mejora continua tiene sus raíces en las filosofías de gestión de calidad desarrolladas en el siglo XX, y ha evolucionado hasta convertirse en un componente fundamental de los sistemas de gestión empresarial modernos.

Su aplicación no solo se limita al área de producción o manufactura, sino que abarca todas las funciones organizacionales, incluidas las áreas de gestión, servicio al cliente, recursos humanos y tecnología.¹²

La mejora continua tiene sus orígenes en Japón, particularmente con la implementación del *Sistema de Producción Toyota* (TPS, por sus siglas en inglés), a mediados del siglo XX.

La filosofía japonesa *Kaizen* (que significa "cambio para mejor" o "mejora continua") se convirtió en la piedra angular de este enfoque. Kaizen promovió la idea de que pequeñas mejoras diarias suman grandes cambios a largo

¹² Op. Cit.4.

plazo, y que todos los empleados, desde la alta dirección hasta los operativos, deben ser involucrados en el proceso de mejora. A lo largo de las décadas siguientes, la filosofía de mejora continua se globalizó, siendo adoptada en diversas industrias y países.

Durante la década de 1980, en particular, la mejora continua comenzó a integrarse con otros enfoques de gestión como *Lean Manufacturing* y *Six Sigma*, los cuales enfatizan la eliminación de desperdicios, la mejora de la calidad y la reducción de variabilidad en los procesos.¹³

Existen varias metodologías para implementar la mejora continua en las organizaciones. A continuación, se presentan las más influyentes y utilizadas:

- **Kaizen:** Kaizen se refiere a la práctica de realizar pequeñas mejoras constantes, con el objetivo de mejorar continuamente todos los aspectos de una organización. Este enfoque tiene una fuerte implicación cultural, pues fomenta la participación activa de todos los empleados, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y proactivo.¹⁴
- **Lean Manufacturing:** Lean se centra en la eliminación de desperdicios (muda), maximizando el valor del cliente con el menor esfuerzo y recursos posibles. La aplicación de Lean implica optimizar los procesos, eliminando actividades que no aportan valor, y mejorando el flujo de trabajo a través de herramientas como las 5S, el mapeo del flujo de valor, y el JIT (JustIn-Time).¹⁵

¹³ Op. Cit. 3.

¹⁴ Op. Cit. 10.

¹⁵ Op. Cit.13.

- **Six Sigma:** Six Sigma es un enfoque basado en datos y orientado a la mejora de la calidad mediante la reducción de la variabilidad de los procesos. Utiliza el ciclo DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar) para guiar la resolución de problemas. Six Sigma es especialmente útil en procesos donde la precisión y la calidad son factores críticos.
- **Total Quality Management (TQM):** El enfoque de Gestión de Calidad Total integra la mejora continua en todas las áreas de la organización, enfatizando la participación de todos los empleados y un enfoque en la satisfacción del cliente. TQM promueve la implementación de estándares y la mejora de procesos para alcanzar la excelencia organizacional.¹⁶
- **ISO 9001:** La norma ISO 9001 establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad. Aunque no es una metodología específica de mejora continua, la implementación de esta norma exige que las organizaciones gestionen la calidad de sus productos y servicios mediante la mejora continua, siguiendo un ciclo de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA).¹⁷

La adopción de prácticas de mejora continua tiene múltiples beneficios para las organizaciones. Algunos de los más destacados incluyen:

¹⁶ Snee, R. D. (2004). Six Sigma: The evolution of 100 years of business improvement methodology. *Quality Progress*, 37(5), Pag 29–34

¹⁷ ISO 9001:2015. *Quality Management Systems – Requirements*. International Organization for Standardization. <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/doc20.pdf> última visita 6/12/2024

- **Incremento de la eficiencia operativa:** La mejora continua permite identificar y eliminar procesos ineficientes, lo que lleva a la optimización de los recursos y a la reducción de los costos operativos.
- **Mejora de la calidad:** A través de la eliminación de defectos y la estandarización de procesos, la calidad de los productos y servicios mejora de manera constante, lo que contribuye a una mayor satisfacción del cliente.
- **Aumento de la competitividad:** Las organizaciones que adoptan una cultura de mejora continua tienen más capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, innovar constantemente y mantenerse competitivas frente a la competencia.
- **Fomento de la innovación:** la mejora continua crea un entorno en el que se valoran las nuevas ideas y la experimentación, lo que facilita la innovación de los productos, procesos y servicios.
- **Satisfacción y motivación de los empleados:** al involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de mejora continua, se genera un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten más comprometidos, valorados y motivados para contribuir al éxito de la empresa.¹⁸

La mejora continua trasciende su definición teórica para convertirse en una práctica esencial que impulsa el crecimiento y la adaptación de las organizaciones del siglo XXI.

¹⁸ Op. Cit. 5.

3.2 Factores Clave para el Éxito de la Mejora Continua

La implementación exitosa de un sistema de mejora continua no depende únicamente de aplicar herramientas técnicas o metodologías estructuradas. Requiere también de condiciones organizacionales, culturales y estratégicas que sustenten el cambio y aseguren su sostenibilidad en el tiempo. Diversos estudios en gestión de calidad coinciden en que el éxito de este tipo de iniciativas está vinculado a una serie de factores críticos que deben estar presentes y articulados.

- **Compromiso de la alta dirección**

El liderazgo comprometido es considerado un pilar fundamental. Según Oakland¹⁹ la mejora continua no puede sostenerse sin el respaldo activo de la alta dirección, quien debe no solo asignar recursos, sino también comunicar una visión clara, establecer prioridades y actuar como modelo de cambio. El liderazgo visible, el patrocinio de proyectos clave y la disposición a involucrarse en el seguimiento de los resultados son aspectos esenciales.

Además, Goetsch y Davis²⁰ enfatizan que los líderes deben fomentar una cultura de rendición de cuentas y empoderamiento, donde los equipos tengan la autonomía para actuar sobre oportunidades de mejora sin temor a represalias.

¹⁹ Oakland, J.(2014) *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (4th ed.). Routledge. Pág. 99.

²⁰ Goetsch, D. & Davis, S.(2016) *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Pearson Education. Pág. 45.

- **Cultura organizacional propicia**

El entorno cultural de la organización tiene una incidencia directa en la aceptación y sostenibilidad de las iniciativas de mejora. Una cultura orientada al aprendizaje, a la colaboración y a la toma de decisiones basada en datos es clave para generar compromiso interno. Schein ²¹ sostiene que la cultura organizacional es el “andamiaje invisible” que puede facilitar o sabotear cualquier transformación estructural.

Las organizaciones exitosas en mejora continua son aquellas que promueven valores como la apertura al cambio, la participación activa, la confianza interpersonal y el reconocimiento al esfuerzo colectivo. Esto se traduce, en la práctica, en equipos multidisciplinarios, reuniones de retroalimentación, y mecanismos de sugerencias accesibles a todo el personal.

- **Capacitación y desarrollo permanente**

Un equipo no puede mejorar lo que no entiende. Por ello, la formación técnica y metodológica continua es indispensable. Esto incluye desde el uso de herramientas específicas como el mapeo de procesos o el ciclo PDCA, hasta habilidades blandas como la resolución de conflictos, la comunicación eficaz y el trabajo colaborativo.

Según Harrington y Voehl²², la capacitación debe ser vista como una inversión estratégica, no como un gasto operativo. Las organizaciones que forman a sus

²¹ Schein, E.(2010) *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. Pág. 118.

²² Harrington, H. J. & Voehl, F. (2015) *The Organizational Master Plan Handbook: A Catalyst for Performance Planning and Results*. CRC Press. Peg. 108-110.

empleados en pensamiento crítico, análisis de datos y liderazgo distribuido son más resilientes y adaptables.

Además, el aprendizaje no debe ser solo formal. El aprendizaje experiencial, a través de proyectos, mentorías y comunidades de práctica, también contribuye al desarrollo de competencias clave.

- **Monitoreo, medición y retroalimentación**

Una mejora que no se mide, no puede sostenerse ni replicarse. La implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs), tableros de control y revisiones periódicas permite asegurar que las acciones emprendidas están generando el impacto esperado. Es necesario no solo definir métricas, sino también revisarlas con regularidad, ajustar procesos y compartir los resultados con el equipo.

