



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA CONTABLE DE DINER S.A.

Autores: García, Patricio Ezequiel  
Gómez Robles, Erika Graciela  
Pérez, Bruno Dante

Director: Assaf, Diego Ezequiel

**2015**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas y  
Contador Público Nacional

## RESUMEN

El presente trabajo desarrolla el análisis de una empresa de producción, venta y reventa de productos agroquímicos y fertilizantes, con el objetivo de conocer su historia, funcionamiento, operaciones y estructura, para finalmente otorgar, a través de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, propuestas y recomendaciones referidas a una estructura formal adecuada a su actual situación, que permitan el cambio necesario para llevarla a un desarrollo más eficiente y eficaz.

En una primera instancia, realizamos una introducción teórica sobre conceptos de Teoría de las Organizaciones, Visión Sistémica de la Organización y el Sistema Administrativo.

Posteriormente se resume la historia de “Diner S.A.”, empresa que produce y vende, y también hace reventa de productos agroquímicos y fertilizantes, para luego proceder a exponer el relevamiento realizado como resultado de visitas a la misma para conocer sus operaciones, cultura y valores, su organización formal e informal, el funcionamiento real y teórico, a lo que la empresa siempre estuvo predispuesta, compartiendo toda la información requerida y prestando su conformidad para las tareas realizadas.

Utilizando la documentación relevada, las charlas informales, los recorridos por las instalaciones, y la información recolectada en entrevistas al personal, se pudo detectar las falencias en la estructura organizacional y sus causas, para luego concluir el trabajo con las propuestas de un organigrama, flujo-grama de Ventas, manual de procedimiento de Ventas, manuales de funciones, y recomendaciones específicas y generales.

Con la colaboración de la empresa y el arduo trabajo en equipo, se logró obtener un trabajo con resultados reales, muy interesante y enriquecedor, ya que se lograron aplicar herramientas y conceptos de la materia "Organización Administrativa y Contable de Empresas".

## Prólogo

Este trabajo fue realizado para ser presentado como exposición final escrita correspondiente a la asignatura Seminario de las carreras de Contador Público Nacional y Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El mismo pretende hacer un recorrido general por todos los puntos básicos que conforman un análisis interno organizacional para luego aplicarlos en una empresa real del medio: DINER S.A., la cual es una entidad privada de capitales tucumanos que presta servicios de producción como de distribución de agroquímicos en la Provincia desde 1998.

Durante el año 2014, la facturación alcanzó niveles excelentes, siendo un 25 % superior al año 2013 debido a la intensa búsqueda de nuevos clientes; sin embargo no ocurrió lo mismo con las comisiones por ventas en consignación las cuales presentaron al cierre del ejercicio una merma del 18 % respecto al ejercicio anterior.

De conformidad con los Estatutos Sociales, el objeto de DINER S.A. es la prestación del servicio de producción, distribución, abastecimiento y comercialización de productos agrícolas, agroquímicos y demás bienes y servicios relacionados con el mercado agrario tanto en el territorio de la Provincia de Tucumán como en Metán (Salta) y Concordia (Entre Ríos).

El propósito de este trabajo es demostrar como la información contable organizada de acuerdo a normas y prácticas profesionales ampliamente difundidas y aceptadas tanto nacional como internacionalmente, en relación a como dicha información se ingresa al

sistema y organiza, y a como dichos sistemas se diseñan posibilitando la lectura y estudio de los circuitos y procesos, resulta útil para la toma de decisiones que permitan potenciar y efectivizar la evolución del patrimonio y los resultados, siendo el resultado ulterior una mayor eficiencia en todas las áreas de la empresa.

La tareas llevadas a cabo implicaron la búsqueda, análisis y síntesis de bibliografía pertinente a la temática para el desarrollo de conceptos vistos en la materia Organización Contable de Empresas en referencia a la estructura en las organizaciones, los sistemas administrativos básicos, el proceso de relevamiento de la empresa y la representación mediante cursogramas; para llevar a cabo un diagnóstico de su diseño organizacional y sus principales circuitos administrativos.

Agradecemos a nuestro tutor-director, Lic. Diego Assaf, profesor de la asignatura "Organización Contable de Empresas", por su inconmensurable apoyo y desinteresada contribución para el desarrollo de este trabajo; como así también a los profesores de la cátedra de Seminario y a los propietarios y empleados de la firma por su buena predisposición.

## Capítulo I

### Teoría de las Organizaciones

**Sumario:** 1.- Introducción. 2.- Tipos de organización. 3.- Objetivos de la organización. 3.1.- La naturaleza de los objetivos. 3.2.- La función de los objetivos. 4.- Desempeño de la organización. 5.- Comentarios.

#### 1.- Introducción

En concepto en sí de *organización* surge con los orígenes de la humanidad y la mera convivencia de unos con otros que exige en todos los casos un mínimo orden.

Una organización puede entenderse como un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico, como por ejemplo nuestra Universidad.

La organización en las empresas es el sistema definido para coordinar las actividades de sus miembros a efectos de constituir el instrumento capaz de alcanzar los objetivos para los que fue creada.

En primer lugar las organizaciones tienen un propósito definido que generalmente se expresa a través de objetivos que se esperan cumplir y metas que se desean alcanzar.

En segundo lugar, las organizaciones están formadas por personas, elegidas en base a ciertos criterios definidos por la misma organización (generalmente por la gerencia de personal en connivencia con los lineamientos que le exige la dirección) para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas.

En tercer lugar todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual el personal de la misma realiza su trabajo. Esa estructura puede ser abierta o flexible, con reglas, normas y funciones específicas o no y con una amplia o breve descripción de la tarea a realizar por cada uno de los empleados.

En conclusión, se puede afirmar que las organizaciones consisten en:

- Arreglos orientados a una meta.
- Individuos con un propósito.
- Individuos que trabajan en grupos (sistema psicosocial)
- Individuos que utilizan conocimientos y técnicas, es decir sistemas tecnológicos.
- *Una integración de actividades estructuradas.* (1)

En igual sentido, la *administración* comprende la coordinación de personas y recursos materiales dentro de la organización para el logro efectivo y eficiente de ciertos objetivos mediante técnicas (de desarrollo organizacional, análisis estratégico, etc.).

La labor administrativa incluye decidir:

- Que hacer, a pesar de la incertidumbre;
- Que producir, a pesar de la gran diversidad;

Y lograr que las cosas se hagan a través de un conjunto suficiente y diverso de personas.

En el presente capítulo procederemos a explicar los conceptos clave para el desarrollo del trabajo en relación al punto de vista conceptual de una organización y luego seguiremos con el análisis desde el punto de

---

(1) KAST, Freemont E. y ROSENZWEIG, James E.; "Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias", MCGRAW HILL, 4ª Edición, segunda en español, (México, 1990), pág. 5.

vista de la visión sistémica organizacional para luego concentrarnos en las herramientas que ésta utiliza.

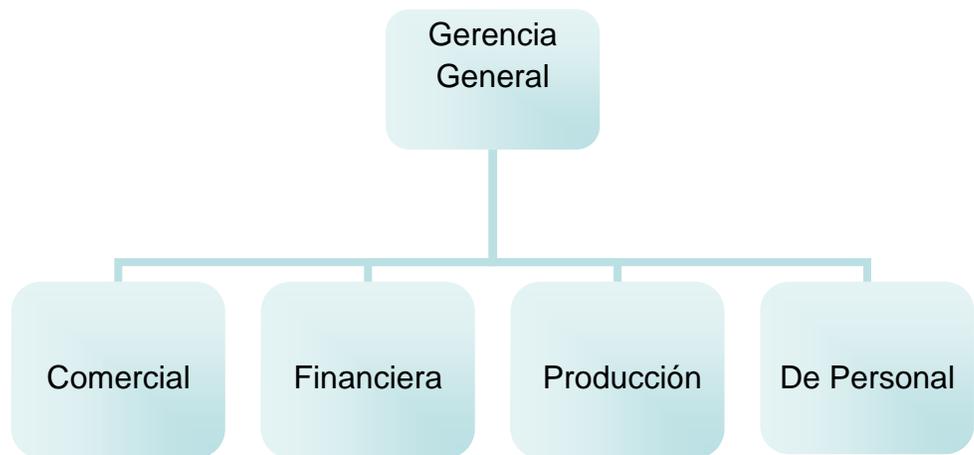
## 2.- Tipos de Organización (2)

\* La **Organización Lineal** fija la autoridad con una cadena vertical de mando, todas las áreas de la estructura están integradas con el principio tradicional de autoridad, por ende cada individuo conoce quien es el superior y quien el subordinado.

Es la más simple y antigua de las estructuras organizacionales, las líneas de autoridad y delegación van desde la dirección de la empresa, pasando por los respectivos gerentes y jefes departamentales, hasta llegar a los operarios. Los responsables de cada área son independientes de los demás de su misma jerarquía; es decir, ninguno de ellos recibe órdenes o instrucciones de otra área, y solamente pueden darla al personal que se encuentre exclusivamente a su cargo.

---

(2) (Cfr.) BOERO, Carlos; "Organización Industrial", UNIVERSITAS, 6ª Edición, (Córdoba, 2004), pág. 24.



Fuente: elaboración propia.

#### Ventajas:

- Simplicidad, dado que exige la mínima actividad de carácter burocrático.
- Unidad de mando, lo que confluente en responsabilidades y funciones bien definidas promoviendo la disciplina.
- La comunicación es más rápida al transmitirse las ordenes “de arriba hacia abajo”, tanto entre la dirección y los responsables de cada área, como entre los individuos que integran cada área.
- Facilita la toma de decisiones y asignación de tareas al tener en claro que es lo que le compete a cada integrante del ente en cuestión.

#### Desventajas:

- Las instrucciones pueden no ser eficientes dado que las órdenes no son consultadas ni tomadas junto con el consenso del personal que cumplirá dichas tareas. Esto se ve agravado si el personal no cuenta con suficiente capacitación e instrucción.

- Si la empresa crece demasiado en poco tiempo, los responsables de las principales funciones pueden verse sobrecargados de tareas.
- En este tipo organizacional tal cual como se lo planteo, no se dispone del consejo de personal especializado.

\* La **Organización Funcional** fue promovida por Frederick Winslow Taylor al dividir el trabajo de producción en una fábrica metalúrgica en distintos ámbitos de especialización.

Consideraba que en la estructura lineal el jefe de taller debía programar y distribuir el trabajo en todo el departamento, vigilar que el trabajo se realizara correctamente y a tiempo, prever las futuras necesidades de personal y otros recursos, controlar el presentismo y la disciplina, y servir de nexo en la relación entre la dirección y los operarios.

Su modelo se basaba en jefes de talleres competentes, productivos e inteligentes y capataces funcionales, cada uno responsable de una sola actividad. Los operarios u obreros recibían órdenes de los capataces, éstos a su vez de los jefes y estos últimos de la gerencia de producción.



Fuente: TAYLOR, Frederick W.; "Shop Management: The Principles of Scientific Management and Testimony Before the Special House", HARPER & ROW, (EEUU, 1903).

Cada obrero recibía directivas de uno de estos capataces especializados según la fase particular del trabajo. Recomendaba cuatro especialistas en las oficinas encargados de la planificación para cubrir las tareas de itinerario (hoja de ruta), ficha de instrucciones, tiempos y costos, y disciplina y presentismo.

Además, disponía de cuatro jefes de taller para asistir a los obreros y cumplir las siguientes tareas:

- Jefe de Preparación: a cargo de la planificación del trabajo hasta que la maquina comienza a producir la nueva pieza. Debía seguir los planes determinados por los encargados de la planificación, proporcionar las herramientas necesarias para la operación, instruir al operario en cómo preparar la máquina y ejecutar correctamente su trabajo.

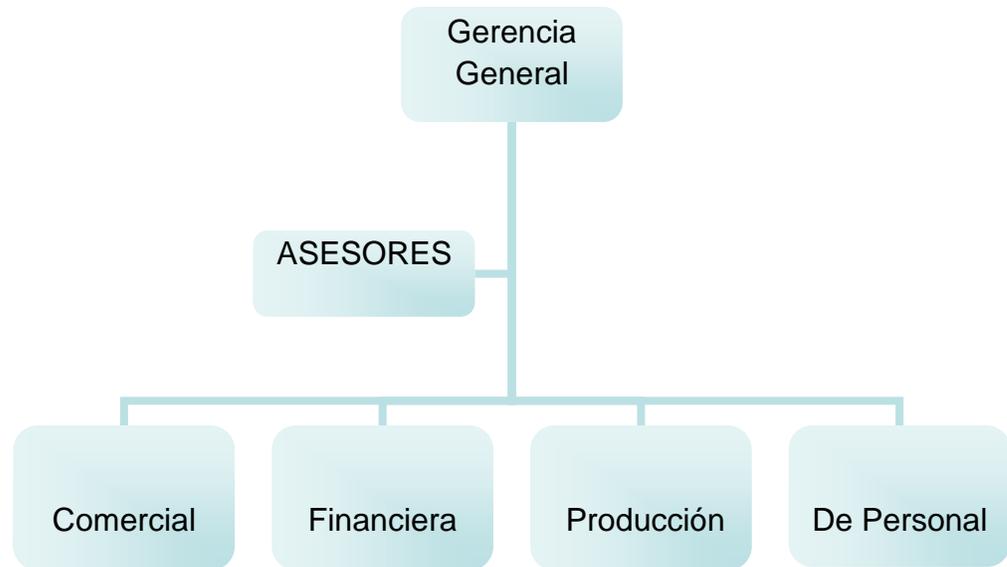
- Jefe de Maquinado: según el esquema analizado, su trabajo comienza cuando la pieza está montada en la máquina y termina cuando se finaliza el lote. Debía vigilar que el método utilizado sea el previsto y que se lleve a cabo el trabajo en el tiempo estipulado.
- Jefe de Inspección: debía vigilar la salida de la primera pieza y manejar la máquina para indicar al operario como hacer bien la producción desde el punto de vista de la calidad. Como requisito se exigía experiencia en maquinado que le permitiera realizar un análisis técnico para rechazar las piezas fuera de norma. Con determinada frecuencia debía revisar que los productos se ajustaren a las exigencias.
- Jefe de Mantenimiento: encargado de mantener el orden y la limpieza de las máquinas y los puestos de trabajo, incluyendo la lubricación y cuidado de las instalaciones auxiliares.

En comparación con el anterior tipo de organización mostrado, este modelo se destaca por la propuesta de que los operarios sean asistidos por personal competente y la constitución, en alguna medida, de funciones de asesoramiento. Sin embargo, el principal inconveniente que presenta este tipo organizacional es la falta de unidad de mando.

\* La **Organización de Línea y Plana Mayor (Staff)** intenta aprovechar las ventajas que presentan los dos sistemas anteriores y eliminar sus inconvenientes, conservando los principios de la organización lineal e incorporando departamentos especializados con cadenas de mando sin atribuciones sobre la línea, cuya finalidad sea la de colaborar y brindar conocimientos específicos, especializados o técnicos según sea el caso.

Esta función puede estar constituida por un departamento (Staff) que cuente con personal según la necesidad o bien con asesores o

consultores que también, en función de las exigencias, pueden ser a tiempo completo o a tiempo parcial.



Fuente: elaboración propia.

Como podría surgir de la simple lectura de la figura propuesta, y como pasa la mayoría de las veces en la amplia y variada literatura al respecto, estas unidades de apoyo son “etiquetadas” como *staff* que da asesoramiento al gerente pero esto no ocurre así ya que estos asesoramientos **se realizan en la estructura**, no solo a determinado a sector o nivel, sino a cualquiera de ellos que así lo requiera. Por ejemplo a nivel de producción puede ser en materia de costos; o si se trata de ventas puede ser relativo a una consultora de marketing e imagen comercial, etc.

La coordinación de los distintos sectores de la entidad para facilitar la cooperación de empresas especializadas en diferentes áreas (P. ej. marketing, imagen, costos, mantenimiento, capacitación programas de entrenamiento, etc.) puede resultar un gran aporte a la competitividad e influir en la estrategia.

### 3.- Objetivos de la Organización

Los objetivos de la organización se refieren a los propósitos y condiciones deseados que la organización busca como una entidad individual. Ejemplos de objetivos de sistemas son la estabilidad de operaciones, una elevada tasa de ganancias, la satisfacción de los participantes, etc.

Las organizaciones tienen objetivos múltiples más que un solo objetivo, y este conjunto de objetivos es determinado en respuesta a fuerzas externas e internas. Además presentan la característica de equifinalidad; generalmente tienen medios alternativos para el logro de objetivos. Sin embargo, debe operar dentro de las limitaciones que le imponen las fuerzas del ambiente, y la necesidad de mantener las contribuciones de los participantes internos.