Autores como Parmenter²³ advierten sobre la necesidad de elegir indicadores relevantes, accionables y alineados con los objetivos estratégicos. Asimismo, recomiendan evitar el exceso de métricas, priorizando aquellas que realmente capturan el valor generado para el cliente y la organización.

3.3 Desafíos en la Implementación de la Mejora Continua

Si bien la mejora continua ofrece múltiples beneficios para la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la competitividad organizacional, su implementación no está exenta de obstáculos. Estos desafíos surgen tanto de factores estructurales como

²³ Parmenter, D.(2015) *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3rd ed.). Wiley. Pág. 44.

humanos, y deben ser abordados con una visión estratégica y sistemática para garantizar que las iniciativas de mejora se sostengan en el tiempo.

- **Resistencia al cambio organizacional**

Uno de los desafíos más frecuentes es la resistencia al cambio. Esta se manifiesta a menudo en forma de escepticismo, apatía o incluso oposición activa por parte de los empleados. Según Kotter y Schlesinger²⁴, la resistencia suele estar motivada por el temor a perder el control, la incertidumbre sobre el futuro, la falta de información o la percepción de que los cambios amenazan intereses personales.

Kurt Lewin, uno de los pioneros de la psicología organizacional, explicó este fenómeno mediante su modelo de cambio en tres etapas: *Descongelar – Cambiar – Recongelar*, donde el primer paso consiste precisamente en romper las estructuras mentales previas para habilitar la transformación. Para enfrentar esta barrera, es clave aplicar estrategias de comunicación transparente, participación activa del personal y formación continua en los beneficios del cambio.

- **Limitaciones de recursos**

Otro desafío habitual es la falta de recursos disponibles. La mejora continua requiere tiempo para análisis, rediseño y capacitación; también demanda inversiones en herramientas tecnológicas, consultoría externa o personal dedicado. En muchas organizaciones, sobre todo en las pequeñas y medianas, los recursos

²⁴ Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008) Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), pág.130-139.

financieros, humanos y de tiempo son limitados, lo cual puede demorar o incluso paralizar los procesos de mejora.

Liker y Meier²⁵ advierten que un error común es implementar herramientas Lean o Kaizen sin contar con la infraestructura mínima necesaria, lo que genera frustración y resultados inconsistentes. Para superar esta barrera, se recomienda iniciar con pilotos acotados, medir su impacto y reinvertir los beneficios obtenidos en ampliar el alcance de las mejoras.

- **Sostenibilidad y mantenimiento de la mejora**

Implementar mejoras puntuales es relativamente sencillo; lo verdaderamente complejo es sostenerlas en el tiempo. La fatiga organizacional, el retorno a viejos hábitos o los cambios en la dirección pueden poner en riesgo la continuidad del proceso. Bessant y Francis²⁶ identifican que uno de los factores clave para sostener la mejora continua es la creación de "rutinas de aprendizaje", es decir, prácticas institucionalizadas para revisar, ajustar y renovar los procesos en forma periódica.

Asimismo, Garvin²⁷ plantea que las organizaciones que aprenden y se adaptan constantemente son las que logran mantener la mejora como parte de su cultura. Esto implica establecer mecanismos de retroalimentación continua, reconocimiento

²⁵ Liker, J. K., & Meier, D. (2006) *The Toyota Way Fieldbook: A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps*. McGraw-Hill. pág. 78.

²⁶ Op. Cit. 2.

²⁷ Op. Cit. 20.

al esfuerzo, y desarrollo de líderes capaces de sostener la motivación de los equipos.

- **Falta de alineación estratégica**

Muchas veces, los esfuerzos de mejora continua fracasan porque no están alineados con la estrategia global de la organización. Se ejecutan como proyectos aislados, sin un propósito claro ni conexión con los objetivos superiores. Kaplan y Norton²⁸, creadores del *Balanced Scorecard*, sostienen que toda acción de mejora debe estar asociada a indicadores estratégicos, de modo que se puedan priorizar acciones, asignar recursos y medir su contribución al valor organizacional.

La mejora continua, a través de enfoques como Kaizen, Lean, Six Sigma o TQM, constituye una estrategia poderosa para incrementar la eficiencia y la calidad en las organizaciones. Sin embargo, su éxito depende no solo de adoptar herramientas técnicas, sino también de gestionar adecuadamente los factores humanos, estructurales y estratégicos que condicionan su implementación. Superar la resistencia al cambio, asegurar recursos sostenibles, alinear la mejora con los objetivos de largo plazo y promover una cultura de aprendizaje son condiciones imprescindibles para que esta filosofía se consolide como una ventaja competitiva real y duradera.

A lo largo del marco teórico se desarrollaron distintos enfoques y herramientas relacionados con la mejora continua, la eficiencia operativa y la optimización de procesos. Estos conceptos, además de su relevancia académica, se vinculan de

²⁸ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press. Pág. 115.

manera directa con la cultura organizacional que promueve la empresa Cargill. La compañía ha demostrado un fuerte compromiso con la mejora continua, integrándola como un principio central en su forma de trabajo.

En este sentido, Cargill ofrece capacitaciones, acceso a herramientas actualizadas y fomenta la participación activa de los empleados en la identificación de oportunidades de mejora. Esta orientación no solo impulsa la eficiencia, sino que también fortalece el sentido de responsabilidad y pertenencia en los equipos de trabajo. El enfoque práctico que se promueve en la empresa facilita la aplicación de metodologías como las mencionadas en este trabajo, generando un entorno propicio para la innovación y la mejora constante.

Esta perspectiva es especialmente visible en áreas como ITP (Invoice To Pay), donde los procesos, como el de Legajos Despachante de Aduana, están en revisión y mejora continua. El análisis teórico presentado en este capítulo no solo sustenta el marco del trabajo, sino que también se alinea con una realidad organizacional donde estas prácticas son parte del día a día.

En definitiva, la relación entre teoría y práctica no solo refuerza la importancia del enfoque adoptado en esta investigación, sino que evidencia como una cultura organizacional enfocada en la mejora continua puede facilitar cambios concretos y sostenible en los procesos internos.

4. Metodología

4.1 Dimensión epistemológica

La metodología que se utilizó para la realización del presente estudio implicó un enfoque mixto, es decir, un enfoque que integró elementos cualitativos y cuantitativos buscando obtener un equilibrio entre la subjetividad y estructuración a fin de proporcionar un análisis integral, completo y holístico del problema planteado. De esta manera, se buscó explorar el impacto de la mejora en la eficiencia operativa mientras se entiende el contexto y las percepciones de los empleados.

4.2 Dimensión estratégica general

La investigación se realizó en una corporación multinacional líder en el ámbito de suministros de productos y servicios agroindustrial. Precisamente el estudio se dio en la sede que se encuentra en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, Argentina.

Actualmente, es una de las multinacionales más grandes en la industria de alimentos, agricultura y productos químicos que ha mantenido un firme compromiso con la mejora continua a lo largo de su historia. Esta compañía estadounidense, opera en más de 70 países y ha logrado consolidarse como líder global no solo por su tamaño y alcance, sino también por su enfoque estratégico hacia la optimización de sus procesos, la innovación y la sostenibilidad. Su compromiso con la mejora continua se manifiesta a través de diversas iniciativas y estrategias que abarcan desde la eficiencia operativa hasta la responsabilidad social corporativa.

El personal de Cargill abarca una extensa gama de actividades en la agricultura, la alimentación, la nutrición animal, la energía, los productos químicos y más. El trabajo estuvo influenciado por una cultura organizacional que promueve la colaboración, la innovación, el respeto, desarrollo profesional, manteniendo su compromiso con la mejora continua de sus procesos y productos. Además, la colaboración es fundamental para cumplir con los objetivos de la empresa, ya que muchos proyectos y tareas requieren colaboración en diversas áreas para contribuir de manera integral a la cadena de valor de la organización.

El sector de ITP Rosario, cuenta con 85 empleados y las principales tareas que llevan adelante es clasificación de documentación, matching, control de pagos y pagos financieros.

4.3 Dimensión de técnicas de recolección y análisis de información

Fuentes Primarias: se realizaron entrevistas semiestructuradas ([Anexo 1](#)) a los profesionales del área de ITP y a los líderes del sector. Se aplicó además una encuesta a los trabajadores involucrados en el proceso, con el objetivo de recolectar información relevante sobre su experiencia y percepción respecto al mismo. El cuestionario fue en formato anónimo a través de Google Forms, el cual estuvo dirigido al sector de ITP. ([Anexo 2](#)).