#### 3.1.- Naturaleza de los Objetivos de las Organizaciones

En las organizaciones comerciales hay una tendencia hacia una definición más explícita de los objetivos múltiples necesarios para realizar operaciones eficaces y efectivas a largo plazo. Peter Drucker fue de los primeros en subrayar la importancia de la “administración por objetivos”. Sugirió que el interés de la empresa en las ganancias a corto plazo solamente puede conducir a consecuencias adversas a largo plazo. Promovió que las empresas fijaran objetivos en las siguientes ocho áreas: 1) posición de mercado, 2) innovación, 3) productividad, 4) recursos físicos y financieros, 5) rentabilidad, 6) desempeño y desarrollo administrativo, 7) desempeño y actitud del trabajador y 8) responsabilidad pública.

Su listado recalca que el conjunto de objetivos de la organización no es el mismo que el de objetivos de cualquier grupo de participantes, como el consejo de directores o administración, los altos ejecutivos y otros empleados. Más bien, son los objetivos de la organización como una

colectividad de todos estos y otros grupos los que definen las características y actividades primarias de la organización como sistema.

En las organizaciones públicas, los objetivos del sistema tienden a ser más variados y complejos que en las empresas privadas.

### 3.2.- La Función de los Objetivos

Las organizaciones reconocen cada vez más la importancia de los objetivos y el proceso de fijación de los mismos. Algunas de las principales funciones de los objetivos son:

- Legitimizar las actividades de la organización en la sociedad.
- Identificar los diversos grupos de interés y la forma en que contribuyen a las actividades de la organización y las limitan.
- Guiar las actividades al enfocar la atención y el comportamiento en direcciones con fines definidos.
- Lograr el apoyo de varios individuos y grupos a los esfuerzos de la organización.
- Fungir como estándares para evaluar la actuación de las organizaciones.
- Reducir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones.
- Evaluar el cambio como una base para que la organización aprenda y se adapte.
- Dar una base para el diseño estructural y la fijación de las limitaciones iniciales para determinar la estructura apropiada.
- Sentar la base para los sistemas de control y planeación que guían y coordinan las acciones de la organización.
- Establecer una base sistemática para motivar y recompensar a los participantes por su cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### 4.- Desempeño de la Organización

Dos asuntos fundamentales están implícitos en toda organización laboral: 1) alcanzar los metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente (productividad), y 2) ofrecer un clima que refuerce el bienestar de los participantes. El desempeño de la organización se deriva del éxito de los individuos y grupos en alcanzar metas relevantes. Una evaluación importante del desempeño es qué tan bien la organización ofrece un ambiente satisfactorio a los participantes. Las tres dimensiones básicas de *producción* del desempeño organizacional se muestran en la siguiente relación:

Desempeño = efectividad, eficiencia y satisfacción de los
---

El desempeño satisfactorio implica alcanzar el éxito en estas tres dimensiones. Las organizaciones tienen que ser productivas si quieren responder a las necesidades de la sociedad. La productividad es una evaluación de la eficiencia del proceso de transformación de la organización para convertir los insumos en productos. Una mayor productividad proviene de tres fuentes primarias: tecnología, destreza administrativa y esfuerzo humano.

La productividad y la calidad de la vida laboral no son objetivos incompatibles entre sí. El asunto administrativo clave es diseñar un sistema organizacional que mantenga elevados niveles de productividad y al mismo tiempo responderá a las expectativas de los trabajadores con respecto a la calidad de su vida laboral.

#### 5.- Comentarios

- El concepto de “empresa” no abarca solo la idea de “poner un negocio” para ganar dinero, sino que es mucho más amplio y complejo. Una

empresa es en sí una organización y en esta línea de pensamiento, la organización es un sistema social diseñado para lograr una meta y alcanzar ciertos objetivos por medio de la gestión de personas.

- Desde el punto de vista económico, una empresa es una unidad de producción de bienes y servicios que son ofrecidos al mercado que se desea satisfacer, mediando la acción de personas (recursos humanos) y una hacienda (bienes muebles e inmuebles, materias primas, créditos, etc.). Por lo tanto podríamos decir que es un conjunto de bienes económicos coordinados por personas.

- Una organización es una célula socio-económica que se encuentra íntimamente relacionada con el medio que la rodea.

- En este trabajo haremos referencia a los términos “organización” y “empresa” de manera indistinta.

## Capítulo II

### Visión Sistémica de la Organización

**Sumario:** 1.- El concepto de sistemas. 1.1.- Proceso de fragmentación de sistemas. 1.2.- Proceso de simplificación de sistemas. 2.- Enfoques sobre el estudio de sistemas. 3.- La Organización como sistema. 3.1.- Los componentes del sistema. 4.- Comentarios.

#### 1.- El Concepto de Sistemas

La *teoría de sistemas* es una teoría básica en las ciencias físicas, pero nunca se había aplicado a los esfuerzos humanos organizados hasta 1938 cuando Chester Barnard, un gerente de una compañía telefónica, escribió por primera vez en su libro, *The functions of an Executive* <sup>(3)</sup>, que una organización funcionaba como un sistema cooperativo.

Esta relación entre las organizaciones y la teoría de los sistemas siguió siendo investigada y desarrollada durante las décadas subsiguientes a la mencionada publicación, donde los investigadores en administración sumaron a las preocupaciones habituales que pesan sobre los gerentes centradas hacia el interior de la organización, el análisis de lo que ocurría en el entorno que estaba fuera de los límites de la misma.

*Un sistema es un conjunto organizado de elementos interrelacionados, que interactúan entre sí, entre sus atributos y con su*

---

(3) Citado por ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary; "Administración", PEARSON PRENTICE HALL, 10ª Edición, (México, 2000), pág. 35.

*ambiente, conformando una totalidad, persiguiendo un fin determinado y teniendo una actuación conjunta superior a la suma de las actuaciones individuales de sus elementos* (4).

Cuando uno de los componentes es en sí mismo un sistema, se lo llama subsistema. Lo que determina la diferenciación es el punto de vista de quien lo está delimitando.

La definición de un sistema implica a su vez la definición de un *ambiente*, es decir, un conjunto de variables no controladas por la organización y que no forman parte del sistema pero que son relevantes para este dado que lo afectan en alguna medida.

A continuación, procederemos a analizar los principales conceptos de la definición:

- Conjunto: con este concepto se entiende una serie o colección bien definida de variables dentro de un marco discursivo. Es decir, se puede establecer si un objeto pertenece al conjunto o no.
- Elementos: desde un punto de vista estático, los elementos u objetos, son las funciones o actividades que se desarrollan para alcanzar el objetivo. Desde un punto de vista funcional, son las entradas (materia prima, recursos humanos, capital, tecnología e información que toma el sistema del ambiente), el proceso (actividades gerenciales de la alta dirección y operativas del nivel inferior; y los métodos de operación), las salidas (productos y servicios, resultados financieros, información y recursos humanos) y la retroalimentación.

---

(4) ASCARATE, Lidia I. y DELGADO, Mónica M.; Curso: Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases teóricas, (San Miguel de Tucumán, 2011).

- Interrelacionados: la teoría de sistemas tiene en cuenta los elementos del sistema, la interrelación y la interdependencia de los mismos. Aquellos elementos no relacionados, no formaran parte del sistema. Entre los distintos tipos de relaciones podemos encontrar:
  - o Relaciones simbióticas: aquella donde los elementos no pueden funcionar aisladamente sino que dependen unas de otras. En el ámbito organizacional, la relación entre los departamentos de comercialización y producción puede ser considerada como simbiótica (dado que no sirve de nada producir mercaderías que no se puedan vender).
  - o Relaciones sinérgicas: sinergia hace referencia a la asociación conjunta de varios elementos del sistema que genera un resultado total mayor que la suma de los resultados individuales. En las organizaciones, el trabajo en equipo en un programa de calidad total lleva implícito el *efecto sinérgico* que produce la cooperación en pos de un fin o acción común.
  - o Relaciones superfluas: son las relaciones de control destinadas a regular los diferentes elementos del sistema y su acción conjunta.
- Totalidad: cuando la definición explicita este concepto es porque está subrayando que el sistema es un todo no dividido y que, aun cuando se estudia alguna de sus partes, o la interrelación entre alguna de sus partes, se lo hace teniendo en cuenta la totalidad del sistema mismo (Por ej. el caso de un estudio sobre la performance académica de los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, no es el análisis de las diferentes cátedras lo que se busca

examinar, sino la combinación de las mismas, el modo en que se interrelacionan, si los alumnos que aprueban la asignatura Costos I tienen incorporados los conocimientos básicos para encarar Costos II, o de igual manera con Auditoria I y Auditoria II, etc.).

- Ambiente: todos los sistemas al formarse, y toda organización, al constituirse, “existen” en un entorno definido con anterioridad a ellos y que posiblemente presentara cambios en el futuro que en mayor o menor medida tendrán un efecto su estructura. Normalmente se asocia este concepto al de “limite” entendiendo por limite a las líneas divisoras que separan las actividades internas del sistemas y las variables que no pertenecen al sistema.

En síntesis y a modo de cerrar la idea, podemos decir, brevemente, que un sistema es en definitiva un conjunto de elementos que se relacionan entre sí y con su ambiente para alcanzar un propósito.

#### 1.1.- Proceso de Fragmentación de Sistemas

La *fragmentación* es la condición de poder fragmentarse o factorizarse en subsistemas más simples, con tareas definidas, más simples y sencillas.

Implica un proceso de descomposición y composición.

#### 1.2.- Proceso de Simplificación de Sistemas

La *simplificación* es el proceso por el cual se ordenan los subsistemas de modo que se reduzca el número de interconexiones.

Implica un proceso por agrupamiento o por desacoplamiento.

## 2.- Enfoques Sobre el Estudio de Sistemas

\* En primer lugar podemos mencionar el *método científico* o metodología analítica, donde un problema puede ser dividido en tantos elementos simples como sea posible, yendo del todo a las partes (de lo general a lo particular) y de lo más complejo a lo más simple. Se caracteriza por ser deductivo.

La administración científica (Taylor) es aquella que involucra el uso del método científico para determinar la “mejor forma” de realizar un trabajo.

El análisis de un sistema revela su estructura y su forma de trabajar, el modo en que las cosas funcionan; produce conocimiento por lo tanto es posible describir el sistema que se analiza.

Sin embargo, con el análisis solo se pueden determinar las interacciones entre las partes del sistema.

\* En cambio, con la síntesis, además de observar estas relaciones, se observan también las interacciones con los otros sistemas que lo rodean y con el entorno. Lo que nos lleva al segundo enfoque: el sistémico o enfoque de sistemas.

En este, los problemas se toman como un todo, la complejidad no puede simplificarse y en mismo sentido, las interacciones no pueden ser tratadas linealmente o ser ignoradas.

La síntesis se concentra en la función, es el por qué las cosas funcionan como lo hacen; genera entendimiento con lo cual, se puede explicar un sistema.

\* El *enfoque de contingencias* <sup>(5)</sup> también tiene validez dado que la administración no se basa en principios simplistas que son aplicables a todas

---

(5) ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary; Op. Cit., pág. 36.

las situaciones dado que en la práctica esto no sucede así, situaciones cambiantes y diferentes requieren enfoques y técnicas distintas.

Este enfoque, también llamado situacional o de situaciones, plantea que las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas (contingencias) y requieren no reglas universales, sino diferentes formas de situación. Como premisa plantea que no debe buscarse, porque no existe, el “diseño óptimo”, sino que el mismo será aquel que mejor se ajuste a determinada contingencia en particular (o conjunto de ellas).

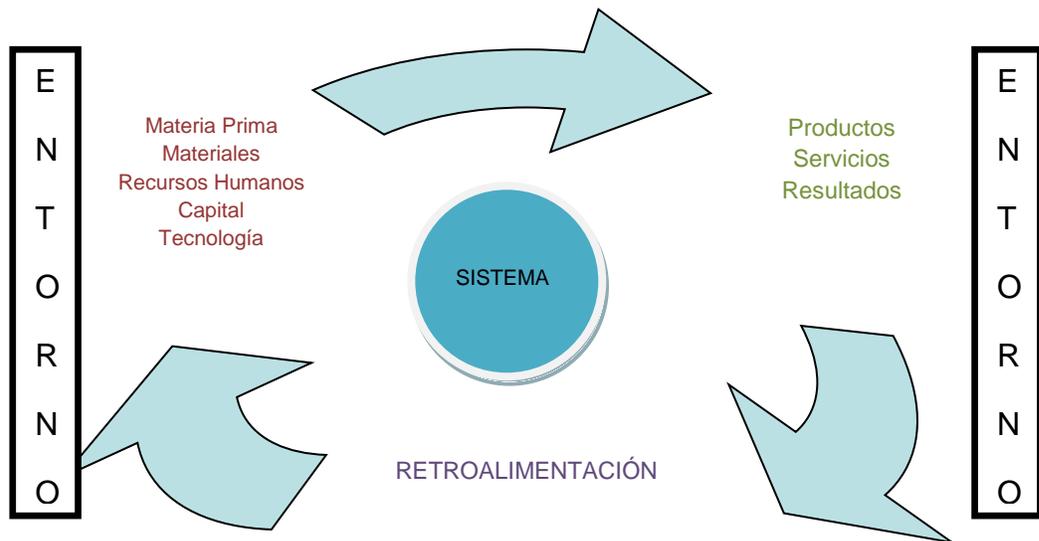
### 3.- La Organización como Sistema

En base a lo analizado anteriormente, podemos entender al enfoque sistémico como una teoría de la organización.

Un sistema, dijimos, es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado. Los sistemas pueden ser *cerrados* o *abiertos*.

Los sistemas cerrados no reciben influencia de su entorno ni interactúan con él, no incorporan recursos del ambiente (por lo tanto ignora los efectos que pudiese tener este sobre el sistema), no estudian los diferentes subsistemas y las relaciones que se dan entre estos y por último, no consideran las estructuras formales.

Por el contrario, los sistemas abiertos si se ven influenciados por su entorno (dado que el sistema “toma” recursos del ambiente y les da “entrada” a su interior) y si interactúan con el (dado que el destinatario final de los resultados, productos y servicios, etc. del sistema, es el mismo entorno). En la actualidad, las organizaciones son descritas y analizadas como sistemas abiertos.



Fuente: elaboración propia.

r

elementos del ambiente continuamente, no están aisladas, dependen del entorno para la obtención de sus recursos y para la absorción de sus productos. Por lo tanto, las organizaciones como sistemas sociales, son sistemas abiertos; y un sistema abierto solo puede ser entendido en relación con su contexto.

Una organización toma elementos (recursos, tanto humanos como materiales) de su entorno y los somete a un proceso de transformación, redistribuyéndolos como productos, servicios o resultados, de vuelta en el entorno.

El proceso intermedio comprende un conjunto de operaciones que se desarrollan, dentro de sistema, transformando las “entradas”, en “salidas”. Así por ejemplo, tenemos la transformación de las materias primas y materiales en productos terminados.

La retroalimentación del sistema representa, las salidas del mismo, que se reincorporan, proporcionándole información valiosa sobre su funcionamiento, su relación con el ambiente, y la existencia de variaciones o desvíos que deberán ser corregidos para lograr o mantener en su caso, la efectividad organizacional.

Este enfoque de ver a las organizaciones como sistemas abiertos supone la posibilidad, a través de la retroalimentación de la información de las entradas a partir de las salidas, de tomar nota y corregir los desvíos registrados en la persecución de los objetivos propuestos.

Además, el enfoque sistémico implica que las decisiones y acciones de un área de la organización afectan a otras áreas; volviendo a la definición de sistema: "... conjunto de elementos interrelacionados que *interactúan* entre sí...". Interactuar significa que el cambio en un elemento no puede ocurrir sin un cambio en uno o más de los otros elementos. Por ejemplo, si el área de producción no logra alcanzar el volumen previsto, no podrá cumplirse con el plan de ventas presupuestado y por lo tanto la acción desarrollada por el departamento de marketing será en vano.

### 3.1.- Los Componentes del Sistema

Resumiendo, el modelo de sistemas propone una visión de la organización caracterizada por:

- *Las personas*: es decir, todos aquellos involucrados en la empresa; los accionistas, socios, dueños, empleados, clientes, proveedores, acreedores, etc. A pesar de que es común suponer que las organizaciones tiene un objetivo único, maximizar las utilidades, en realidad tienden al logro de determinados objetivos, en plural. Cada uno de los individuos dentro y fuera de una organización pueden perseguir el logro de un fin diferente, los accionistas percibir mayores dividendos, los consumidores purgar por productos de mayor calidad, etc.