A su vez, la entrevista permitió explorar en profundidad las percepciones y experiencias relacionadas con los procesos actuales y las prácticas de mejora continua.

Fuentes Secundarias: informes, noticias, gráficos estadísticos, publicaciones que aporten información sobre el contexto y complementen la interpretación de los resultados.

La siguiente investigación buscó analizar mediante la implementación de la mejora continua, un nuevo procedimiento para el sector Legajos despachante de aduana y cómo impacta el mismo respecto al tiempo y a la eficiencia del mismo. Para validar los resultados, se realizaron entrevistas con los responsables de las áreas involucradas y una encuesta a los empleados.

La interpretación de los resultados se llevó a cabo mediante técnicas estadísticas, mientras que el contenido de las entrevistas se sometió a un análisis cualitativo basado en temas para explorar en profundidad las percepciones y experiencias personales.

Se garantizó la privacidad y el anonimato de los participantes. La participación fue completamente voluntaria y se solicitó el consentimiento informado. Los datos se gestionaron de acuerdo con las normativas actuales sobre protección de datos personales.

Análisis de datos:

Los datos cuantitativos fueron expresados mediante gráficos y tablas dinámicas para realizar análisis descriptivos. Los datos cualitativos provenientes de las entrevistas fueron clasificados y estudiados para identificar temas comunes y su vínculo con los datos cuantitativos.

La metodología propuesta brindó una visión completa y profunda de la satisfacción laboral y su relación con los procesos y la mejora continua.

5. Análisis de los resultados

En el presente apartado se procede a desarrollar los resultados obtenidos; en primer lugar se brinda la información recolectada por medio de dos entrevistas realizadas a dos Jefes del sector ITP. Las mismas aportan conocimientos enriquecedores, los cuales se plasman por medio de un análisis cualitativo.

Luego se procede con el desarrollo de las encuestas, donde las mismas fueron respondidas por 78 colaboradores del sector ITP, de la empresa Cargill ubicada en Rosario, Santa Fe. Los datos que se obtuvieron se reflejan por medio de gráficos y datos estadísticos, implementando un análisis cuantitativo.

Análisis de las entrevistas

Como bien se menciona anteriormente las entrevistas estuvieron dirigidas a dos profesionales vinculados al sector ITP, más precisamente al proceso aduanero y de gestión de legajos, donde las respuestas de los mismos reflejan una clara coincidencia en el diagnóstico del funcionamiento actual del sistema.

De esta manera, los entrevistados describen un proceso altamente fragmentado, caracterizado por una fuerte dependencia de tareas manuales y una gestión operativa que se apoya en herramientas básicas como planillas de Excel y correos electrónicos.

La situación detallada, no es para nada favorable, ya que los entrevistados mencionan que, no solo ralentiza el flujo de trabajo, sino que también incrementa el riesgo de errores y dificulta el seguimiento en tiempo real de las operaciones.

Asimismo, la ausencia de una integración efectiva entre sistemas clave, como SAP y otras plataformas internas o externas, refuerza la sensación de desorganización y pérdida de eficiencia.

A pesar de este contexto estructuralmente limitado, ambos profesionales entrevistados remarcan algunos aspectos positivos vinculados al factor humano. Se valora especialmente el compromiso del equipo de trabajo para cumplir con los plazos y el sólido conocimiento técnico en materia normativa, lo que permite sostener la operatividad del proceso aún en condiciones poco favorables.

A su vez, la comunicación interna dentro de los equipos también se percibe como funcional, esencialmente en lo que respecta al trato con actores externos como los despachantes de aduana, aunque se reconoce que internamente persisten fallas estructurales que impiden una colaboración más fluida entre departamentos.

En relación a los aspectos que requieren mejoras, se remarca como prioridad avanzar en la automatización de tareas repetitivas y en la eliminación de actividades redundantes, como el reingreso de datos o la impresión innecesaria de documentos ya digitalizados. La falta de trazabilidad centralizada del estado de los legajos y de tableros de control automáticos dificulta aún más la gestión y contribuye a la pérdida de tiempo operativo.

Estos obstáculos también influyen de forma directa en la percepción general de eficiencia: los dos entrevistados coinciden en que gran parte del tiempo laboral se destina a resolver errores que pueden ser evitados o a tareas de bajo valor

agregado, lo que dificulta centrarse en actividades más estratégicas, como el análisis de desvíos o la mejora continua.

Bajo este entorno, las propuestas de mejora que sugieren los entrevistados giran en relación a la incorporación de tecnologías que permitan rediseñar el proceso con una lógica más eficiente y moderna. Se destacan sugerencias como la implementación de tecnologías OCR e inteligencia artificial para la lectura automatizada de documentos, la integración directa con SAP para evitar la duplicación de cargas, el uso de bots (RPA) para la confección y conciliación automática de órdenes de pago, y el desarrollo de plataformas centralizadas con flujos de trabajo automatizados y trazabilidad completa. Estas propuestas no solo mejorarían los tiempos de respuesta, sino que también reducirían el margen de error y liberarían recursos humanos para tareas de mayor valor.

Sin embargo, para que estas mejoras tecnológicas puedan ser aprovechadas plenamente, es necesario fortalecer la formación del personal. Aunque los entrevistados reconocen contar con una capacitación sólida a nivel operativo, ambos coinciden en que existe una brecha importante en el manejo de herramientas digitales avanzadas.

También, se remarca la necesidad de recibir formación específica en sistemas como SAP en niveles más profundos, Power BI, RPA, y metodologías de mejora de procesos, así como actualizaciones constantes ante cambios normativos o tecnológicos.

En relación con la comunicación y colaboración, si bien se destaca una interacción funcional, se advierte que predomina una lógica reactiva, en la que las acciones se desencadenan como respuesta a problemas o urgencias. Esto limita la planificación conjunta y dificulta una visión estratégica del proceso.

En este sentido, se plantea la necesidad de estructurar canales más proactivos y estables de coordinación entre áreas clave como Finanzas, Logística y Despachantes, idealmente apoyados en herramientas digitales colaborativas.

Finalmente, ambos entrevistados coinciden en que su productividad podría incrementarse significativamente si se redujera la carga operativa asociada a tareas manuales y controles redundantes.

La optimización de estos procedimientos permitiría destinar más tiempo a actividades que realmente generen valor para la organización, como el análisis de procesos, la propuesta de mejoras o el monitoreo de indicadores.

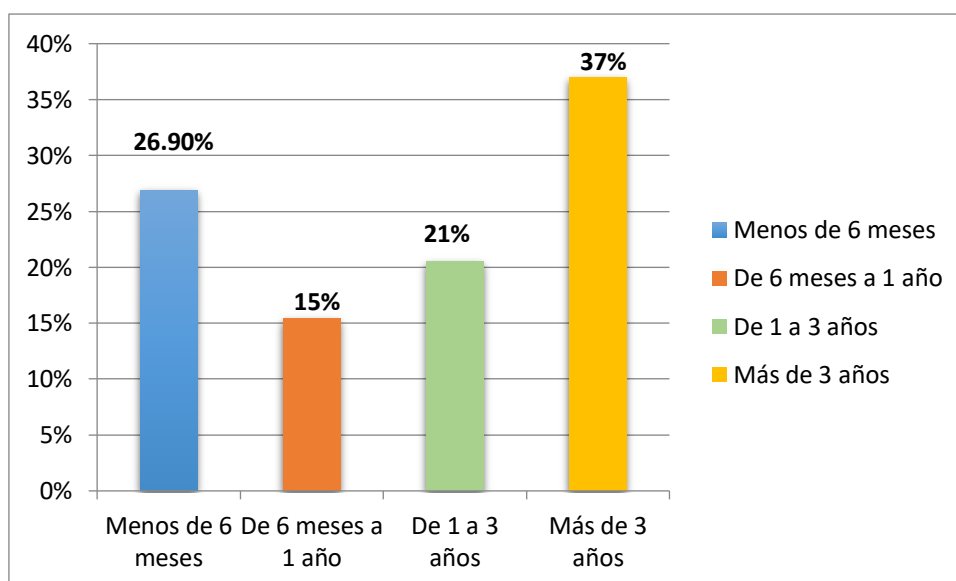
En síntesis, las respuestas obtenidas convergen en una misma dirección: el proceso actual está desactualizado, limitado por la falta de digitalización y sostenido en gran parte por el compromiso del personal.