- *La Tecnología*: son todas las herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades de la empresa, y todos los materiales y bienes necesarios para que la empresa crezca. Una empresa productiva busca aplicar de la manera más eficiente posible, tecnología y fuerza de trabajo a sus insumos para obtener productos terminados. La complejidad creciente de

los procesos de transformación hace necesaria la inversión de la empresa en las últimas tecnologías.

- *Estructura Formal*: define funciones, responsabilidades, manera de relacionarse dentro de la empresa, líneas de autoridad, etc. La interacción entre las distintas áreas y departamentos de la empresa no se dan de manera natural, sino que están diseñadas de forma tal que las deliberaciones entre las mismas tengan cierto grado de límites y normas, que delimite las conductas a seguir por cada una.

- *Actividades*: son todas las tareas, funciones y acciones, que se desarrollan dentro de la empresa para conseguir el objetivo de la misma.

- *El Contexto*: la organización toma los insumos que necesita del contexto, y ofrece a éste sus productos o servicios. Es decir, las organizaciones buscan el logro de sus objetivos en su contexto también, dado que existe un lazo con éste indefectible.

#### 4.- Comentarios

- Un sistema es un conjunto de partes o componentes que se interrelacionan entre sí para conformar un todo para alcanzar un objetivo.

Ninguna parte de un sistema puede, individualmente, cumplir la función de la totalidad. Cada una influye en el comportamiento, las propiedades y los efectos del todo.

La organización es un todo
El todo esta compuestos por partes en donde cada parte es compleja de por sí
Si en la estructuración de las partes se propone un plan, método y orden; la integración será total
Si la integración es total, planificada, metódica y ordenada, cada parte se va a relacionar con las otras en la forma preconcebida
Si las partes operan entre sí como se concibió, se habrá logrado un sistema

- Los sistemas abiertos son aquellos que interactúan con su entorno. Tienen la característica de adaptarse a los cambios que se producen a fin de preservar su existencia.

En pos de tal definición, consideramos a las organizaciones (sistemas organizacionales) como sistemas abiertos.

Sin embargo, la apertura no es total, porque si así fuera, la organización dejaría de existir debido a la indiferenciación a la que llevaría la desaparición progresiva de los límites <sup>(6)</sup>.

---

(6) ACKOFF, Russell; "La Planificación de la Empresa del Futuro", LIMUSA, (México, 1994), Passim.

Por lo tanto tenemos que, dentro de las organizaciones, en sus sistemas administrativos y de información, existen subsistemas que se encuentran relativamente aislados del ambiente, pero no absolutamente cerrados, por ello pareciera más apropiado hablar, en lugar de sistemas abiertos o cerrados, de sistemas más o menos *permeables*.

- Para poder llevar adelante sus objetivos, las organizaciones deben contar con una función que le imprima dirección y sentido a sus actos: la administración. De esta manera se podrá trazar y llevar adelante estrategias, desarrollar políticas para la consecución de tales objetivos.

La administración es un sistema que cumple determinada función dentro de un suprasistema que es la organización.

Por si misma, la administración carece de función y no posee "existencia" autónoma. Separada de la organización a la cual sirve no significa nada pero a su vez una organización sin administración solo sería sinónimo de caos.

## Capítulo III

### El Sistema Administrativo

**Sumario:** 1.- Introducción. 2.- Concepto de sistemas administrativos. 3.- Análisis del sistema administrativo. 3.1.- Etapas del análisis. 3.2.- Herramientas del análisis. 4.- El sistema administrativo y las nuevas tecnologías de la información.

#### 1.- Introducción

Los aspectos generales de toda organización incluyen la distribución de tareas y responsabilidades, la estructuración de los procesos, la planificación de las estrategias a seguir y la selección del personal.

La definición de los objetivos y proyectos del ente, y la selección de las personas necesarias para llevarlos a cabo requiere la observación de las áreas funcionales de la empresa para que estas se complementen en pos de un fin común.

Los procesos operativos de la empresa se definen en base a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con que se hace?
- ¿Dónde o quien lo hace?
- ¿En cuánto tiempo se hace?

En este Capítulo analizaremos las herramientas de administración relativas a la organización para entes comerciales, industriales y de servicios.

Organización	Acento	Unidad de Análisis	Análisis usando un medio grafico	Análisis usando un medio escrito
<b>Estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qué</li><li>• Quién</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Área</li><li>• Sector</li><li>• Departamento</li><li>• División</li></ul>	Organigrama (Diagrama de Estructura)	Manual de Funciones
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuando</li><li>• Cómo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procedimientos</li><li>• Rutina</li><li>• Operatorias</li><li>• Circuitos</li></ul>	Cursograma (Diagrama de Procesos)	Manual de Procedimientos

Fuente: Apunte de clases, Cátedra Organización Contable de Empresas.

La estructura constituye el marco donde se van a desarrollar los procesos y el patrón de relaciones que se van a dar entre los distintos integrantes de la organización.

Puede dividirse en:

- Formal: define funciones, responsabilidades, maneras de relacionarse, líneas de autoridad, etc. Existe una predefinición del patrón de relaciones a través del organigrama de la entidad y su manual de funciones
- Informal: hace referencia a relaciones no oficiales que se dan de manera espontánea y natural.

Para una mejor conceptualización, procederemos a hacer una caracterización de la estructura, la cual comprende:

- Relaciones predefinidas (organigrama).
- Procesos de diferenciación (identifica sectores con funciones y responsabilidades).
- Procesos de coordinación (modo y forma en que fluyen las relaciones).
- Sistemas de autoridad (estructura jerárquica).
- Sistema administrativo (el cual define políticas y normas de las actividades y es en lo que nos centraremos en este capítulo).

Por otro lado, tenemos los procesos los cuales constituyen todas las tareas, actividades, funciones, etc. que se van a desarrollar dentro de la organización, para la consecución de los objetivos que persigue.

## 2.- Concepto de Sistemas Administrativos

Un sistema administrativo es la función que, por medio de un conjunto integrado de procedimientos que indican tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización y (agrega Gilli (7)) *genera información para el control de los resultados alcanzados.*

A seguir, y como hicimos en el capítulo anterior referido a Sistemas, vamos a desmenuzar la definición para su mejor comprensión:

- Conjunto Integrado: es decir, no se trata de un procedimiento asilado; para que se cumplan los objetivos de una empresa se requiere el abastecimiento de materias primas, la transformación de estas en productos y su posterior venta y distribución, así

---

(7) GILLI, Juan José; "Sistemas Administrativos", DOCENCIA, (Buenos Aires, 1998), pág. 30.

como un personal capacitado para llevar a cabo con eficacia y eficiencia las tareas encomendadas.

- Procedimientos: se refiere a una secuencia de pasos necesarios para la realización de las operaciones. Por ejemplo, cuando una persona compra un par de zapatillas en paco garcía, en primer lugar el vendedor atiende al cliente e informa sobre las características del producto, su precio, formas de pago, promociones vigentes, etc.; luego si el comprador acepta las condiciones, el vendedor procede a emitir la factura de ventas, pagada esta se le coloca el sello correspondiente y el cliente procede a retirar su producto del área de distribución donde también le sellan la factura.
- Información: es la materia prima de la administración y de los distintos sistemas (administrativo, de información, de control, etc.). Sin ella no podríamos saber si al final del ejercicio las ventas proyectadas se ha cumplido, si el resultado operativo fue positivo o negativo, etc. En el ejemplo anterior, el vendedor necesita que la información sobre los productos que comercializa el local ya se haya procesado y esté disponible para poder informarle al cliente.

Los sistemas administrativos están estrechamente relacionados con los procesos, ya que pueden ser interpretados como programas para prescribir tareas.

### 2.1.- Funciones del Sistema Administrativo

- Transmite, registra y conserva los soportes de la información por medio de los cuales las operaciones realizadas y las decisiones tomadas se comunican por documentos.
- Permite el desarrollo de las organizaciones, sus participantes y los vinculados a ella.
- Procesa la información de toda la organización como una red de procedimientos relacionados en base a un esquema concentrado con determinada finalidad (tanto la que surge de las operaciones rutinarias como las que provienen del entorno organizacional).
- Transforma el conocimiento tácito en conocimiento explícito.
- Transforma la información en un activo valioso para la toma de decisiones y la formulación de políticas y estrategias.

### 2.2.- Características de un Sistema Administrativo

- 1) Especifica las reglas y procesos esenciales para la obtención de los objetivos de la organización.
- 2) Permiten controlar en su génesis, los errores o desvíos registrados por el sistema.
- 3) Deben ser diseñados básicamente para proporcionar información sobre las medidas a tomar y la resolución de problemas.
- 4) Deben ser diseñados teniendo en cuenta que las organizaciones, desde el punto de vista del enfoque socio técnico, son sistemas sociales; por lo tanto no enfatizar los

trabajos y tecnología sin contemplar los efectos sobre las personas y las estructuras.

- 5) Al diseñar un nuevo sistema de información, cambia la forma en que las personas se relacionan con las tareas. Se producen modificaciones en la estructura y la cultura organizacional. Cada miembro del sistema debería estar capacitado en más de una actividad para asegurar la flexibilidad y adaptabilidad del sistema.
- 6) Por último, el sistema administrativo debe estar diseñado sobre bases dinámicas que permitan el ajuste periódico del mismo al nuevo contexto que se le presente. Por ejemplo, el cambio tecnológico influye en la forma de realización de las tareas; y la modificación de las tareas requiere capacitación del personal, circuitos extras o nuevos de información, etc.

### 2.3.- Componentes

- a) Procesos: secuencias de tareas que se realizan en los distintos puestos de trabajo destinados a una finalidad específica.
- b) Recursos Humanos: las personas con su actividad llevan adelante las labores administrativas.
- c) Sistema de Información: permite el funcionamiento operativo de la organización (abastecimiento de materias primas, transformación de insumos en bienes y servicios, venta, distribución, pago a proveedores, pago de sueldos y cargas sociales, cobranzas, etc.).
- d) Tecnología: inversión en instalaciones, maquinarias o computadoras más modernas, rápidas y eficaces; y en

herramientas de software para procesar y comunicar las tareas e información.

- e) Estructura: bajo la perspectiva de sistemas, se define como el conjunto de interrelaciones entre los componentes del sistema. El propósito del diseño organizacional es crear una estructura que posibilite el trabajo y asegure la coordinación de los esfuerzos individuales en torno a los objetivos comunes.

#### 2.4.- Criterios del Diseño

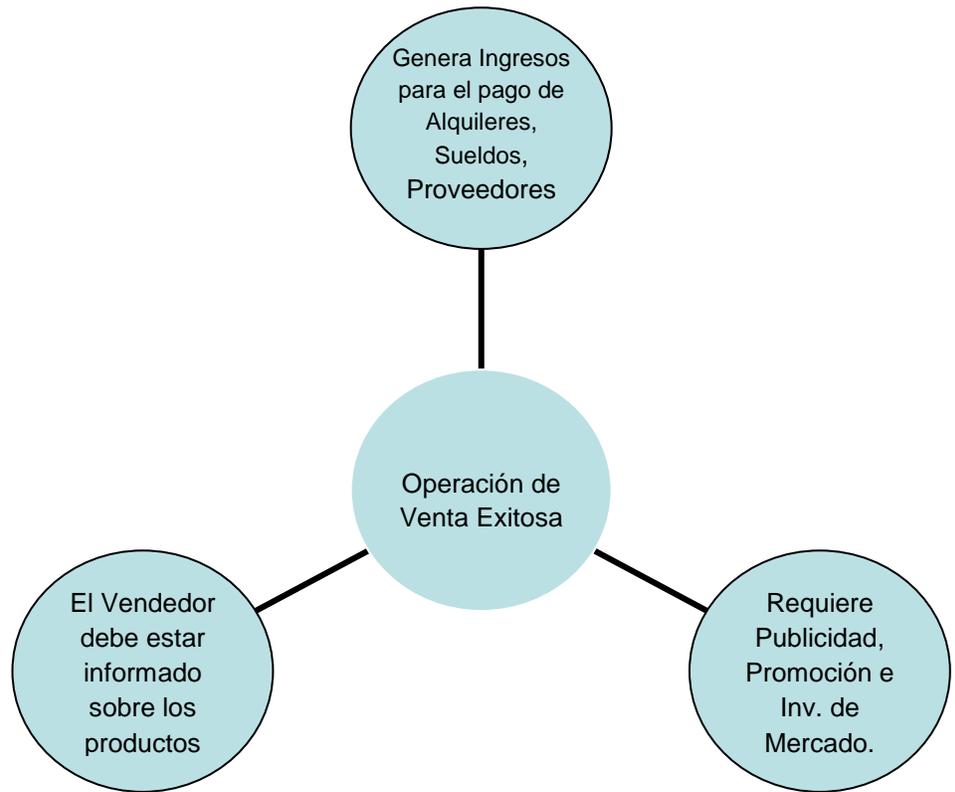
De la definición vista al comienzo de este capítulo surge que un sistema administrativo debe atender simultáneamente la ejecución de tareas en función a objetivos y asegurar el flujo de información para la toma de decisiones y el control de las actividades.

Para alcanzar dichos propósitos, el diseño de un sistema administrativo debe satisfacer ciertos requisitos:

- *Ser Eficaz*: la eficacia se refiere al grado en que se alcanzan las metas y objetivos propuestos. Para el autor Peter Drucker <sup>(8)</sup>, efectividad o eficacia es ***hacer las cosas que se deben hacer*** (perspectiva del logro de objetivos); es decir, la empresa debe producir o prestar los productos y servicios que la comunidad este demandando. Para lograr que se hagan las cosas los sistemas administrativos deben posibilitar la interrelación entre los distintos sectores y de las diferentes operatorias de la empresa.

---

(8) DRUCKER, Peter F.; "La Gerencia", EL ATENEO, (Buenos Aires, 1975), pág. 33.



Fuente: elaboración propia.

- *Ser Eficiente*: utilizar de la mejor manera posible los recursos aplicados a la producción o prestación de un servicio. Según Drucker eficiencia es **hacer bien las cosas** (enfoque del uso de recursos); es decir, no es suficiente con hacer lo que se debe hacer sino que además hay que hacerlo correctamente. Por ejemplo, en el sector cuentas a pagar, si la tarea es emitir 20 órdenes de pago por día, y el empleado X lo realiza en 8 hs y su compañero, Z ,en 16 hs, ambos son efectivos pero X es más productivo que Z. Por lo tanto, una de las consecuencias de la

eficiencia es la productividad (mayor unidad producida por unidad de tiempo). Un sistema administrativo será más eficiente cuando el diseño permita ejecutar las tareas en menor tiempo por requerir menos pasos o contar con procedimientos más simples, disminuyendo también el “costo” de la información (menos formularios, mayor espacio para archivos, menos personal abocado a tareas puramente administrativas, etc.).

- *Ser Efectivo*: nivel por encima de la eficacia y la eficiencia, es ***hacer las cosas que correspondan***.
- *Ser Sustentable*: poder adaptarse a los cambios y perdurar, es ***hacer las cosas que permitan la supervivencia***.

### 3.- Análisis del Sistema Administrativo

El análisis de los procesos que constituyen el sistema administrativo permite ver que se está haciendo en la organización, donde se encuentran las fallas y efectuar propuestas de cambio.

#### 3.1.- Etapas del Análisis

\* Relevamiento: implica no solo recoger información sino que se requiere que los datos recolectados sean adecuadamente sistematizados para que pueda establecerse un esquema coherente que permita medir su fiabilidad.

Dentro de la etapa de relevamiento encontramos:

- Recolección interna de datos: consiste en un conjunto de técnicas dirigidas a reunir toda la información sobre la organización, sobre los sistemas y los subsistemas; tenemos: encuestas, entrevistas al personal, observación directa, etc.

- Recolección externa de datos: involucra la búsqueda de antecedentes relacionados con el estudio que se está desarrollando y que pueden hallarse disponibles en el mercado, fuera del ámbito mismo de la empresa.
- Sistematización de la información: es necesario contar con información fidedigna que impida que las conclusiones que se obtienen de los relevamientos surjan datos que no responden a la realidad, ya sea por error, omisión o deformación intencionada.

\* Diseño: en esta etapa se desarrolla toda la actividad creativa de un programa de análisis de sistemas, en ella el analista, sobre la base de los antecedentes reunidos en la etapa anterior de relevamiento, formula sus objeciones sobre el sistema actual y presenta un proyecto alternativo, que tienda a optimizar la eficacia y eficiencia.