Análisis de las encuestas

Las encuestas fueron enviadas a un total de 85 colaboradores del sector ITP de la empresa Cargill ubicada en la ciudad de Rosario, Santa Fe, sin embargo se recolectó un total de 78 respuestas de los empleados, donde las mismas se analizan por medio de gráficos y datos estadísticos.

En primer lugar se pretendió conocer en los departamentos que trabajan los encuestados y las respuestas reflejan lo siguiente:

Gráfico N° 1: Tiempo que llevan trabajando los empleados del sector ITP en el proceso de Legajos-Despachante de Aduana, en la empresa Cargill, Rosario.



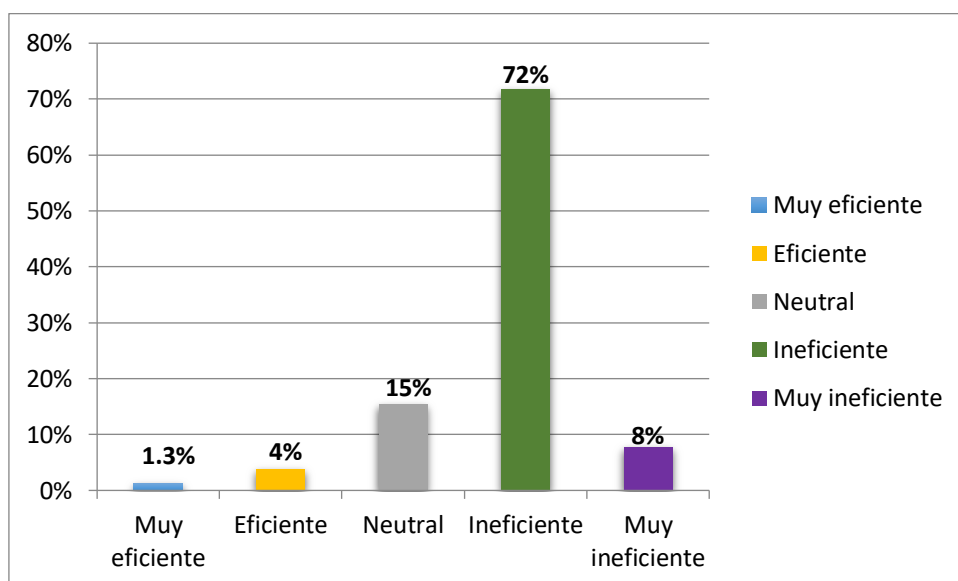
Fuente: Creación propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

El 26,90% de los encuestados, hace menos de 6 meses que trabaja en el proceso de Legajos-Despachante de Aduana, el 15% lleva trabajando entre 6 meses y 1 año, el 21% de 1 año a 3 años y el 37% más de años. La pregunta se realizó con el fin de identificar el grado de familiaridad con las tareas, evaluar la profundidad del conocimiento operativo que posee cada empleado,

y considerar como esa experiencia puede influir en la percepción de los problemas, oportunidades de mejora, y propuestas planteadas durante el análisis del proceso, aportando contexto para interpretar con mayor precisión las respuestas obtenidas del relevamiento.

Otra pregunta relevante que se realizó estuvo relacionada con la eficiencia del proceso actual de Legajos y despachante de Aduana, y los encuestados lo calificaron de la siguiente forma:

Gráfico N° 2: Calificación de la eficiencia del proceso actual de Legajos Despachante de los empleados del sector ITP de la empresa Cargill, Rosario.



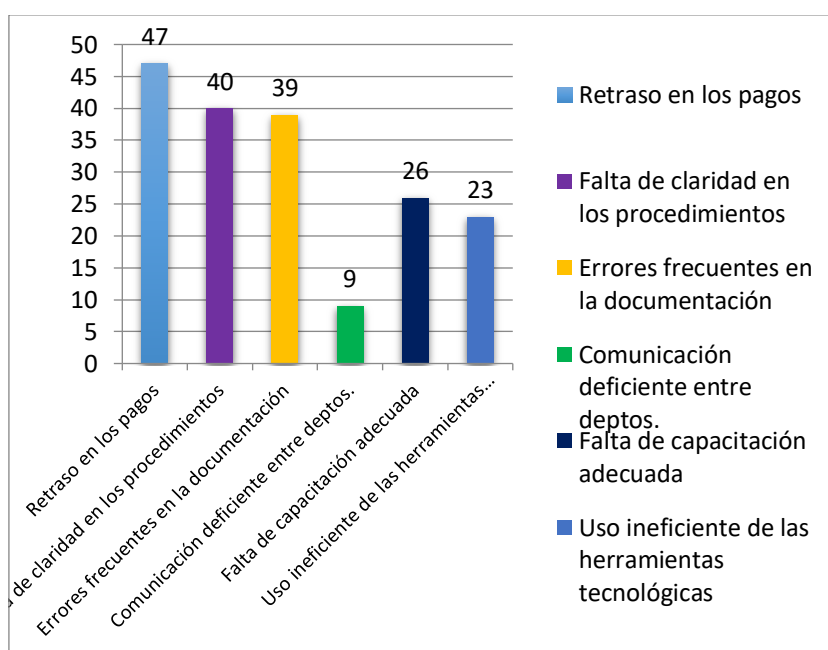
Fuente: Creación propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

El 1,3% de los participantes de la encuesta califican la eficiencia del proceso actual de Legajos Despachante de Aduana, como muy eficiente, el 4% eficiente, el 15% neutral, el 72% ineficiente y el 8% muy ineficiente. Estos datos permiten concluir que existe un claro consenso entre los participantes en cuanto a la necesidad de realizar mejoras sustanciales. La baja proporción de respuestas positivas refuerza la validez del diagnóstico y justifica la

implementación de un nuevo procedimiento orientado a optimizar el desempeño del proceso.

Asimismo, se indagó sobre los mayores problemas que enfrenta el encuestado con el proceso actual, donde tuvo la posibilidad de marcar más de una opción y los datos que se obtuvieron son los siguientes:

Gráfico N° 3: Mayores problemas que enfrentan con el proceso actual los empleados del sector ITP de la empresa Cargill, Rosario. (Seleccionar más de una opción).

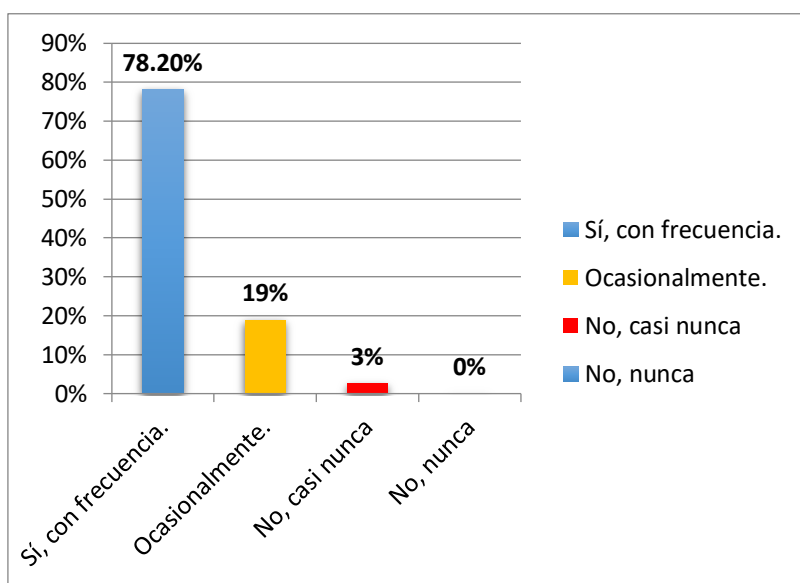


Fuente: Creación propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

El gráfico demuestra que 47 encuestados enfrentan como mayores problemas en el proceso actual el retraso de los pagos, 40 manifiestan la falta de claridad en los procedimientos, 39 de ellos errores frecuentes en la documentación, 9 de ellos sostiene la comunicación deficiente entre deptos, 26 de los encuestados señalan la falta de capacitación adecuada y finalmente 23 de ellos remarcaron el uso ineficiente de las herramientas tecnológicas.

También se indagó, sobre las correcciones o ajustes que necesita el proceso actual de Legajos-Despachante de Aduana, y los datos son los siguientes:

Gráfico N° 4: Correcciones o ajustes que requiere el proceso actual de Legajos-Despachante de Aduana, según los empleados del sector ITP de la empresa Cargill, Rosario.