Tenemos tres sub etapas:

- Diagnóstico: se pone de manifiesto los problemas que presenta el sistema actual y se plantean propuestas concretas de cambio.
- Diseño Global: se debe formular el proyecto de sistema que, incorporando los cambios aceptados, dé como resultado el sistema propuesto.
- Diseño Detallado: sobre la base del diagnóstico aprobado se está en condiciones de producir los elementos que van a servir para implementar el nuevo sistema. Este diseño involucra: redacción del manual de procedimientos y de organización; diseño de formularios, registros y archivos; redacción de programas; realización de pruebas de funcionamiento, etc.

\* Implementación: esta última etapa del análisis de sistemas se inicia cuando los manuales se ponen a disposición del usuario, es el proceso mediante el cual el sistema propuesto es llevado a la práctica sustituyendo al anterior.

Esta etapa tiene cuatro fases:

- Planeamiento de la implementación.
- Desarrollo de las tareas previas o preparatorias.
- Lanzamiento: el sistema se inicia efectivamente en operación, puede ser total cuando comprende a todo el sistema o parcial cuando se hace por módulos; también puede ser por sustitución, cuando reemplaza al sistema anterior, o paralelo, cuando el nuevo sistema comienza a funcionar sin discontinuar el anterior.
- Seguimiento: se analiza el resultado de la implementación desde su ejecución hasta el momento en el cual el sistema funciona con el grado de aplicación que se ha fijado como satisfactorio, o hasta cuando un informe final crítico anuncie el fracaso de la implementación. El analista deberá evaluar: el cumplimiento de los puntos de control previstos en el programa, los informes de cumplimientos y los informes de evaluación donde se detallan las metas alcanzadas y los objetivos pendientes de cumplimiento (dicho informe se produce cuando el sistema funciona a niveles fijados como satisfactorios, o cuando el grado de incumplimiento es tan generalizado que ya no tiene sentido prolongar la etapa de seguimiento).

### 3.2.- Herramientas del Análisis

#### 1) Herramientas de Programación:

1.1. Diagrama de PERT: (*Program Evaluation and Review Technique* por sus siglas en inglés, o técnica de evaluación y revisión del programa) o diagrama de redes, tiene como finalidad establecer la correlación en el tiempo que se presentan entre las distintas tareas que hacen al cumplimiento de una obra en su totalidad. La utilización de esta herramienta de programación supone tanto gráficos como alternativas que puedan presentarse en la asignación y distribución de recursos. Cada tarea se representa mediante un círculo y las tareas se relacionan entre sí mediante líneas; cuando se diagrama todas las tareas y se las reúne con las líneas queda dibujada la red que da sentido al nombre otorgado al gráfico.

1.2. Diagrama de GANTT: o gráfico de barras, tiene por objeto programar en el tiempo la asignación de tareas entre distintos recursos y posibilitar el control posterior del cumplimiento de plazos. Es el complemento del diagrama de PERT, solo que es de estructura más sencilla

## 2) Herramientas de Captación de datos

2.1. Formulario de Encuesta: usados para obtener información del personal, sus tareas y los procesos. Puede tener diferentes diseños según su naturaleza y los objetivos a desarrollar. Lo aconsejable es emplear modelos simples de fácil comprensión por el encuestado, con los datos mínimos que luego permita ir a entrevistar a cada uno de los integrantes de la organización

2.2. Cuestionarios de Control Interno: se usan para obtener información relevante del funcionamiento de los sistemas para poder detectar fallas de control interno que puedan existir en los distintos sectores de la empresa. Este cuestionario tiene la particularidad de ser un manual en sí mismo, que cada equipo de trabajo prepara previo al desarrollo

de los programas. Una vez preparados podrán ser utilizados en distintas aplicaciones. Son necesarios para llevar adelante ordenadamente un programa de análisis para evitar realizar omisiones y reducir los tiempos que insume la tarea.

### 3) Herramientas del Diseño de Sistemas

Permiten ensamblar cada una de las partes a los efectos de mostrarlos en su totalidad y en términos claros y precisos, facilitando su entendimiento.

Se utilizan debido a la complejidad cada vez mayor de los entes y lo dificultoso que resulta su interpretación.

Los diagramas son herramientas que reúnen las características de universalidad (permiten “captar” la totalidad del sistema) y simplicidad (permiten la presentación de los sistemas facilitando su rápida comprensión).

Tenemos: - Diagramas de proceso

- Diagramas de bloque

- Cronogramas

Estas herramientas son adaptadas a la actividad de análisis de sistemas que se emplean para:

- Proyectar el desarrollo de los programas.

- Recoger información de base.

- Formular modelos de los sistemas.

Permitir la implementación de los sistemas diseñados.

#### 4.- El Sistema Administrativo y las Nuevas Tecnologías de la Información

En el Punto 5 de este Capítulo dijimos que una de los componentes del Sistema Administrativo era la tecnología, hoy por hoy, el recurso más asociado a este concepto son las computadoras, o más bien dicho, los procesadores, cada vez más potentes, rápido y pequeños.

La incorporación de nuevas tecnologías de la información afecta sensiblemente al sistema administrativo, otorgándole características especiales, donde los recursos tecnológicos impactan sobre los otros elementos que lo componen:

- Impacto sobre los Procedimientos: esas nuevas tecnologías permiten eliminar tareas que antes se realizaban en un procedimiento, la capacidad de los equipos eléctricos para procesar y transportar datos permite reducir, reordenar y rediseñar procedimientos. Las nuevas tecnologías modifican las posibilidades de supervisión y control en los procedimientos permitiendo supervisiones remotas, controles automáticos, mayor acceso a las tareas realizadas por los subordinados e integraciones de los sistemas de control.
- Impacto sobre las Personas: surge un incremento en las necesidades de aprendizaje continuo que permiten mayor autonomía y discreción por parte del trabajador, lo que denota que los puestos de trabajo deberán ser ocupados por personas con mayor nivel de capacitación en tareas más amplias y complejas. También se modifica el entorno del trabajo tanto en lo social como en lo físico, porque al modificarse los procedimientos y las tareas se modifican las frecuencias de contacto y los canales por donde se da la comunicación.

- Impacto sobre el Sistema de Información: como se dijo antes, las nuevas tecnologías permiten que los sistemas de información puedan procesar datos más complejos en mayor cantidad y menor tiempo, acelerando y aumentando el volumen de comunicación en la organización. Sin embargo se debe tener cuidado en este aspecto de no sobrecargar de información al sistema para no entorpecer los procesos y así evitar un “párate” del mismo.

#### 5.- El Sistema Administrativo y el Sistema de Información

La organización necesita de un flujo continuo de información formalmente establecido que capte los datos que surgen de las operaciones cotidianas, los procese, transforme, registre y transmita a todas las áreas para así poder concretar la serie de trabajos rutinarios que hacen posible la operatoria organizacional. El sistema administrativo es el que administra esa información y procesa la totalidad de datos de entrada, produciendo salidas que por el proceso de retroalimentación se reinterpretan para la toma de decisiones a futuro.

*Todo sistema administrativo depende de ese flujo de información que se organiza bajo una entidad abstracta denominada sistema de información.* Los sistemas de información son subsistemas de los sistemas administrativos.

La información que circula de una parte a otra de la organización y entre ésta y su ambiente se debe a que existen esos flujos de información que además son fácilmente observables porque corresponden a flujos físicos de elementos.

Por otra parte, la información relacionada a transacciones cotidianas que se producen en la organización, resulta necesaria para el funcionamiento operativo del sistema administrativo de la misma.

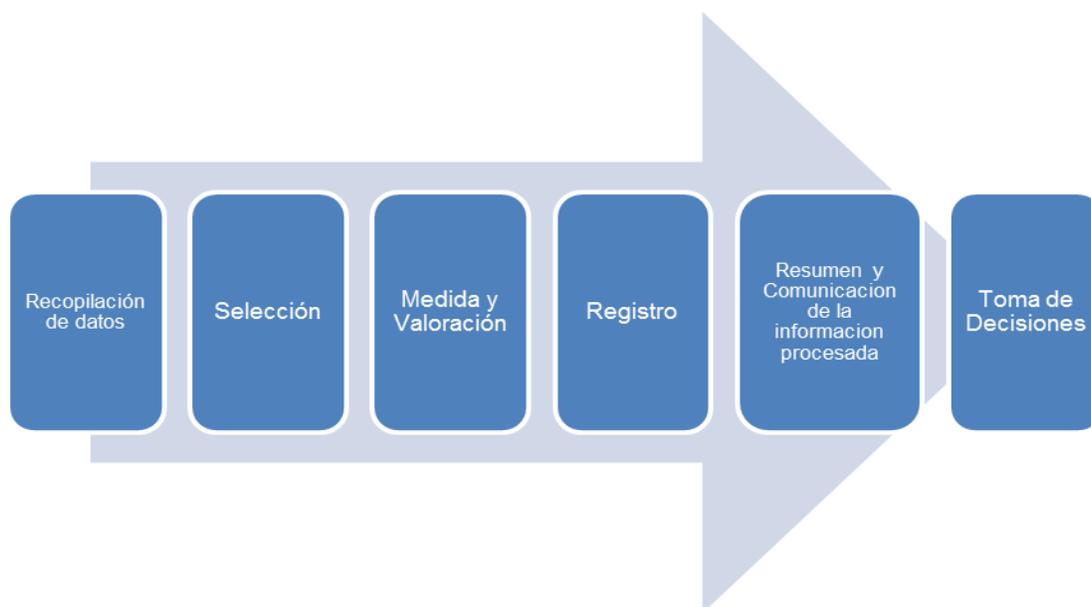
#### 5.1.- El Sistema de Información Contable

La contabilidad es la técnica de procesamiento de datos que permite obtener información sobre la composición y evolución del patrimonio de ente, los bienes de propiedad de terceros en su poder y ciertas contingencias. Dicha información debería ser de utilidad para facilitar las decisiones de los administradores del ente y de los terceros que interactúan o pueden llegar a interactuar con él.

La contabilidad tradicional ha perdido gran parte de su capacidad para registrar las transacciones y sintetizarlas en los Estados Financieros frente al avance tecnológico y la globalización de las operaciones.

El SIC es un subsistema dentro del Sistema de Información, y como tal comprende la obtención de datos sobre los hechos económicos, el procesamiento de la información, el registro y la elaboración de la información contable.

Su estructura comprende un proceso integrado por cinco pasos básicos relacionados con las actividades económico financieras:



Fuente: Apunte de clases, Cátedra Organización Contable de Empresas.

Este proceso es continuo y utiliza normas y técnicas específicas que tienen validez y aplicación internacional: la contabilidad.

El SIC tiene como función básica brindar información sobre la realidad económica, financiera y patrimonial de la empresa, de manera tal que permita planificar su gestión y garantizar el control de las acciones que se producen en la entidad.

No debe confundirse al Sistema de Información Contable con el Sistema de Registración Contable; éste último se compone de un conjunto de comprobantes, cuentas y registros; y un circuito de registración bajo la forma de un sistema de comprobantes y un manual de cuentas <sup>(9)</sup>. En cambio el SIC está compuesto por:

- Personas.
- Medios de registración.

---

(9) Un manual de cuentas es un auxiliar administrativo contable que proporciona un estudio individual y en profundidad de las cuentas que integran el plan de cuentas del ente.

- Tipos de comprobantes y tipos de documentación.
- Un sistema de procesamiento de datos que comprende una serie de pasos: captar los datos, analizarlos, registrar los datos, determinar los saldos, controlarlos, verificarlos y analizar su razonabilidad, elaborar un informe.

Una estructura o plan de cuentas <sup>(10)</sup>.

---

(10) Un plan de cuentas es un esquema de relación de las cuentas que integran el Activo, Pasivo, Patrimonio Neto, las cuentas de resultados y las cuentas de orden estructuradas según un esquema que refleje las necesidades de la empresa y cumpla con las normas técnicas vigentes.

## Capítulo IV

### Presentación e Historia de “DINER SA”

**Sumario:** 1.- El proyecto de mejora. 2.- Historia de la empresa. 3.- Alcance del sistema de DINER SA. 4.- Procedimientos requeridos por la norma ISO 9001:2008.

#### 1.- El Proyecto de Mejora

En el trabajo que nos ocupa, analizaremos la Casa Central de la Empresa DINER S.A., dedicada a la producción y venta de agroquímicos y fertilizantes. Nos centraremos en relevar a la sucursal, analizar dicho relevamiento, informar las observaciones detectadas tratando de encontrar problemas administrativos o fallas en el sector ventas y depósito ya que son las áreas en que se nos pidió prestar especial atención, buscar las causas, quienes están relacionados con dichos problemas y porqué se producen, y cuáles serían las posibilidades de mejorarlo mediante el uso de las herramientas de la Teoría Organizacional, otorgando finalmente, las propuestas más razonables con los resultados que pueden otorgar. Antes de comenzar repasaremos la historia de esta empresa, y de ahí en más comenzaremos a desentrañar su estructura formal.

## 2.- Historia de la empresa

Para compenetrarnos más, y lograr entender lo que es el espíritu de este ente económico, desarrollaremos su historia. DINER SA es una empresa fundada en el año 1998 en la Provincia de Tucumán. Inicialmente el objetivo que se propuso la dirección de la empresa era en convertirse una importante proveedora de insumos y servicios al sector citrícola el que por entonces se encontraba en creciente expansión.

Representante de empresas de alto calibre como NOVARTIS, TECNIDEX, AMERICAN CYANAMID, RHÔNE POLENC, NUFARM, CLARIANT y MONSANTO, distribuyendo sus insumos pero brindando al mismo tiempo servicios técnicos y comerciales, llevo en poco tiempo a que la firma se convierta en líder regional en el rubro agroquímicos y de servicios del sector citrícola.

A su vez cuenta con el apoyo de laboratorios BASF, SYNGENTA AGRO y TEXACO; ampliando el mercado de servicios y productos que incluyen caña de azúcar, soja, maíz, poroto y hortalizas.

En el año 2003 se inauguran sucursales en Metán y Las Lajitas, ambas en la Provincia de Salta. Luego, en el año 2006, y ya convertida en empresa no solo productora sino también importadora, certifica sus actividades bajo normas ISO 9001:2008 permitiéndole ofrecer al mercado productos de la más alta calidad.

El complejo industrial en la Provincia de Tucumán se ubica al norte de la ciudad de San Miguel de Tucumán, en Tafí Viejo en la zona conocida como Los Nogales sobre la Ruta Nacional N°9 Km. 1300. Actualmente dicho complejo consta de depósitos de almacenamiento de insumos que poseen la última tecnología en prevención y extinción de incendios, almacenaje de rucks metálicos, playas de carga, camiones de reparto, auto elevadores, camionetas y móviles para técnicos, etc.

Entre los años 2010 y 2013 se abrieron dos nuevas sucursales, una en Concordia y la otra en Villaguay, ambas ciudades ubicadas en la Prov. de Entre Ríos.

Los productos propios elaborados por la firma a partir de insumos importados brindan los más altos estándares de calidad y son controlados por el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria), organismo descentralizado dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

Además de importar, la empresa exporta productos de su producción a países de Centro y Sud América.

La actividad que brinda la empresa se puede resumir en los siguientes puntos:

- Fabricación y envasado de productos propios.
- Distribución y Comercialización de agroquímicos.
- Productos y Servicios post cosecha en cítricos.
- Venta de semillas y fertilizantes.
- Servicios de depósito y logística.
- Asesoramiento técnico.

### 3.- Alcance del Sistema de DINER SA

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad de la compañía incluye la comercialización y logística (transporte, distribución y almacenamiento) de agroquímicos y semillas en el depósito central sito en Los Nogales (Provincia de Tucumán), y sucursales de expendio en Metán y Las Lajitas (Provincia de Salta).

La elección de los servicios y procesos se basó en la importancia que tienen desde la perspectiva de satisfacción del cliente:

- Comercialización: se refiere a la compra y venta de los productos que la firma comercializa.

- Logística: recepción, almacenamiento y entrega de los productos que son comercializados por DINER SA.

El Sistema de Gestión de Calidad de DINER SA está en conformidad por los requisitos de la norma ISO 9001:2008 excepto por:

- 7.3 “Diseño y Desarrollo”: en relación a los productos comercializados por la firma que no son elaborados por la misma sino provistos por compañías de primer nivel. El proceso de diseño y desarrollo es realizado por cada laboratorio y los procesos ya están establecidos por los proveedores mencionados en el punto 1.
- 7.5.2 “Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio”: los productos a los que hacíamos referencia en el punto anterior son elaborados por laboratorios de primer nivel, de este forma los procesos se verifican con el seguimiento y la medición de los mismos.