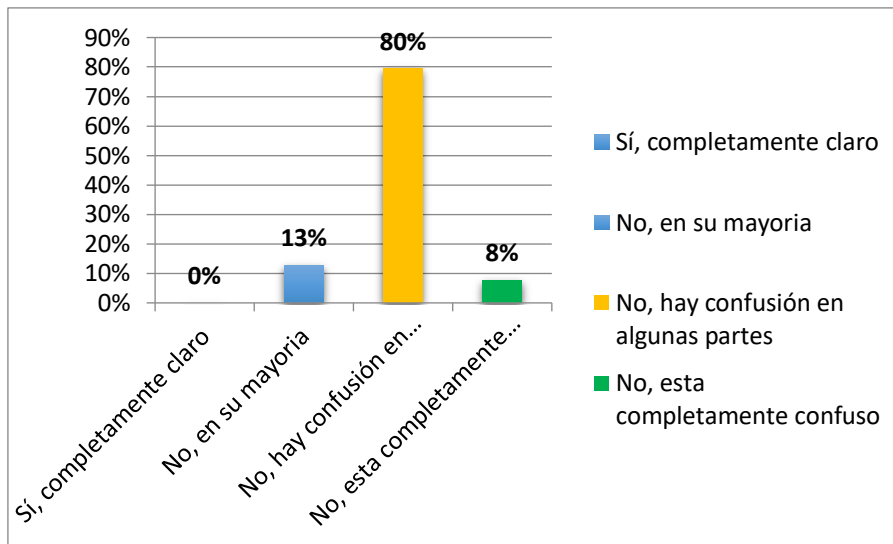


Fuente: Creación propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

El 78,20% de los encuestados, expresaron que el proceso actual de Legajos-Despachante de Aduana requiere correcciones con frecuencia, el 19% señaló ocasionalmente, y el 3% casi nunca.

Luego, se preguntó a los participantes si creen que el proceso actual es suficientemente claro para todos los involucrados, y las respuestas demuestran que:

Gráfico N° 5: Claridad de los procesos según los empleados del sector ITP de la empresa Cargill, Rosario.

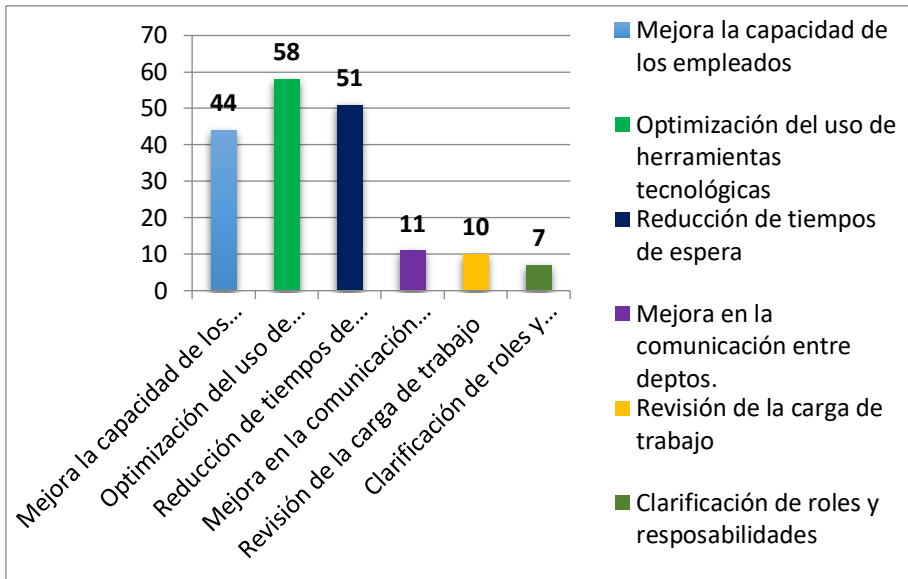


Fuente: Creación propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

El 13% de los encuestados cree que el proceso actual no es suficientemente claro en su mayoría, el 80% indicó que hay confusiones en algunas partes y el 8% directamente indica que está completamente confuso.

Otra pregunta que se realizó, consistió sobre las áreas del proceso que los encuestados consideran que hay oportunidades de mejora, se podía responder más de una opción.

Gráfico N° 6: Áreas del proceso con mayores oportunidades de mejora según los empleados del sector ITP de la empresa Cargill, Rosario. (Puedes seleccionar más de una opción)



Fuente: Creación propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

El gráfico refleja que, 44 personas consideran que la oportunidad de mejora sería por la mejora de la capacidad de los empleados, 58 encuestados consideran que las mejoras estarían en la optimización del uso de herramientas tecnológicas, 51 de ellos en la reducción de tiempos de espera, 11 seleccionaron la mejora en la comunicación entre departamentos, 10 encuestados consideran la revisión de la carga de trabajo y finalmente 7 colaboradores seleccionaron la clarificación de roles y responsabilidades.

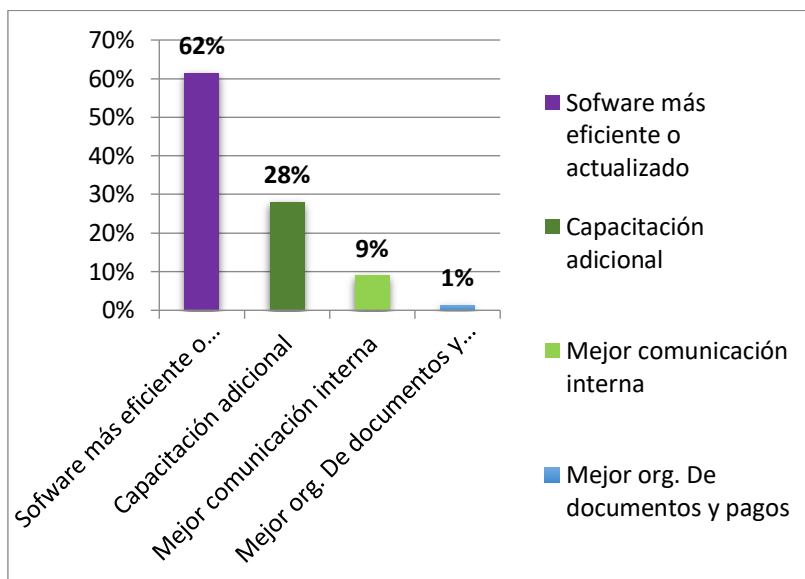
Por otro lado, también se preguntó si los encuestados tenían algunas sugerencias para mejorar la eficacia del proceso, la pregunta era abierta, y entre esas sugerencias mencionaron:

Tabla 1: Sugerencias para mejorar la eficacia del proceso:

Automatizar tareas
Sap
Capacitar al despachante
Utilizar inteligencia artificial
Envío automático de reportes de pago
Implementar un sistema ERP
Usar power BI para controles en el flujo de pago
Automatizar algunas tareas
Capacitación proactiva de empleados
Implementar power BI
Controles en vencimientos
Incluir al despachante en las capacitaciones
Controles internos PBI
Bots
Nuevas tecnologías de pago
Revisar el flujo del proceso y eficientizarlo
Reducir tareas innecesarias
Crear un manual interno
Controles de los pagos
Alertas automáticas
Utilizar indicadores de gestión
Mejorar comunicación en los departamentos que involucran el proceso

Siguiendo la misma línea, también se preguntó sobre las herramientas o recursos adicionales que el empleado cree que podrían ayudar a mejorar el proceso, y respondieron lo siguiente:

Gráfico N° 7: Herramientas y recursos para optimizar el proceso según los empleados del sector ITP de la empresa Cargill, Rosario.