DINER SA gestiona sus actividades a través de un enfoque de procesos con el fin de controlar continuamente los vínculos entre ellos en forma individual dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. La aplicación del enfoque basado en procesos dentro de la empresa enfatiza la importancia de:

1. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
2. La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
3. La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

#### 4.- Procedimientos Requeridos por la Norma ISO 9001:2008

- **Control de Documentos:** en el caso de DINER SA los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de Calidad son controlados y verificados a través de un procedimiento que establece:
  - Aprobar los documentos antes de emitirlos.
  - Revisar, actualizar y re-aprobar los documentos cuando sea necesario.
  - Asegurar que las versiones relevantes de los documentos aplicables estén disponibles en los puntos de uso.
  - Asegurar que los documentos de origen externo estén identificados y su distribución sea controlada.
  - Prevenir el uso no intencional de documentos obsoleto e identificarlos adecuadamente si se los retiene para cualquier propósito.
- **Control de Registros de Calidad:** los registros de calidad dan evidencia objetiva respecto a la ejecución de una actividad o tarea y de la conformidad o no de la misma en relación con los procedimientos o instructivos del SGC. Proveen evidencia de conformidad con los requisitos y de la operación efectiva del SGC. Para cada registro se indica:
  - Responsable.

- Identificación del registro.
  - Indexación (modo de recuperación).
  - Lugar de archivo.
  - Tiempo de retención (relacionado al producto y las normas impositivas).
- **Auditorías Internas:** la organización lleva a cabo auditorías internas anuales planificadas. Las mismas cumplen con el Procedimiento de Auditorías Internas: se llevan registros de los resultados y las acciones correctivas emergentes de la misma y se informa de los resultados a los jefes de área para luego ser llevados a cabo sin ninguna demora las acciones de corrección.
  - **Control de Producto No Conforme:** seguimiento y medición de los procesos; la organización se asegura de que el producto que no es conforme, se identifique y registre para prevenir su uso o entrega no intencionados
  - **Acciones Preventivas:** la organización lleva a cabo acciones eficaces para prevenir la ocurrencia de las causas de las no conformidades.
  - **Acciones Correctivas:** la organización lleva a cabo acciones eficaces para eliminar las causas de las no conformidades mediante el análisis de la causa, la acción propuesta, el seguimiento de la acción propuesta y la verificación de eficacia.

La firma busca mejorar continuamente la eficacia Sistema de Gestión de Calidad mediante la recopilación y el análisis de datos, sobre indicadores tales como: la satisfacción del cliente, conformidad con los requisitos del producto, características y tendencias de los procesos y de los proveedores.

La política de calidad, los indicadores, el cumplimiento de objetivos, las auditorías internas, encuestas, acciones correctivas y la posterior revisión por la dirección, todas confluyen a la mejora continua de la eficacia del SGC.

## Capítulo V

### Relevamiento, Análisis y Diagnóstico de DINER SA

**Sumario:** 1.- Descripción del Trabajo realizado. 2.- Relevamiento  
3.- Observaciones. 4.- Diagnóstico del Área Ventas y Almacenes.

#### 1.- Descripción del trabajo realizado

##### 1.1.- Objetivos

Las tareas de Relevamiento desarrolladas en DINER SA, tuvieron por objetivo conocer los procedimientos y estructura formal vigentes al momento del Relevamiento, procurando:

- Relevar los procesos y sistemas administrativos y operativos vigentes, revisiones, registros y documentación diversa sobre la estructura formal.
- Relevar los formularios en uso las características de los mismos.
- Identificar los sistemas de gestión en uso y sus características.
- Identificar observaciones y debilidades en los principales procesos que se realizan.

## 1.2.- Alcance

El trabajo realizado consistió en tomar conocimiento y analizar los procesos, la comunicación y las relaciones entre el personal que se desarrollan en DINER SA. Para ello se utilizó la siguiente metodología:

### Entrevistas e Información Brindada

Se realizó una entrevista con el Gerente General, tratándose sobre los problemas que afectan a los sectores Ventas y Almacenes, que fue posteriormente resumida y plasmada en el Apéndice.

Se realizaron entrevistas-relevamientos básicos a las siguientes personas:

- Fernanda Chocobar – Administrativa Comercial
- María Belén Navarro – Recepción y Administrativa Comercial
- Bruno Jerez – Auxiliar Administrativo Impuestos y Bancos
- David Acosta – Encargado Administración Comercial
- Esteban López – Encargado de Deposito
- Daniel Rossi – Tesorero/Asistente de Directorio
- Ing. Facundo González - Vendedor
- Ing. Graciana Presti - Vendedora
- Ing. Diego Sáenz - Vendedor

### Caracterización del Sistema Informático

A partir del Relevamiento practicado se procedió a caracterizar los Sistema Informáticos que utilizan en DINER SA, en función al uso que le dan cada uno de los sectores relevados.

### Documentación de Evidencias

Se obtuvo oportunamente la documentación interviniente en los procesos administrativos y operativos que se efectúan en la empresa.

La documentación recibida estuvo constituida por los modelos de formularios en uso, se procedió al escaneo para su posterior análisis.

En el caso de la documentación sobre la estructura formal de la empresa se recibió en archivos en formato PDF, Excel y Word.

## 2.- Relevamiento

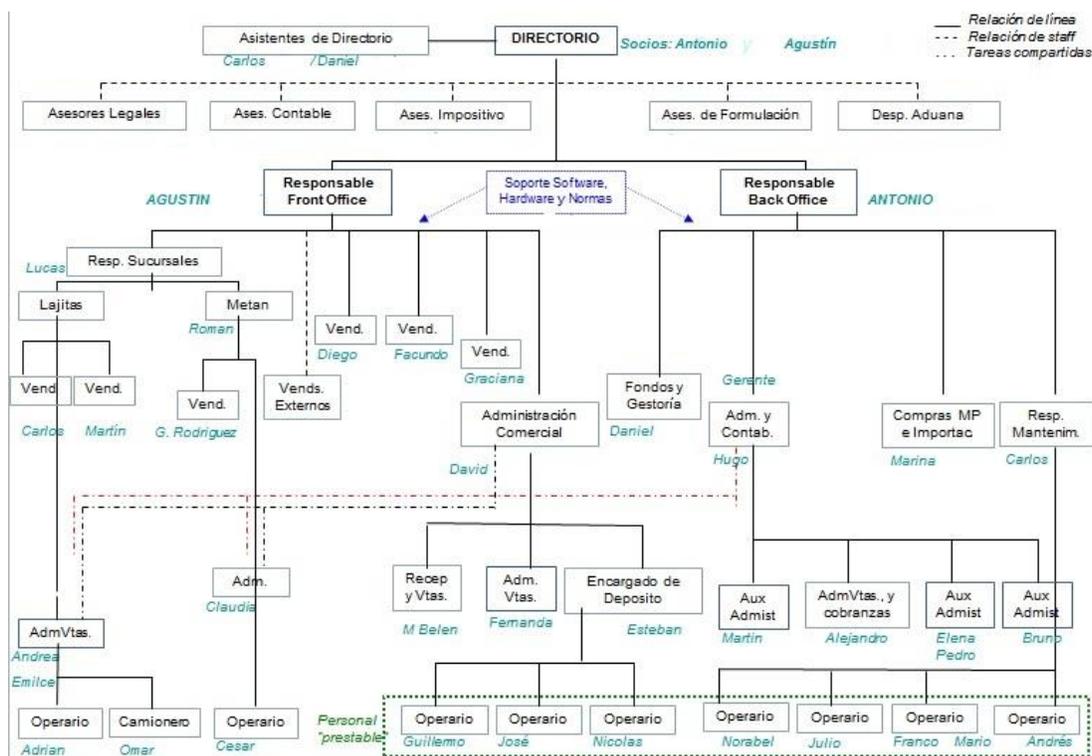
### 2.1.- Estructura de DINER SA

El Organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, el patrón de relaciones de los componentes de la organización.

Es el diagrama de la estructura. En consecuencia muestra las relaciones existentes entre las partes componentes de una organización, asignando correctamente la responsabilidad de cada persona dentro de la empresa.

Presentamos el Organigrama de DINER, el cual posteriormente es caracterizado:

Figura 1: Organigrama de la empresa DINER SA.



Explicaremos brevemente esta estructura. Comenzamos desde lo más alto de la pirámide organizacional, o sea con el Directorio: el mismo se compone por el Director Presidente, y el Director Vicepresidente, que son los dos únicos accionistas de la empresa. Este órgano como sabemos, es el encargado de tomar las decisiones más importantes, y en este caso como son los mismos socios accionistas los que lo conforman, puede decirse que las decisiones de la Asamblea de Accionistas, toma las decisiones al mismo tiempo que el Directorio. Los dos directores a su vez, ocupan el cargo de Responsable Back Office, y Responsable Front Office. El primer cargo, maneja el área administrativa, y el segundo el área de ventas y administración.

El Directorio es asesorado por dos asistentes, que aconsejan en asuntos de toma de decisiones de alta jerarquía.

En las relaciones de Staff, tenemos a los Asesores Legales, Contables e Impositivos, de Formulación y Despachante de Aduana.

En soporte de Software, Hardware, Normas tiene a distintos profesionales que se encargan de ello.

El Responsable Back Office, tal como dijimos se encarga de las funciones administrativas propiamente dichas, toma decisiones de importancia, y es quien se reúne con los altos funcionarios de otras empresas, en reuniones de negocios. Generalmente se encuentra fuera del área de trabajo, viajando constantemente a otros países para tener dichas reuniones. Da los lineamientos de cómo se va a mover la empresa según las circunstancias. O sea que planifica a corto plazo, y brinda las estrategias y políticas a seguir, por periodos que generalmente abarcan las temporadas de distintos sectores del agro, ya que es un medio muy cambiante y de proyecciones vidriosas.

El Responsable Front Office, es quien está más tiempo en la empresa, ocupándose del área comercial, planificando y elaborando estrategias y políticas de todo lo relacionado a sectores de ventas, cobranzas, y logística.

Por debajo de ese cargo, tenemos a los vendedores, administración comercial y los responsables de sucursales, pero éstos últimos no son relevantes para el análisis por cuanto a que el trabajo solo se enfoca en la sucursal central. Los vendedores, tienen como requisito indispensable para ocupar ese cargo, ser profesionales en Ingeniero Agrónomo, ya que el conocimiento para poder asesorar y vender productos químicos implica una responsabilidad específica y propia de esa profesión. Luego tenemos a administración comercial, que es el sector que se encarga de facturar, y

hacer la logística de los productos que venden los ingenieros. Se encarga asimismo de administrar las cuentas corrientes de clientes.

Del Responsable Back Office, dependen el Tesorero, el Gerente, Compras e Importación de materia prima, y el Responsable de Mantenimiento/Fabrica. El Gerente se encarga de llevar a cabo toda la planificación, hacer cumplir políticas e implementar estrategias que interpreta quien le precede en el cargo. Cumple esta función junto con su equipo de auxiliares administrativos, entre los que encontramos a quienes realizan la parte de impuestos y bancos, y otro grupo que realiza las tareas propias de un Depto. Compras, y el encargado de cobranzas quien colabora con conciliar cuenta de clientes.

Compras e Importación de Materia Prima, se encargan de administrar las compras de materia prima proveniente del extranjero, en estrecha relación con el despachante de aduanas, asesor de formulación.

Por ultimo tenemos al Responsable de Mantenimiento/Fabrica, que es quien se encarga de mantener las instalaciones de la empresa en buenas condiciones, los vehículos en las mejores condiciones para el uso, y además es el Responsable de Fabrica, o sea quien administra la Fabrica, ordena la producción de lotes de productos a los operarios. Es de destacar que los operarios se reparten prestando sus servicios en fábrica, y en logística, a cargo del Encargado de depósito.

## 2.2.- Manual de Funciones

En toda organización resulta esencial que cada uno de sus integrantes, desde el nivel jerárquico más bajo hasta el más alto, esté completamente informado acerca de sus obligaciones y responsabilidades y de las normas y políticas bajo las cuales se deberá desempeñar.

Esta información debe encontrarse para todos disponibles a través de un medio uniforme y de bajo costo, el mejor medio encontrado para

proporcionar esta información a los individuos de una organización son los “manuales” de la compañía, que pueden ser de políticas, estructura, procesos, procedimientos, calidad, etc. Son parte del Sistema de Información de la empresa, y herramientas formales de comunicación de las políticas y el diseño organizacional de la misma.

El Manual de Funciones sirve de complemento al organigrama de la organización y permite detallar el alcance de las funciones completando así el gráfico de la estructura formal de la empresa con una descripción del contenido de cada uno de los cargos y de los requisitos de quienes deben desempeñarlos.

A continuación comentamos sobre los manuales de Funciones de DINER SA:

En la actualidad la firma cuenta con una especie de manuales de funciones, muy resumidos y escuetos, las llamadas “Revisiones de cargos”. Sucede que al tener poco personal administrativo, muchas veces ocurre que tienen que ir rotando funciones, no todas pero si algunas. Entonces lo que queda son estas revisiones de las tareas imprescindibles al cargo, y las que van cambiando quedan sin plasmarse de forma documentada.

En el cuadro siguiente mostraremos un ejemplo de las revisiones de cargos de DINER, ya que en el último Capítulo realizaremos una propuesta de Manual de Funciones:

<b>Rev. 6.5 a- Revisión de cargo: Administrativo Auxiliar Senior</b>
a) Conciliación de bancos y control de operaciones bancarias.
b) Control y seguimiento de impuestos.
c) Atención a requerimientos fiscales e inspecciones.
d) Archivo de la documentación generada, y la relacionada con las demás tareas.

### 2.3.- Cursogramas

El cursograma es una representación gráfica secuencial y sistemática del conjunto de operaciones, procedimientos o rutinas administrativas, pertenecientes a un área homogénea de actividad a través de símbolos convencionales. También se los denomina flujogramas o diagramas de secuencias y constituyen una herramienta eficaz para relevar y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización. Es el Diagrama de los Procesos.

En las figuras siguientes presentamos los flujogramas que utiliza la empresa:

Figura 2: Simbología utilizada por Diner SA

SIMBOLOS	SIGNIFICADO
	Operación de Fabricación o Proceso
	Operación de Fabricación con Autocontrol
	Operación de Control
	Decisión
	Transporte / Expedición
	Almacenaje
	Archivo de Datos
	Documento
	Producto semielaborado, material, materia prima o producto terminado
	Proceso con control

Figura 3: Flujograma de circuito ventas de Diner SA

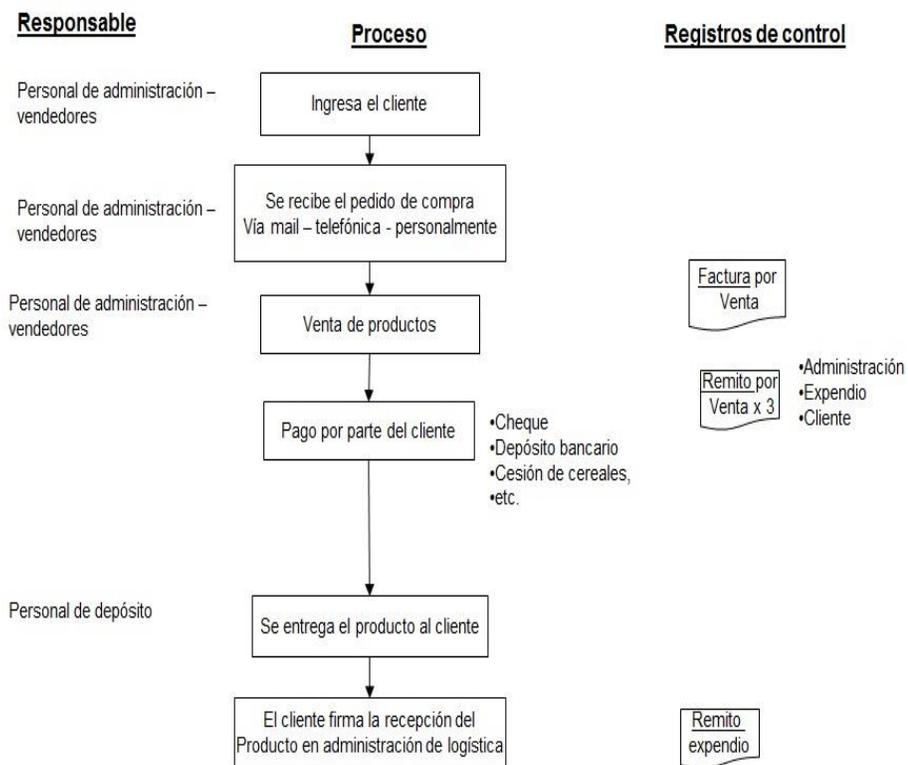


Figura 4: Flujograma de circuito de compras de Diner SA

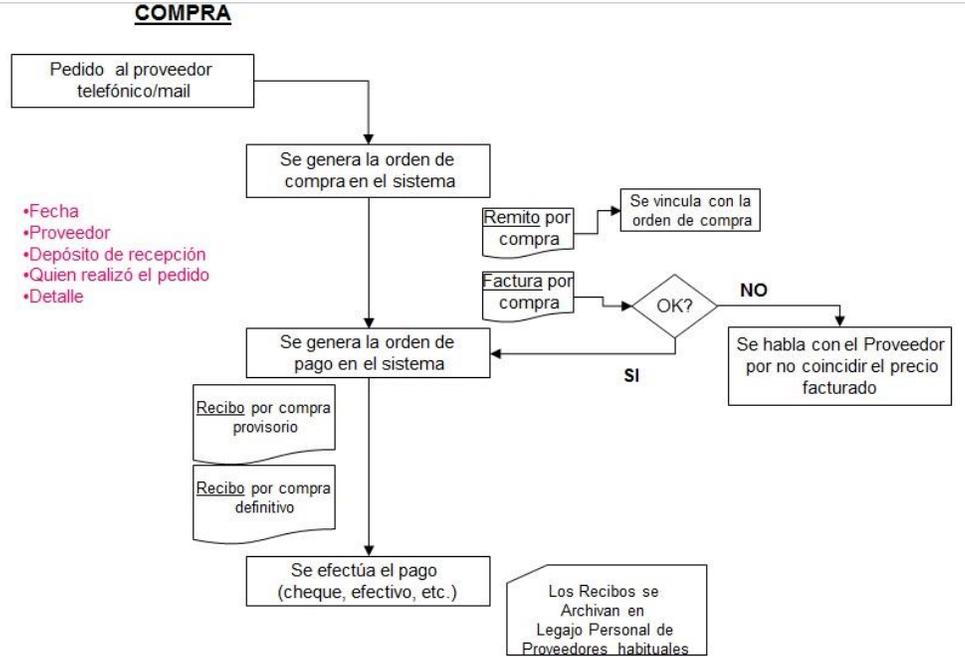


Figura 5: Flujograma de Almacenamiento de Diner SA

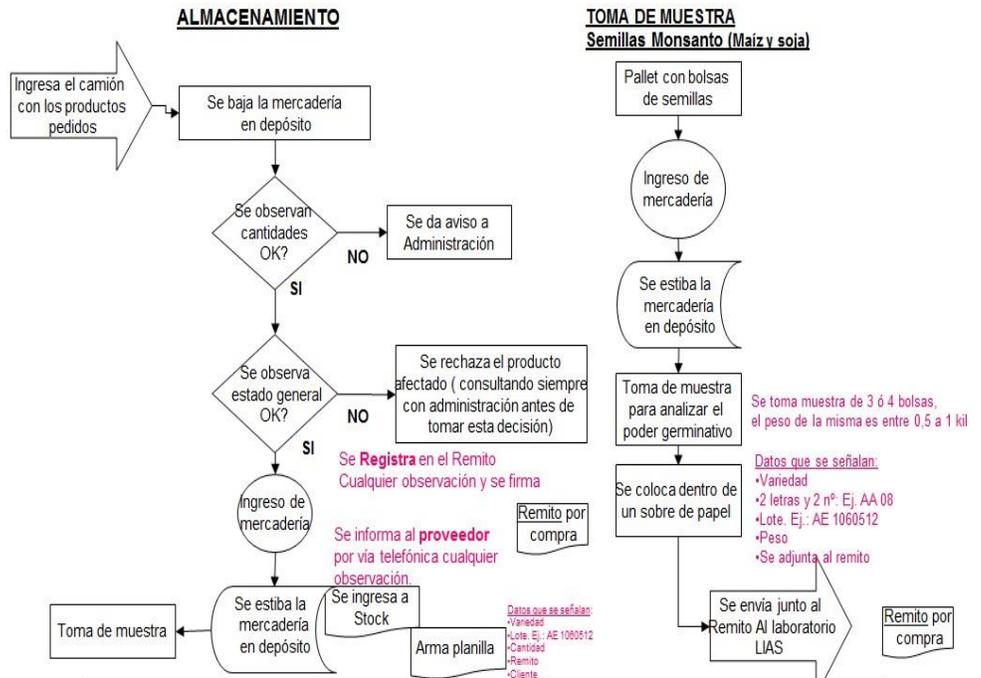
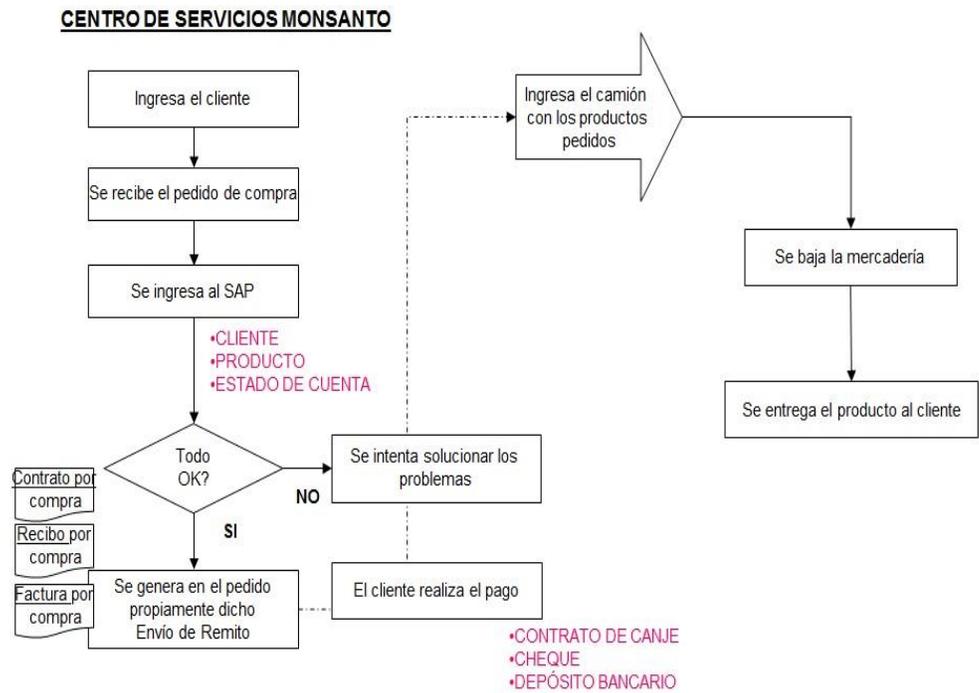


Figura 6: Flujograma centro de servicio de Monsanto en Diner SA



#### 2.4.- Manuales de Procedimientos

Es un conjunto de normas reunidas en un cuerpo orgánico que explican el desarrollo de los procesos administrativos.

Su redacción debe precisar:

- Como se ejecutan los procesos y controles.
- Quienes son los encargados de ejecutarlos.
- Cuando deben ser ejecutados.
- Los soportes de información que intervienen y como deben de ser completados.
- Los tipos de archivos que intervienen, como y donde conservarlos (información).

Procedemos a transcribir los Manuales de Procedimiento de Ventas y Logística de DINER:

## **“PROCEDIMIENTO DE VENTAS**

### **1.0 EQUIPOS Y HERRAMIENTAS**

La empresa pone a disposición:

- Una computadora
- Celular
- Una camioneta ( a los Ingenieros de ventas)

Además cuenta con el sistema informático **Tango**, para tener un mejor y más eficiente desempeño laboral.

Cada empleado cuenta con un perfil y una clave de ingreso de acuerdo a su función dentro de la empresa.

## **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**

### **1.1 Atención del cliente**

La atención del cliente puede ser:

- Personal
- Telefónica
- E-mail

## **1.2 Vendedor**

De acuerdo al cliente puede ser atendido por los distintos vendedores que tiene la empresa.

Los vendedores poseen un stock actualizado lo que hace más eficiente el servicio.

## **1.3 Equipo de ventas**

El equipo de ventas de la empresa está en permanente contacto, se hacen reuniones formales que se llevan a cabo de forma esporádica cada 3-4 a 6 meses (aproximadamente), dependiendo de la época del año. Luego de dichas reuniones se realiza un resumen de los resultados de la misma.

## **2.0 REGISTROS**

### **Registros que intervienen en este proceso**

#### Con orden de compra

- Stock actualizado de productos
- Orden de compra
- Factura
- Remito
- Recibo

#### Sin orden de compra

- Stock actualizado de productos
- Factura
- Remito

- Recibo ”

## **“PROCEDIMIENTO DE LOGISTICA Y ALMACEN**

### **1.0 ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**

#### **1.1 Recepción**

Cuando llega el camión con la mercadería solicitada por el Área de Compras de la empresa se siguen los siguientes pasos:

- Se pide remito del producto
- Se descargan los productos del camión
- Se controla que el producto esté paletizado (cuando corresponda)
- Los envases : cantidad, en buen estado, sin roturas y limpios

Cuando cumplen todas estas condiciones se considera que el producto es conforme. **Caso contrario se clasifica como producto**

**no conforme**

El producto se ingresa al stock en formato papel.

#### **Producto No Conforme**

- El **Encargado de depósito** decide cuando el producto es rechazado como no conforme.
- **Responsable: Administración y Contabilidad** Cuando se rechaza el producto se señala en el Remito y se informa al proveedor por vía e-mail o telefónica, el pedido de esos productos siguen vigentes o no, dependiendo de la situación. Generalmente el problema se genera durante el transporte, por lo cual habitualmente el reclamo es dirigido a ellos.

- **Registro de Producto no conforme:** en sistema cuando se realiza el stock y/o en papel (R-15 Planilla de producto no conforme y listado no conforme de sistema Tango).

## 1.2 Almacenamiento

Una vez aceptado el producto como conforme se almacena en los

Depósitos 2 y 3 (ver Planos y movimientos de productos), dependiendo de la disponibilidad de lugar.

- El almacenamiento se hace en los lugares destinados para **SINER SA**, como se observa en los gráficos 1, 2, 3, 4 y 5.
- Los movimientos dentro del depósito se realiza con los autos elevadores.
- Se almacena dejando libre de 0.45 – 0.50 metros de distancia hasta la pared
- Los productos sólidos se almacenan sobre los líquidos
- En Rucks se estiba x 3
- En piso x 2
- **Se cumple la regla PEPS:** PRIMERO QUE ENTRA PRIMERO QUE SALE (En Inglés FIFO)
- **En caso de derrames:** se tira arena sobre el derrame líquido o en polvo, se espera hasta la completa absorción y se levanta y se dispone en la zona determinada para tal fin. Siempre usando los elementos de protección personal correspondientes.
- Los productos que son propiedad del cliente se encuentran separados e identificados como tal. En caso de que se sufra **pérdida o deterioro** de productos de clientes se deberá informar al encargado del depósito, que en conjunto con el área

administrativa comunicaran al cliente sobre dicho suceso. Se completará el registro **R-23 de pérdida o deterioro**.

- El producto no conforme (vencido, roto, etc.), es separado e identificado dentro del depósito.

Responsable: responsable de depósito. La **permanencia del Producto no Conforme** en los depósitos de SINER SA será de un máximo de 2 años y la **disposición final** del mismo es para uso propio.

### 1.3 Entrega a cliente

Este servicio es brindado al cliente cuando el monto de la compra y cantidad justifica el servicio. No siempre se realiza este servicio.

La entrega se realiza con el camión. La distancia es siempre menor a 100 Km.

<p><u>En caso de productos de proveedores la altura de estibas, tratamiento de</u></p> <p><u>Productos no conformes, etc. Se llevaran a cabo según contrato vigente en cada caso.</u></p>
---

### 1.4 Tiempos de espera

Cuando se saca de stock un producto para realizarse un envío y por circunstancias ajenas al operador se cae este envío, el tiempo máximo de espera de ese envío será de 5 días. Una vez finalizado ese tiempo se da de alta en stock nuevamente y se destruye el remito.

## 2.0 REGISTROS

### Registros que intervienen en este proceso

- Registro Stock en papel y en sistema tango.
- Registro R-13 de control de Registro de Logística
- Registro R -15 Producto no conforme y/o lista de no conformes emitidos por sistema tango
- Registro R-21 Plano de Control de Plagas
- Registro R-23 Registro de perdida o deterioro

### 2.5.- Formularios

Los soportes de información que contienen los datos fijos o variables, se denominan formularios que, pueden ser impresos o escritos previamente, al igual que las instrucciones para el llenado de datos variables manteniendo un orden y sintetizando la información.

La necesidad de usar formularios surge cuando se maneja información que es necesaria registrarla o que es repetitiva, a su vez esa información debe ser útil para la toma de decisiones y para cumplir con normas legales.

Los formularios relevados en la empresa son los siguientes:

Figura 6: Orden de Facturación.

**Formulario de Uso Interno**  
No Válido como Factura

**Orden De Facturación** Fecha

Cliete ..... Número: 01726

Producto	Cantidad	Precio US\$	Subtotal US\$

Total Operación      US\$

T.C.       Total Operación      \$

Pago		Mercaderia	
Efectivo	<input type="checkbox"/>	Entrega Inmediata	<input type="checkbox"/>
Lecop	<input type="checkbox"/>	Acreditación de Cheque	<input type="checkbox"/>
Ch al día	<input type="checkbox"/>	Retira Parcial	<input type="checkbox"/>
Ch Postdatado	<input type="checkbox"/>		
Cereal	<input type="checkbox"/>	Retira de nuestro depósito	<input type="checkbox"/>
Pendiente de Pago	<input type="checkbox"/>	Deponoa	<input type="checkbox"/>
A retirar cheque	<input type="checkbox"/>	Entrega en Finca	<input type="checkbox"/>

Venta realizada por      Autorizada por      Ingresada por

La orden de facturación es confeccionada generalmente por los vendedores, y luego enviada al área de comercialización para realizarse la factura si es que no hay inconvenientes con el cliente o con los productos encargados en la orden.

Figura 7: Factura (Electrónica "A" o "B").

**FACTURA**  
**N° 0037-00007031**  
 CODIGO 01      Fecha: 10/03/2015 12:26

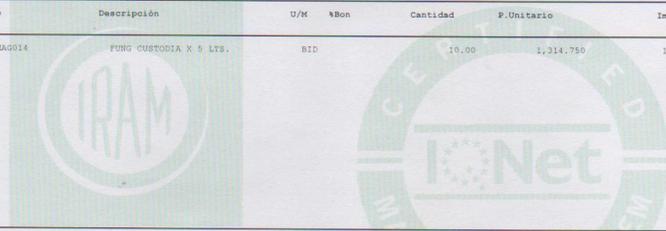
C.U.I.T.  
Ingreso  
Inicio  
IVA RESPONSABLE INSCRIPTO

Sr. (es):  
 Domicilio:  
 Localidad:  
 I.V.A.:

Vto.:  
 Cod.Client  
 C.U.I.T.:

Condiciones de Venta: 10 DIAS      Remito: R000200049306

Código	Descripción	U/M	%Bon	Cantidad	P.Unitario	Importe
FUNMSAG014	FUNG CUSTODIA X 5 LTS.	BID		10,00	1,314,750	13,147,50



bien

COTISACION: **ES 8.7650**

El precio de las mercaderías es en dólares estadounidenses y es el siguiente: US\$ 1,867.50 (Dólares Estadounidenses). A los efectos de su facturación, el precio de las mercaderías se encuentra convertido a pesos, al tipo de cambio vendedor de dólares estadounidenses divisa informado por el Banco de la Nación Argentina al cierre de sus operaciones, para el día hábil cambiario anterior a la fecha de facturación. Esta FACTURA podrá ser cancelada, su vencimiento en dólares estadounidenses o en la cantidad de pesos suficientes, necesarios para adquirir igual cantidad de dólares estadounidenses al precio de las mercaderías adquiridas, de acuerdo con el tipo de cambio vendedor de dólares estadounidenses divisa informado por el Banco de la Nación Argentina al cierre de sus operaciones, para el día hábil cambiario anterior al del al del efectivo pago. La diferencia o saldo que genere la conversión del precio al tipo de cambio aplicable de dólares estadounidenses divisa entre el momento de la emisión y el momento del pago de esta FACTURA, integrará el neto gravado a los fines del I.V.A., y será debitada o acreditada según corresponda.

Los productos detallados en la presente factura serán retirados por el cliente de nuestros depósitos dentro de los 6 meses de fecha este comprobante.

Por ota. y orden del comprador/propietario y bajo su excluyente y exclusiva responsabilidad, la mercadería que se discrimina en el presente instrumento, se mantiene en depósito hasta tanto sea retirada definitivamente por su dueño. Cualquier circunstancia que afecte a la misma en su características, calidades, cantidades, etc. será soportada por el propietario, obligación y/o responsabilidad sobre los bienes que da cuenta la presente factura.