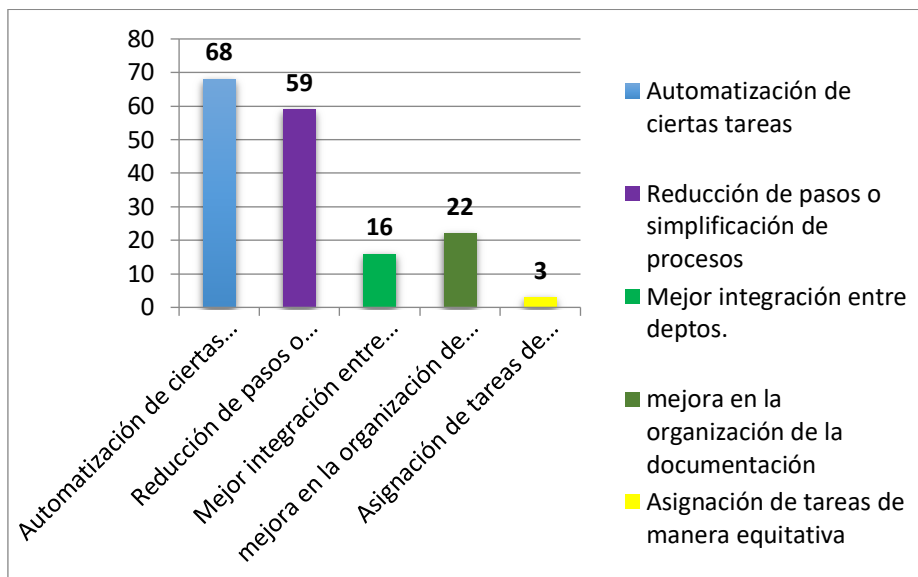


Fuente: Creación propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

En el gráfico se observa que, el 62% de los encuestados cree que las herramientas o recursos adicionales que podría ayudar a mejorar el proceso es el software más eficiente o actualizado, el 28% considera la capacitación adicional, el 9% mejoras en la comunicación interna y el 1% mejorar la organización de documentos y pagos.

Para continuar, se preguntó sobre los tipos de cambios que cree el empleado que sería más beneficioso para hacer el proceso más eficiente, y los resultados fueron los siguientes:

Gráfico N° 8: Cambios propuestos para mejorar la eficiencia del proceso, según los empleados del sector ITP de la empresa Cargill, Rosario.

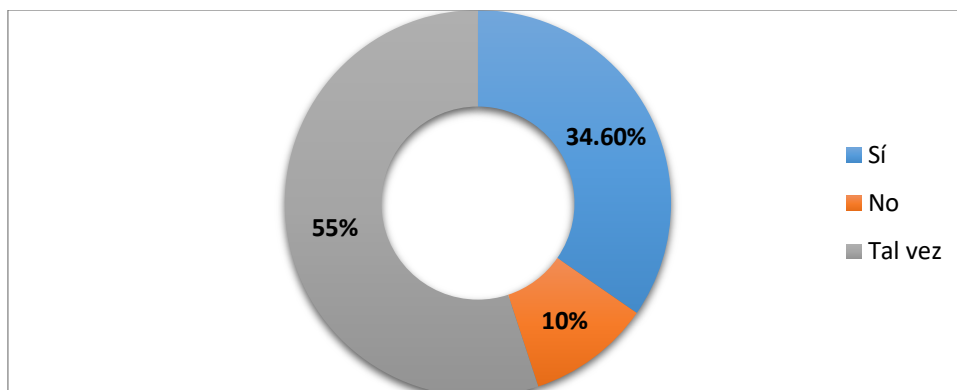


Fuente: Creación propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

Entre los tipos de cambios que serían más beneficiosos, 68 encuestados eligieron la automatización de ciertas tareas, 59 empleados seleccionaron la reducción de pasos o simplificación de procesos, 16 colaboradores consideran que sería beneficioso la mejor integración entre departamentos, 22 encuestados apuntaron a la mejora en la organización de la documentación y finalmente 3 empleados consideraron la asignación de tareas de manera equitativa.

Asimismo, también se quiso conocer si los encuestados se sentirían cómodo/as participando en un grupo de trabajo para implementar mejoras en este proceso, y el gráfico siguiente demuestra que:

Gráfico N° 9: Disposición a participar en grupos de mejora del proceso, según los empleados del sector ITP de la empresa Cargill, Rosario.

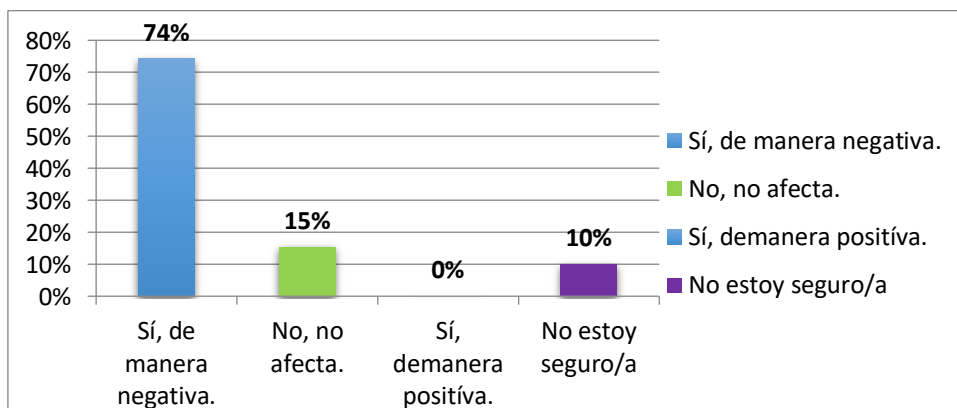


Fuente: Creación propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

El 34,60% de los empleados, sí sentiría cómodo/a participando en un grupo de trabajo para implementar mejoras en este proceso, el 10% no se sentiría cómodo/a, y el 55% tal vez.

Procediendo con el análisis de las preguntas, también se puso foco en como el proceso actual afecta la motivación o satisfacción en el trabajador:

Gráfico N° 10: Impacto del proceso actual en la motivación y satisfacción laboral según los empleados del sector ITP de la empresa Cargill, Rosario.

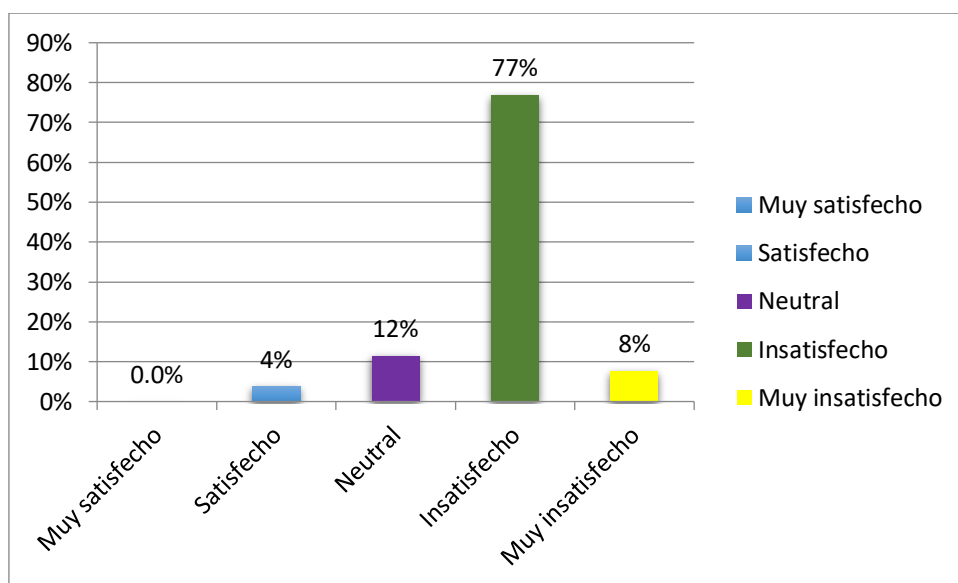


Fuente: Creación propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

El 74% de los empleados, expresa que el proceso actual sí afecta de manera negativa su motivación o satisfacción en el trabajo, el 15% no se encuentra afectado y el 10% no está seguro/a.

Finalmente, para cerrar este análisis se indagó sobre qué tan satisfecho/a esta el encuestado con el proceso de Legajos- Despachante de Aduana actual, y el gráfico demuestra lo siguiente:

Gráfico N° 11: Nivel de satisfacción de los empleados del sector ITP de la empresa Cargill, Rosario, con el proceso actual de Legajos de Despachante de Aduana.



Fuente: Creación propia con datos obtenidos de la encuesta (Anexo II)

El 4% de los encuestados se encuentra satisfecho con el proceso actual, el 12% neutral, el 77% insatisfecho y el 8% muy insatisfecho.

6. Conclusión

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a retos constantes bajo los contextos de transformación digital y optimización de procesos; adaptar las estructuras administrativas y empresariales a las nuevas demandas de eficiencia, trazabilidad y productividad, es todo un desafío para las empresas.

El presente trabajo estuvo enfocado en el análisis del proceso de legajos en el área de ITP, de la empresa Cargill, de la ciudad de Rosario, Santa Fe, con el objetivo de describir su funcionamiento actual, identificar fortalezas y debilidades, y conocer la percepción de los profesionales que lo ejecutan.

Por medio de los datos recolectados a través de entrevistas a jefes del sector y encuestas realizadas a los colaboradores, se estableció que el área en cuestión en la actualidad enfrenta dificultades asociadas a la fragmentación operativa, la falta de integración tecnológica y una alta dependencia de tareas manuales. Tales condiciones no solo dificultan la productividad del equipo, sino que también limitan las posibilidades de trazabilidad, control y mejora continua.

Asimismo, uno de los hallazgos centrales fue que más del 70% de los encuestados considera el proceso ineficiente, percepción que se mantiene incluso en quienes tienen mayor antigüedad laboral. Esta insatisfacción se vincula con la duplicación de tareas, el uso excesivo de planillas de Excel y correos electrónicos, la falta de trazabilidad en tiempo real y la escasa integración con plataformas como SAP.

En la misma línea de los resultados obtenidos, se destaca que el 78% de los colaboradores también señalaron que el proceso actual de Legajos-Despachante de Aduana requiere muchas correcciones o ajustes, provocando que se sientan desmotivados en sus tareas laborales.

También, se subraya el compromiso humano y el conocimiento técnico del equipo, sin embargo, los mismos se ven desaprovechados por las limitaciones estructurales y tecnológicas del sistema actual.

Otro punto clave que se destaca de la información recaba, es la falta de herramientas digitales, como tableros de control, sistemas OCR o automatización de flujos, limita no solo la eficiencia, sino también la capacidad de análisis y mejora continua.

No obstante, se identificó una necesidad de formación constante: los empleados por medio de las encuestas expresaron que su capacitación ha sido adecuada en lo operativo, pero insuficiente en herramientas digitales, lo cual representa una barrera para la innovación.

En síntesis, la investigación evidencia que el proceso de legajos-Despachante de Aduana, tal como se encuentra implementado, no acompaña las demandas actuales de agilidad y control del sector, y que existen claras oportunidades de mejora mediante la incorporación de tecnologías, rediseño de tareas y fortalecimiento de la comunicación interdepartamental.

Por lo tanto, se concluye que es necesario avanzar hacia una transformación digital del proceso, que permita capitalizar el potencial del equipo humano,

reducir tiempos improductivos y elevar los estándares de calidad y trazabilidad administrativa.

Finalmente, la hipótesis planteada sobre el procedimiento del subproceso de legajos en el sector ITP de la empresa Cargill, sede Rosario, durante el primer semestre de 2024 experimenta modificaciones que inciden en el tiempo de procesamiento de legajos y mejoran la satisfacción de los usuarios internos, es **comprobada** parcialmente, ya que sí se ven modificados los tiempos, pero la satisfacción de los colaboradores no es óptima.

7. Propuestas

A partir del trabajo de investigación llevado a cabo, se realizan las siguientes propuestas para mejorar el subproceso de Legajos Despachante-Sector ITP, de la empresa Cargill, ubicada en Rosario, Santa FE.

1. **Digitalización del procedimiento mediante una plataforma integrada de gestión documental:** en la actualidad, el proceso solamente depende de planillas de Excel, correos electrónicos y diversas tareas manuales, perjudicando la eficacia de las tareas. Ante esta situación detectada, se propone reemplazar estos soportes por una plataforma centralizada (**como SAP Document Management o Microsoft SharePoint**)²⁹ que permita la carga, validación, aprobación y almacenamiento de legajos de manera trazable y segura.

Los beneficios que se pueden obtener son los siguientes:

- Reducción de errores por carga duplicada.
- Acceso rápido a la información en tiempo real.
- Mejora en la trazabilidad y auditoría documental.

2. **Automatización de tareas operativas mediante RPA y OCR:** Otro problema detectado fue la falta de automatización en las tareas, causando pérdidas de tiempo, para esto se propone la implementación de tecnologías RPA (Robotic Process Automation) y OCR (Reconocimiento Óptico de Caracteres) donde estas herramientas

²⁹ SAP Document Management o Microsoft SharePoint: Consisten en sistemas que permiten a las organizaciones gestionar y organizar documentos electrónicos de forma centralizada dentro del entorno SAP. Funcionan como plataformas que facilitan la creación, almacenamiento, acceso, control y distribución de documentos en diferentes formatos, como PDF, Word, Excel, etc.

permiten automatizar actividades como lectura de documentos, verificación de campos obligatorios y validación cruzada de información entre sistemas.

Los beneficios que se pueden obtener son los siguientes:

- Lectura automática de facturas y documentación de despachantes.
- Validación de campos clave (nombre, fecha, número de guía, etc.).
- Archivo automático en carpetas según criterios predefinidos.

3. Rediseño del flujo de trabajo con mapeo BPMN: en la actualidad el proceso que se está utilizando carece de estandarización clara. Ante esta situación se propone realizar un mapa de procesos **BPMN (Business Process Model and Notation)** que detalle el nuevo flujo con etapas definidas, responsables, tiempos máximos y puntos de control. Por medio de esta implementación se esperarían los siguientes resultados:

- Mayor claridad sobre funciones y responsabilidades.
- Disminución de pasos redundantes o cuellos de botella.
- Base visual y técnica para futuras auditorías o mejoras.

4. Capacitación del personal en herramientas digitales y control de procesos: Los encuestados manifestaron su descontento por la falta de capacitaciones en herramientas digitales, y ante este llamado de atención se propone implementar un plan de formación en:

- SAP avanzado (módulos relacionados con compras y pagos).
- Power BI o herramientas de visualización para seguimiento de KPIs.

- Gestión de procesos y automatización básica (Power Automate, UiPath).

5. Establecimiento de canales de comunicación entre áreas

estructurados: Las entrevistas dejaron a la vista las fallas en la comunicación entre áreas como Finanzas, Logística y Despacho. Ante esta dificultad se recomienda establecer un **sistema formal de comunicación interna**, con flujos aprobatorios digitales y alertas automatizadas. Las acciones posibles serían:

- Uso de herramientas colaborativas (Teams, Planner, Jira).
- Reuniones semanales de seguimiento con reportes estandarizados.
- Protocolos de actuación para documentación incompleta o bloqueada.

7. Creación de un protocolo de actuación estandarizado, para formalizar el nuevo procedimiento. Este protocolo será útil como guía institucional para asegurar la sostenibilidad del cambio y su futura replicación o mejora.

En el protocolo de desarrollará:

- Pasos operativos.
- Roles de los actores intervinientes.
- Herramientas utilizadas.
- Normas y plazos de cumplimiento.
- Procedimientos ante incidencias o bloqueos.

7 Anexos

Anexo 1: Guion de entrevista

- 1- ¿Cómo describirías el proceso actual en el que participas (por ejemplo, Legajos-Despachante de aduana)?
- 2- ¿Qué aspectos de este proceso consideras que funcionan bien?
- 3- ¿Qué aspectos crees que podrían mejorarse?
- 4- ¿Existen tareas dentro del proceso que consideras innecesarias o redundantes?
- 5- ¿Qué desafíos enfrentas al seguir el proceso actual?
- 6- ¿Sientes que el proceso es eficiente en cuanto al tiempo y los recursos?
Si no, ¿por qué?
- 7- ¿Tienes alguna sugerencia sobre cómo hacer el proceso más eficiente?
- 8- ¿Qué herramientas o recursos adicionales te ayudarían a realizar tu trabajo de manera más efectiva?
- 9- ¿Sientes que recibes la formación adecuada para desempeñar tu rol en este proceso?
- 10- ¿Cómo calificarías la comunicación dentro del equipo/entre los departamentos involucrados en este proceso?
- 11- ¿Hay alguna parte del proceso en la que sientas que podrías ser más productivo si se modificara alguna práctica o procedimiento?

Anexo 2: Cuestionario Google Forms

1- ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el proceso de Legajos-
Despachante de Aduana?

- Menos de 6 meses.
- De 6 meses a 1 año.
- De 1 a 3 años.
- Más de 3 años.

2- ¿Cómo calificarías la eficiencia del proceso actual de Legajos
Despachante de Aduana?