Subtotal	Bonificación	I.V.A. 21%	Per. Ing. Brutos Tucuman	Int. Financ.	TOTAL
13,147.50		2,760.98	460.16		16,368.64

SON PESOS : DIECISEIS MIL TRESCIENTOS SESENTA Y OCHO CON 64/100      OPERADOR:

C.A.E. N°: 65106049169809      Fecha Vto. C.A.E.: 20/03/2015

DUPLICADO

La factura electrónica es confeccionada por las administrativas comerciales o el encargado de Administración Comercial, y se genera con CAI automático con punto de venta n°37 para productos de reventa.

Figura 8: Factura de venta productos por cuenta y orden.

**FACTURA**  
**N° 0038-00001440**  
Fecha: 19/02/2015 09:20

**A**  
CODIGO 01

IVA RESPONSABLE INSCRIPTO

Sr. (es):  
Domicilio:  
Sociedad:  
I.V.A.:

Condiciones de Venta: 10 DIAS      Remito: 8000200049146

Código	Descripción	U/M	Mon	Cantidad	P.Unitario	Importe
HERDEL001	HERB GLIFOSATO ATA F x 10LT	BD		3,00	642,690	1,928,07

DAVID  
COTIZACIÓN: 9,6850

El precio de las mercaderías es en dólares estadounidenses y es el siguiente: US\$ 269,62 (Dólares Estadounidenses). A los efectos de su facturación, el precio de las mercaderías se encuentra convertido a pesos, al tipo de cambio vendedor de dólares estadounidenses divisa informado por el Banco de la Nación Argentina al cierre de sus operaciones, para el día hábil cambiario anterior a la fecha de facturación. Esta FACTURA podrá ser cancelada, su vencimiento en dólares estadounidenses o en la cantidad de pesos suficientes, necesarios para adquirir igual cantidad de dólares estadounidenses al precio de las mercaderías adquiridas, de acuerdo con el tipo de cambio vendedor de dólares estadounidenses divisa informado por el Banco de la Nación Argentina al cierre de sus operaciones, para el día hábil cambiario anterior al del día del efectivo pago. La diferencia o saldo que genere la conversión del precio al tipo de cambio aplicable de dólares estadounidenses divisa entre el momento de la emisión y el momento del pago de esta FACTURA, integrará el neto gravado a los fines del I.V.A., y será debitada o acreditada según corresponda.

Los productos detallados en la presente factura serán retirados por el Cliente de nuestros depósitos en los 6 meses siguiente a la fecha de este comprobante.

Por ota. y orden del comprador/proprietario y bajo su excluyente y exclusiva responsabilidad, la mercadería que se discrimina en el presente instrumento, se mantiene en depósito hasta tanto sea retirada definitivamente por su dueño. Cualquier circunstancia que afecte a la misma en su características, calidades, cantidades, etc. será soportada por el propietario. cion y/o responsabilidad sobre los bienes que da cuenta la presente factura.

Subtotal	Bonificación	I.V.A. 21%	Per. Ing. Brutos	Int. Financ.	TOTAL
1,928,07		404,89			2,332,96

MON PESOS : DOS MIL TRESCIENTOS TREINTA Y DOS CON 96/100      OPERADOR:

Venta realizada por cuenta y orden de: ATANOR SCA

C.A.E. N°: 65086920415216      Fecha Vto. C.A.E.: 01/03/2015

DUPLICADO

Confeccionada como la de la figura anterior, pero con la diferencia de que se facturan productos por cuenta y orden, con punto de venta n°38.

Figura 9: Nota de Crédito ("A" o "B").

NOTA DE CRÉDITO

**B**

**N° 0037-0000002**

CODIGO 08      Fecha: 19/12/2014 11:49

---

C.U.I  
Ingre  
Inici  
IVA RESPONSABLE INSCRIPTO

Tel/Fax: 0391

---

Sr. (es):      CONS FINAL      Vto.:  
 Domicilio:           Cod.Cliente: C10264  
 Localidad:           C.U.I.T.: 26973721  
 I.V.A.:      A Consumidor Final

Condiciones de Venta: 10 DIAS

---

Código	Descripción	U/M	¶Bon	Cantidad	F.Unitario	Importe
193AGRO05	POST AEROPUOS X 1,5 KGS.	SLS		2,00	466,092	932,18

---

**ERROR EN FACTURACION - SELEN**

COTIACION: 8.5600

El precio de las mercaderías es en dólares estadounidenses y es el siguiente: US\$ 108.8Dólares Estadounidenses). A los efectos de su facturación, el precio de las mercaderías se encuentra convertido a pesos, al tipo de cambio vendedor de dólares estadounidenses divisa informado por el Banco de la Nación Argentina al cierre de sus operaciones, para el día hábil cambiario anterior a la fecha de facturación. Esta FACTURA podrá ser cancelada, su vencimiento en dólares estadounidenses o en la cantidad de pesos suficientes, necesarios para adquirir igual cantidad de dólares estadounidenses el precio de las mercaderías adquiridas, de acuerdo con el tipo de cambio vendedor de dólares estadounidenses divisa informado por el Banco de la Nación Argentina al cierre de sus operaciones, para el día hábil cambiario anterior al del al del efectivo pago. La diferencia o saldo que genere la conversión del precio al tipo de cambio aplicable de dólares estadounidenses divisa entre el momento de la emisión y el momento del pago de esta FACTURA, integrará el neto gravado a los fines del I.V.A., y será debitada o acreditada según corresponda.

Los productos detallados en la presente factura serán retirados por el cliente de nuestros depósitos en los 6 meses siguiente a la fecha de este comprobante.

Por ota. y orden del comprador/propietario y bajo su excluyente y exclusiva responsabilidad, la mercadería que se discrimina en el presente instrumento, se mantiene en depósito hasta tanto sea retirada definitivamente por su dueño. Cualquier circunstancia que afecte a la misma en su características, calidades, cantidades, etc. será soportada por el propietario, lit nación y/o responsabilidad sobre los bienes que da cuenta la presente factura.

---

Subtotal	Bonificación	I.V.A.	21%	Per. Ing. Brutas	Int. Financ.	TOTAL
932,18						932,18

BON PEGOS : NOVECIENTOS TREINTA Y DOS CON 18/100      OPERADOR:

---

Comp. de Ref.: FAC 0037-00000089

C.A.E. N°: 64516585143492
Fecha Vto. C.A.E.: 29/12/2014

DUPLICADO

Se confecciona igualmente que las anteriores, y dependiendo del punto de venta puede ser para productos de reventa o por cuenta y orden.

Figura 10: Nota de Débito ("A" o "B").

NOTA DE DEBITO

**A**

N° 0037-00006289

CODIGO 02

Fecha: 04/02/2015 09:48

Tel/Fax:	C.U.I. Ingre Inici IVA RESPONSABLE INSCRIPTO
----------	---

Sr. (es): Domicilio: Localidad: I.V.A.: IVA Responsable Inscripto	Vto.: Cod. cliente C.U.I.T.:
--	------------------------------------

Condiciones de Venta: 10 DIAS

Código	Descripción	U/M	NBon	Cantidad	P.Unitario	Importe
--------	-------------	-----	------	----------	------------	---------

POR DIFERENCIA DE CAMBIO

IRAM

CERTIFIED  
Net

BELEN

COTIZACION:

El precio de las mercaderías es en dólares estadounidenses y es el siguiente: US\$ (Dólares Estadounidenses). A los efectos de su facturación, el precio de las mercaderías se encuentra convertido a pesos, al tipo de cambio vendedor de dólares estadounidenses divisa informado por el Banco de la Nación Argentina al cierre de sus operaciones, para el día hábil cambiario anterior a la fecha de facturación.

Esta FACTURA podrá ser cancelada, su vencimiento en dólares estadounidenses o en la cantidad de pesos suficientes, necesarios para adquirir igual cantidad de dólares estadounidenses al precio de las mercaderías adquiridas, de acuerdo con el tipo de cambio vendedor de dólares estadounidenses divisa informado por el Banco de la Nación Argentina al cierre de sus operaciones, para el día hábil cambiario anterior al del al del efectivo pago. La diferencia o saldo que genere la conversión del precio al tipo de cambio aplicable de dólares estadounidenses divisa entre el momento de la emisión y el momento del pago de esta FACTURA, integrará el neto gravado a los fines del I.V.A., y será debitada o acreditada según corresponda.

Los productos detallados en la presente factura serán retirados por el cliente de nuestros depósitos en los 6 meses siguiente a la fecha de este comprobante.

Por cta. y orden del comprador/propietario y bajo su excluyente y exclusiva responsabilidad, la mercadería que se discrimina en el presente instrumento, se mantiene en depósito hasta tanto sea retirada definitivamente por su dueño. Cualquier circunstancia que afecte a la misma en su características, calidades, cantidades, etc. será soportada por el propietario, libe :ion y/o responsabilidad sobre los bienes que da cuenta la presente factura.

Subtotal	Bonificacion	I.V.A.	21%	Per. Ing. Brutos	Int. Financ.	TOTAL
29.09		6.11				35.20

SON PESOS : TREINTA Y CINCO CON 20/100

OPERADOR:

Comp. de Ref.: FAC A0037-00006805

C.A.E. N°: 65056851434832	Fecha Vto. C.A.E.: 14/02/2015
---------------------------	-------------------------------

DUPLICADO

La descripción es igual a las figuras anteriores.

Figura 11: Recibo con retenciones y cobro con Banco (sistema).

NOLOGIA PARA EL AGRO

Ruta  
Fa

Documento No Válido como Factura

**Recibo**  
N°0002- 00025690  
Fecha: 04/03/2015  
C.U.I.T.: Ingresos Brutos: Inicio de Actividad:

I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO

Sr.(es):  
Domicilio:  
Localidad: 10 - Buenos Aires  
IVA:

Recibo N° 0002-00025690  
Vto.:  
Cód. Cliente  
C.U.I.T.:

Condiciones de Venta:  
Remito:

IMPUTACION

Tipo	Nro. Comprobante	Fecha Vto.	Importe	Cheques		
FAC	A0037-00086748	31/01/2015	31,915.35	Nro. Cheque	Banco	Fec.Vto. Importe

IRAM

CERTIFIED Net

DUPLICADO

TOTAL IMPUTADO: 31,915.35

Total Cheques 0.00

MEDIOS DE PAGO

-	26	DGT- RETENCIONES DE GANANCIAS	444.19
-	161	BDO RIO CTA CTE 225-010686/9	31,471.16
-	194	CAJA REDONDEO	-0.02

RI-9000-2276

Firma de Recepción:

Tipo de Cambio: 8.7220

EMITIDO EN : PESOS Observaciones:

TOTAL DEL RECIBO: 31,915.35 IMPORTE RECIBIDO EN FORMA PROVISORIA HASTA LA EFECTIVA REALIZACION DE LOS VALORES DETALLADOS

SON PESOS: TREINTA Y UN MIL NOVECIENTOS QUINCE CON 35/100

TECNO-3 B LAPRIDA 402 TEL.: (0361) 4310788 PBX-C.U.I.T. 30-64483221-6 - HAB. 842.142 - NUM. 25.001 al 30.000 - IMPR.: 06/02/2014

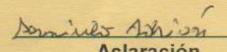
El recibo es confeccionado y firmado por las administrativas comerciales o su encargado, previo a pedir confirmación de la acreditación del pago en bancos, o revisión del cheque que se reciba. También se cobra con tarjetas Agro pero tiene un proceso distinto. En caso de que corresponda, la orden de pago del cliente debe venir con las retenciones firmadas para que sean aceptadas.

Figura 12: Remito (sistema).

Ruta N Fax:		 <b>Remito</b> <b>N°0002- 00049385</b> Fecha: 07/03/2015 C.U.I.T.: 09:53 Ingresos Brutos: Inicio de Actividad:		
I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO		CODIGO N° 91 Documento No Válido como Factura		
Sr.(es):	Domicilio:	DEPOSITO:	12	
Localidad:	Tucumán	Vto.:	17/03/2015	
I.V.A.:	I.V.A. Responsable Inscripto	Cód. Cliente:	GR745	
		C.U.I.T.:	30-71237202-4	
Condiciones de Venta:		Remito:		
10 DIAS		0002-00049385		
Código	Dep.	Descripción	U/M	Cantidad
AYHNYN004	12	ACEITE EMUL.FR OIL A GRL PP	LTS	100.00
FUNSIN003	12	FUNG CARBENDAZIM50SINER x20 PP	BID	3.00
Lote:CA00099 - VTO.02/2017Vto:26/02/2017 P/Int: 2296				
				
DE LA CALIDAD <b>RI-9000-2276</b>				
FIRMA	ACLARACION	DOCUMENTO	PATENTE	
BELEN				
 LAPRIDA 402 TEL.: (0381) 4510788 PBX-C.U.I.T. 30-64483221-6 HAB. 842.142 - NUM. 48.001 al 53.000 - IMPR.: 08/02/2014		 3069721805691000234942104653176201602083		CAI:34942104653176 VTO: 08/02/2016

El remito de sistema es confeccionado por las administrativas comerciales y su encargado, se entrega al cliente para que pase por depósito a retirar los productos. El Encargado de Depósito lo firma, se queda una copia y entrega la mercadería al cliente.

Figura 13: Remito (manual).

Los _____		án _____		<b>R</b>	N° 0001 - 00016685	
I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO					Documento no Válido como Factura	
CODIGO N° 91			<b>REMITO</b>		FECHA	
					03 03 15	
				C.U.I.T.:		
				Conv. Mult.:		
				Inicio de Actividades: 21/10/98		
Señor(es):.....						
Domicilio: <u>RUTA LAJITAS</u> C.U.I.T.:.....						
Transportista:.....						
Domicilio:..... C.U.I.T.:.....						
<b>IVA</b> No Resp. <input type="checkbox"/> Exento <input type="checkbox"/> Cons. Final <input type="checkbox"/> Resp. Insc. <input type="checkbox"/>						
Condiciones de Venta		Contado <input type="checkbox"/> Cta. Cte. <input type="checkbox"/>		FACTURAN°:		
CANTIDAD			DETALLE			
1920 LITROS			VEGETAL OIL (96x20)			
700 LITROS			ACEITE GRANINI CIA (25x20 y 1x200)			
 3069721805691000133942104386414201511125						
Recibi conforme:						
 Firma			 Aclaración			
<b>NOA</b> de María José del Río BERNABE ARAOZ 147 4000- S.M. DE TUCUMAN CUIT: 27-20759207-8 N° de Hab.: 854.885 TEL./FAX: (0381)4202122			C.A.I.: N° 33942104386414 Fecha de Vto. 12/11/2015			
N° 0001 - 00015551 AL 17050 - 1500x4 - NOVIEMBRE 2013			ORIGINAL BLANCO - DUPLICADO AMARILLO TRIPPLICADO VERDE - CUADRUPPLICADO CELESTE			

Este remito es confeccionado por gente del área de Administración Comercial, por gente del Depósito, y por otras personas, generando los problemas que analizaremos detalladamente más adelante.

Figura 14: Planilla de Stock Total (de área Depósitos).