- Muy eficiente.
- Eficiente.
- Neutral.
- Ineficiente.
- Muy ineficiente.

3-¿Cuáles son los mayores problemas que enfrentas con el proceso
actual? (Puedes seleccionar más de una opción)

- Retrasos en los pagos.
- Falta de claridad en los procedimientos.
- Errores frecuentes en la documentación.
- Comunicación deficiente entre departamentos.
- Falta de capacitación adecuada.
- Uso ineficiente de las herramientas tecnológicas.
- Otros: _____

4- ¿El proceso actual de Legajos-Despachante de Aduana requiere muchas correcciones o ajustes (retrabajos)?

- Sí, con frecuencia.
- Ocasionalmente.
- No, casi nunca.
- No, nunca.

5- ¿Crees que el proceso actual es suficientemente claro para todos los empleados involucrados?

- Sí, completamente claro.
- Sí, en su mayoría.
- No, hay confusión en algunas partes.
- No, está completamente confuso.

6-¿En qué áreas del proceso consideras que hay más oportunidad de mejora? (Puedes seleccionar más de una opción)

- Mejora en la capacitación de los empleados Optimización del uso de herramientas tecnológicas.
- Reducción de tiempos de espera o retrasos Mejora en la comunicación entre departamentos.
- Revisión de la carga de trabajo Clarificación de roles y responsabilidades.
- Otros: _____.

7-¿Tienes alguna sugerencia para mejorar la eficiencia del proceso de Legajos-Despachante de Aduana?

- Sí.

(por favor detalla tu sugerencia):

- No tengo sugerencias en este momento.

8- ¿Qué herramientas o recursos adicionales crees que podrían ayudar a mejorar el proceso?

- Software más eficiente o actualizado.
- Capacitación adicional.
- Mejor comunicación interna.
- Mejor organización de los documentos y por ende de los pagos.
- Otros: _____.

9- ¿Qué tipo de cambios crees que serían más beneficiosos para hacer el proceso más eficiente? (Puedes seleccionar más de una opción)

- Automatización de ciertas tareas.
- Reducción de pasos o simplificación del proceso.
- Mejor integración entre departamentos.
- Mejora en la organización de la documentación.
- Asignación de tareas de manera más equitativa.
- Otros: _____.

10- ¿Te sentirías cómodo/a participando en un grupo de trabajo para implementar mejoras en este proceso?

- Sí.
- No.
- Tal vez.

11-¿Sientes que el proceso actual afecta tu motivación o satisfacción en el trabajo?

- Sí, de manera negativa.
- No, no afecta.
- Sí, de manera positiva.
- No estoy seguro/a.

12-En general, ¿qué tan satisfecho/a estás con el proceso de Legajos Despachante de Aduana actual?

- Muy satisfecho/a.
- Satisfecho/a.
- Neutral.
- Insatisfecho/a.
- Muy insatisfecho/a.

Anexo III: Recuento de preguntas de la encuesta.

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el proceso de Legajos-
Despachante de Aduana?

Variables	Recuento de preguntas	Porcentaje
Menos de 6 meses	21	26,90%
De 6 meses a 1 año	12	15%
De 1 a 3 años	16	21%
Más de 3 años	29	37%
TOTAL	78	100%

3. ¿Cómo calificarías la eficiencia del proceso actual de Legajos
Despachante de Aduana?

Variables	Recuento de preguntas	Porcentaje
Muy eficiente	1	1,3%
Eficiente	3	4%
Neutral	12	15%
Ineficiente	56	72%
Muy ineficiente	6	8%
TOTAL	78	100%

3. ¿Cuáles son los mayores problemas que enfrentas con el proceso actual?

(Puedes seleccionar más de una opción)

Variables	Recuento de preguntas
Retraso en los pagos	47
Falta de claridad en los procedimientos	40
Errores frecuentes en la documentación	39
Comunicación deficiente entre deptos.	9
Falta de capacitación adecuada	26
Uso ineficiente de las herramientas tecnológicas	23
TOTAL	184

4. ¿El proceso actual de Legajos-Despachante de Aduana requiere muchas correcciones o ajustes (retrabajos)?

Variables	Recuento de preguntas	Porcentaje
Sí, con frecuencia.	61	78,20%
Ocasionalmente.	15	19%
No, casi nunca	2	3%
No, nunca	0	0%
TOTAL	78	100%

5. ¿Crees que el proceso actual es suficientemente claro para todos los empleados involucrados?

Variables	Recuento de preguntas	Porcentaje
Sí, completamente claro	0	0%
No, en su mayoría	10	13%
No, hay confusión en algunas partes	62	80%
No, está completamente confuso	6	8%
TOTAL	78	100%

6. ¿En qué áreas del proceso consideras que hay más oportunidad de mejora?

Variables	Recuento de preguntas
Mejora la capacidad de los empleados	44
Optimización del uso de herramientas tecnológicas	58
Reducción de tiempos de espera	51
Mejora en la comunicación entre depts.	11
Revisión de la carga de trabajo	10
Clarificación de roles y responsabilidades	7
TOTAL	181

7. ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar la eficiencia del proceso de Legajos-Despachante de Aduana?

Automatizar tareas
Sap
Capacitar al despachante
Utilizar inteligencia artificial
Envío automático de reportes de pago
Implementar un sistema ERP
Usar power BI para controles en el flujo de pago
Automatizar algunas tareas
Capacitación proactiva de empleados
Implementar power BI
Controles en vencimientos
Incluir al despachante en las capacitaciones
Controles internos PBI
Bots
Nuevas tecnologías de pago
Revisar el flujo del proceso y eficientizarlo
Reducir tareas innecesarias
Crear un manual interno
Controles de los pagos
Alertas automáticas
Utilizar indicadores de gestión
Mejorar comunicación en los departamentos que involucran el proceso

8. ¿Qué herramientas o recursos adicionales crees que podrían ayudar a mejorar el proceso?

Variables	Recuento de preguntas	Porcentaje
Software más eficiente o actualizado	48	62%
Capacitación adicional	22	28%
Mejor comunicación interna	7	9%
Mejor org. De documentos y pagos	1	1%
TOTAL	78	100%

9. ¿Qué tipo de cambios crees que serían más beneficiosos para hacer el proceso más eficiente? (Puedes seleccionar más de una opción)

Variables	Recuento de preguntas
Automatización de ciertas tareas	68
Reducción de pasos o simplificación de procesos	59
Mejor integración entre deptos. mejora en la organización de la documentación	16
Asignación de tareas de manera equitativa	22
TOTAL	168

10. ¿Te sentirías cómodo/a participando en un grupo de trabajo para implementar mejoras en este proceso?

Variables	Recuento de preguntas	Porcentaje
Sí	27	34,60%
No	8	10%
Tal vez	43	55%
TOTAL	78	100%

11. ¿Sientes que el proceso actual afecta tu motivación o satisfacción en el trabajo?

Variables	Recuento de preguntas	Porcentaje
Sí, de manera negativa.	58	74%
No, no afecta.	12	15%
Sí, de manera positiva.	0	0%
No estoy seguro/a	8	10%
TOTAL	78	100%

12. En general, ¿qué tan satisfecho/a estás con el proceso de Legajos Despachante de Aduana actual?

Variables	Recuento de preguntas	Porcentaje
Muy satisfecho	0	0,0%
Satisfecho	3	4%

Neutral	9	12%
Insatisfecho	60	77%
Muy insatisfecho	6	8%
TOTAL	78	100%

8 Bibliografía

- Albano, S. (2008). *Metodología de la investigación en administración* (reimp. ed.). Editorial U.N.R. Editora.
- Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), Pag 7-29.
- Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Center for Advanced Educational Services.

- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). *Gestión de la calidad total: Enfoques y métodos* (8ª ed.). Cengage Learning.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4). <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization> última visita: 6/12/2024.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill. <https://www.kaizen.com> última visita: 6/12/2024.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
- Juran, J. M. (1995). *Juran on quality by design*. The Free Press.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile software development with Scrum*. Prentice Hall.
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile software development with Scrum*. Prentice Hall.

Páginas web

- Harvard Business Review <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization> última visita: 6/12/2024.
- Kaizen Institute <https://www.kaizen.com> última visita: 6/12/2024.
- Norma Argentina IRAM-ISO 9001. Sistemas de gestión de calidad <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/doc20.pdf> última visita [6/12/2024](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/doc20.pdf).