STOCK AL 11/03/2015				
CC	DES DEP	COD ART	DES ART	EN_STOCK
12	Deposito	NOG INSSIN016	ACA ABAMECTINA FOCUS x 5 L PP	83,0000
12	Deposito	NOG INSSIN009	ACA ABAMECTINA SINER1.8 x5L PP	175,0000
12	Deposito	NOG AYHNYN004	ACEITE EMUL.FR OIL A GRL PP	66158,0000
12	Deposito	NOG AYHSIN002	ACEITE FRESH-OIL GRA PP	-2623,0000
12	Deposito	NOG LUBTEX001	ACEITE HAVOLINE HD SAE 40 x205	1,0000
02	CONSIGNACION BAS	AYHBASF002	ACEITE VEG. LIDEROL X 20 LTS	35,0000
12	Deposito	NOG AYHBASF002	ACEITE VEG. LIDEROL X 20 LTS	34,0000
12	Deposito	NOG COASIH001	ACIDO FOSFORICO IMP. (330) Kg	1,0000
12	Deposito	NOG HERMAG005	AMET 80% AMETREX x 15 Kgs	305,0000
27	DEPOSIT PRODUCTO	HERMAG005	AMET 80% AMETREX x 15 Kgs	3,0000
27	DEPOSIT PRODUCTO	COASYN003	ANTIDERIVA DEPOSIT x 1 LT.	865,0000
12	Deposito	NOG HERSIN009	ATRAZ 90 WG x 10 Kgs	261,0000
12	Deposito	NOG HERRNB003	ATRAZ 90% WDG x 10 Kgs	21,0000
12	Deposito	NOG HERTRA001	ATRAZ 50% ATANOR B x 20L	363,0000
12	Deposito	NOG HERADA003	ATRAZ 90% GESAPRIM WG x 10 Kgs	32,0000
12	Deposito	NOG HERNOV017	ATRAZ 90% GESAPRIM WG x 10 Kgs	5,0000
12	Deposito	NOG FUNSAN003	CERCOBIN ULV x 20 LTS	2,0000
12	Deposito	NOG FUNSYN002	COAD NIMBUS x 5 Lts	488,0000
12	Deposito	NOG AYHSIN001	COAD TENSIOWETT x 20 LTS PP	439,0000
12	Deposito	NOG FERSIN0005	COAD VEGETAL OIL A GRANEL PP	1410,0000
12	Deposito	NOG FERSIN0001	COAD VEGETAL OIL x 20 LT PP	21,0000
12	Deposito	NOG COASIN001	CORREC BUFFER SINER x1LT PP	180,0000
27	DEPOSIT PRODUCTO	COASIN001	CORREC BUFFER SINER x1LT PP	25,0000
27	DEPOSIT PRODUCTO	COASIN004	CORREC PH SEQUEST x 1 LT	56,0000
12	Deposito	NOG COASIN016	CORREC PH SEQUEST x 10 LT	10,0000
12	Deposito	NOG COASIN012	CORREC PH SEQUEST x 5 LT	27,0000
12	Deposito	NOG COASIN014	CORRECTOR SINER x 5 LT PP	81,0000
19	LABORATORIOS SAN	FUNLAB001	CURA SEM FUL MIK 30 x 5 L	76,0000
27	DEPOSIT PRODUCTO	FUNSIQ001	CURA THIRAN+CARBEND NOCTIN	123,0000
12	Deposito	NOG 101259	FERT CLORURO DE POTASIO x 50 K	85,0000
12	Deposito	NOG FERROU015	FERT FOL VITAL 954 X 10 LT	9,0000
42	CONSIGNACION ARG	FERROU014	FERT FOL ACTYL GZ x 10 Lt	-2,0000
12	Deposito	NOG FERROU033	FERT FOL ACTYL SD x 10 Lt	1,0000
12	Deposito	NOG FERASU025	FERT FOL EQ 11-3.5-7+me x 20 L	99,0000
12	Deposito	NOG FERLDC001	FERT FOL EUROFIT x 5 Lts.	-20,0000
12	Deposito	NOG FERROU027	FERT FOL FERTIACT RECORD X 10	4,0000
12	Deposito	NOG FERROU018	FERT FOL KSC I x 25 Kgs	24,0000
12	Deposito	NOG FERROU008	FERT FOL KSC III x 25 Kgs	8,2750
37	CONSIGNACION LDC	FERROU008	FERT FOL KSC III x 25 Kgs	89,5000
27	DEPOSIT PRODUCTO	FERROU023	FERT FOL KSC SULFACID X 30 KGS	1,0000
12	Deposito	NOG FERROU043	FERT FOL LEADER ORIS x 10 LT	9,0000
12	Deposito	NOG SYCBRO001	FERT FOL MACROSORB FOLIAR x 20	5,0000
12	Deposito	NOG FERSTO029	FERT FOL PHOS-FOR-US x 20 L.	2,0000
12	Deposito	NOG FERSTO048	FERT FOL PHOS-FOR-US x 5 L.	2,0000
12	Deposito	NOG FERAGR005	FERT FOL PROMIFERRO x 20 Ls	9,0000
12	Deposito	NOG FERVIT008	FERT FOSFATO MONOAMONICO x25 K	50,0000
27	DEPOSIT PRODUCTO	FERROU020	FERT SUE BASIFERTI PREMIUM x50	1,0000
37	CONSIGNACION LDC	FERROU007	FERT SUE BASIFERTIL AZOTE x50k	2219,9480
12	Deposito	NOG 101256	FERT SUE FOSFATO DIAMON x 50 K	18,0000
12	Deposito	NOG FERMO001	FERT SUE MICROESSENT SZ x 50 K	39,0000
12	Deposito	NOG FERROU038	FERT SUE TOP PHOS x50k	240,0000

Esta planilla es confeccionada por el Encargado de Depósito, contiene el total de los productos almacenados, y se cruza con la planilla individual de productos y el sistema.

Figura 15: Planilla Individual de Productos (área Depósito).

Laboratorio		INSC CRUISER PLUS X 1LT.		HOJA N°	
Fecha		LOTE	CANT		
	SALDO AL 09/06/2014		102		
170614	9428 - SYNGENTA	240	342		01/02/14 final
310714	1170 - 762 - P/MT DE SPOCK INE	4	4	338	04/02/14
290814	11931 - SYNGENTA	300	638		
290814	11930 - SYNGENTA	1200	1838		
101014	47381 - LAS LANTAS		300	1538	
221014	47472 - CORYSIO SUI		150	1288	
041114	47580 - NADALIN		1	1387	
051114	16418 - NEMIN		500	887	
171114	47696 - Ayala Alexico		90	797	
261114	16473 - LAMIN		100	697	
251114	48023 - AYALA W2		90	607	
281114	16478 - LAMIN		400	207	
011214	48096 - H/27 SCLARIN		15	192	
011214	48098 - BUL 2		30	162	
021214	48131 - NICO ENYRIN		20	142	
021214	16489 - MORD		150	8	
060115	65107 - CAYRAN	10		2	
130115	6076 - LAMIN	100		102	
	P/ Tarea Depósito Syngenta	12		114	

Esta planilla es confeccionada por el Encargado de Depósito, y contiene las entradas y salidas de cada producto del depósito de DINER. Su saldo es volcado a la planilla General, para su posterior cruce con el sistema.

Figura 16: Certificado de Retención de Clientes (externo).

...dos  
... 7 Km  
... 740 Chacabuco

Página: 1  
Fecha: 26.02.2015  
C.U.I.T.:  
Ingresos bru  
IB Haber emp...  
Su cuenta con nosotros:

---

4103

C.U.I.T.:  
Ingresos bru

N° de certificado:  
0001-00039897  
RG830:Retención Impuesto a las Ganancias

N° documento	N° documento interno	Ejer-cicio	Fecha documento	Clase de documento
A-0037-00006748	5100068187	2014	21.01.2015	

Código de retención oficial Mon.	Base acumulada Base documento	Retención acum. Retenido
078 Gcias.: enajenación bienes	7.754,16 26.455,31	0,00 444,19 ARS
TOTAL	7.754,16 26.455,31	0,00 444,19 ARS

En palabras: cuatrocientoscuenta y cuatro Pesos con 19 CVS

Este certificado es para el pago interno número 1500077085, pagado el 26.02.2015, y se incluirá en la declaración mensual 02 de 2015.

ASOCIADOS DON MARIO SA  
AGUSTIN RECALDE

*[Firma]*

*[Firma]* 25690

Los certificados de retención son recibidos por la gente de Administración Comercial, deben controlar que coincida con la orden de pago del cliente, y que contenga la firma registrada en legajos de clientes.

Figura 16: Orden de Pago de clientes (externa).

TelFax:  
Mail: info@donmario.com

Datos del proveedor		Orden de pago	
IVA: IVA Responsable Inscripto Proveedor N° : 3069721805		N° doc.int. 1500077085	Fecha de contabilización 26.02.2015

Por medio de la presente efectuamos el pago de Pesos TREINTA Y UN MIL NOVECIENTOS QUINCE con TREINTA Y SIETE centavos.

N° documento N° doc.int.	Movimiento Fecha	Importe Bruto	Importe	Mon.
0037-00006748 5100068187	Factura Acreed(MM) 21.01.2015	3.659,18	0,00	USD

N° doc.int.	Tipo ret.	Concepto	Monto Retenido
0001-00039897	GA	RG830:Retención Impuesto a las Ganancias	444,19
Total			444,19

Tipo de valor	N° de valor	Entidad Bancaria Pagadora	Fecha vto.	Importe
Transferencia		BANCO CREDICOOP COOPERATIVO LIMITADO		31.471,18
Total				31.471,18

En palabras: cuatrocientoscarenta y cuatro Pesos con 19 CVS

Este certificado es para el pago interno número 1500077085, pagado el 26.02.2015, y se incluirá en la declaración mensual 02 de 2015.

ASOCIADOS  
AGUSTIN RI

*Salle*

*Ra. 25690*

Son recibidas por la gente de área de Administración Comercial, suelen contener los certificados de retención, y deben venir firmadas. Dependiendo de la forma de pago, pueden a veces llegar además con cheques. Se archivan con los recibos, que son generados en base a ella pero verificando la acreditación de los valores o lo que se recibe en el momento.

Figura 17: Orden de Compra de clientes (externa).

	<b>Ledesma</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Documento NO válido como FACTURA
<u>ORDEN DE COMPRA</u>		
Sr. Claudio Silvera 03886 429403 - csilvera@ledesma.com.ar Sr. Victor Cruz 03886 429466 - vmcruz@ledesma.com.ar Sra. Laura Vallejos 03886 429467 - lvallejos@ledesma.com.ar		
CONSULTA DE PAGOS: LUNES - MIERCOLES - VIERNES DE 15 A 17HS. 011 4378 1700		
-----		
TIPO DE MONEDA: LA PRESENTE OPERACION HA SIDO CONVENIDA EN DOLARES ESTADOUNIDENSES, SIN EMBARGO, SE LA PODRA CANCELAR EN PESOS, APLICANDOSE A TAL FIN EL TIPO DE CAMBIO VENDEDOR PARA COMERCIO EXTERIOR PUBLICADO POR EL BANCO DE LA NACION ARGENTINA AL CIERRE DEL DIA ANTERIOR AL DE SU PAGO.		
-----		
Cláusula General: Vuestra facturación deberá respetar estrictamente las condiciones y términos del presente Pedido, caso contrario será rechazada sin que esto origine responsabilidad de nuestra parte. La misma no deberá ser remitida antes que el despacho de mercadería, para no desvirtuar el cumplimiento de las fechas pactadas.		
-----		
Importante: Deberán indicar en vuestras facturas y remitos el número de Pedido de Compra.		
-----		
De acuerdo a la normativa vigente y a las circunstancias particulares de esta operación, no corresponde emitir Factura de crédito. De todos modos, si Ledesma previese que el pago de la/s factura/s se prolongará por encima de los 30 días, se lo informará oportunamente para que emitan la/s correspondiente/s Factura/s de Crédito. Los pagos se harán de acuerdo a las disposiciones vigentes. En todos los casos, el cheque será emitido a nombre del proveedor, con cláusula "No a la orden".		
-----		
Los derechos y obligaciones emanados del presente Pedido de Compra y/o de las facturas y/o de los recibos de facturas que eventualmente se emitan en su consecuencia, no podrán ser cedidos a terceras personas sin la previa y expresa conformidad de Ledesma S.A.A.I. Toda cesión efectuada en violación de esta prohibición se tendrá por no existente.		
-----		
En caso que alguno de los artículos que nos entreguen sean producidos en el exterior, en vuestra factura se deberán incluir todos los requisitos previstos en el artículo 9 del Decreto 4531/65, tales como fecha de nacionalización, año, aduana y número de despacho, etc.		
-----		
Ledesma S.A.A.I. <span style="float: right;">Página:2</span>		

Estas órdenes de compra son recibidas para hacer la facturación en los casos de que no sea emitida por los vendedores la orden de facturación.

Figura 18: Liquidación de Venta por Cuenta y Orden de Terceros.

CONDICIONES DE VENTA		VENCIMIENTO					
CTA. CTE.							
DESCRIPCION ARTICULO	FACTURA	CANTIDAD	PRECIO VENTA	MONTO TOTAL	COMISION Monto %	NETO UNIT.	NETO TOTAL
METHOMEX x 100 g	A003800001454	100,000	34,00	3.400,00	343,00	30,57	3.057,00
METHOMEX x 100 g	A003800001459	275,00	34,00	9.350,00	943,25	30,57	8.406,75
TOMAHAWK X 1 LT.	A003800001398	118,00	18,50	2.183,00	177,00	17,00	2.006,00
TOMAHAWK X 1 LT.	A003800001416	50,00	18,50	925,00	75,00	17,00	850,00
PREMERGE 60 EC x 20 LTS	A003800001434	80,00	9,20	736,00	96,00	8,00	640,00
MESOTRIONE X 5 LTS	A003800001418	10,00	83,00	830,00	110,00	72,00	720,00
MESOTRIONE X 5 LTS	A003800001421	40,00	85,00	3.400,00	520,00	72,00	2.880,00
MESOTRIONE X 5 LTS	A003800001423	5,00	85,00	425,00	65,00	72,00	360,00
MESOTRIONE X 5 LTS	A003800001444	25,00	83,00	2.075,00	275,00	72,00	1.800,00
GALIGAN x 1 Lts	A003800001446	25,00	19,50	487,50	62,50	17,00	425,00
GALIGAN x 1 Lts	A003800001448	260,00	19,55	5.083,00	663,00	17,00	4.420,00
<b>TOTALES</b>		888,000		28.894,50	3.329,75		25.564,75

Sub Total		25.564,75 USD
Importe Neto Gravado		25.564,75 USD
I.V.A Insc. 21 %		5.368,60 USD
I.V.A no Insc. %		
T.CBIO: \$ 8,76		30.933,35 USD
<b>TOTAL</b>		

<b>NOA</b> graf	de María José del Río - BERNABE ARAOZ 147 4000- S.M. DE TUCUMAN - CUIT: 27-20759207-8 TEL: (0381) 4556011 - Nº DE HABILITACION: 654.885 Nº 0011 - 00001501 AL 1600 - 100 x 2 - ENERO 2015	ORIGINAL: BLANCO DUPLICADO: AMARILLO	C.A.I.: Nº 35942115586288 Fecha de Vto. 28/01/2017
--------------------	--	---	---

Esta liquidación es confeccionada por la administrativa Fernanda Chocobar; periódicamente las ventas por punto de venta N°38 son agrupadas y liquidadas por medio de este formulario, cobrando DINER su comisión.

## 2.6.- Características del actual Sistema Informático

Las tareas de Relevamiento desarrolladas en relación al actual Sistema de Gestión, tuvieron por objeto conocer el uso que se da al mismo, en el cumplimiento de las funciones administrativas y operativas, procurando obtener:

- Descripción general del Sistema de Gestión en uso.
- Identificación de las distintas limitaciones a los accesos según el usuario, y que aplicaciones pueden utilizar.

En esta etapa no se han relevado los distintos niveles de seguridad informática.

### Sistemas de Gestión en Uso

La empresa utiliza el Sistema de Gestión “Tango Plus” con terminales habilitadas en la Administración y Depósito. Cuenta con dos asesores externos en el Soporte de Hardware y Software, que se encargan del mantenimiento del Sistema y los terminales, mediante visitas periódicas o visitas por urgencias que puedan surgir.

Al Sistema Tango Plus lo caracterizamos de la siguiente manera:

- La interfaz amigable del sistema y el orden lógico en el que se encuentran los menús favorecen el uso intuitivo del software. La total integración entre los distintos módulos permite que el usuario ingrese los datos de una transacción solo una vez. Evitando así una doble carga de datos y efectuando un uso más eficiente de los recursos de la empresa.

- La definición de accesos "favoritos", el listado de procesos utilizados recientemente, el buscador de procesos dentro del menú, y la ayuda en línea en cada una de las pantallas del sistema, contribuyen a que el usuario pueda controlarlo más eficientemente.
- El sistema además permite dar la posibilidad de reorientar la empresa permanentemente en forma dinámica, respondiendo rápidamente a la continua transformación de las condiciones del mercado.
- El administrador de operadores del sistema puede definir una cantidad ilimitada de usuarios, con acceso diferencial a los procesos de información, asignando diferentes roles según la necesidad.
- El servidor de accesos controla permanentemente los permisos y el administrador puede realizar el monitoreo de todas y cada una de las aplicaciones que están corriendo en la red, lo que brinda una seguridad, en teoría, "total".
- Es un sistema abierto que puede interactuar fácilmente con otras aplicaciones. De este modo, terceras partes pueden hacer distintos desarrollos para TANGO, potenciando y aumentando su funcionalidad.

El usuario puede, por ejemplo, conectarlo con sistemas propios desarrollados específicamente para su actividad, recibir y/o enviar información a sistemas de clientes o proveedores, tomar pedidos mediante colectoras portátiles, etc.

- Cuenta con el respaldo de Axoft Argentina S.A., importante empresa en el mercado de software de gestión, con una experiencia de más de 25 años en el país.

En DINER cada usuario cuenta con su propia cuenta y contraseña de acceso. Existe en la actualidad la cantidad de 16 terminales en la Casa Central de la empresa, estando repartidas de la siguiente manera:

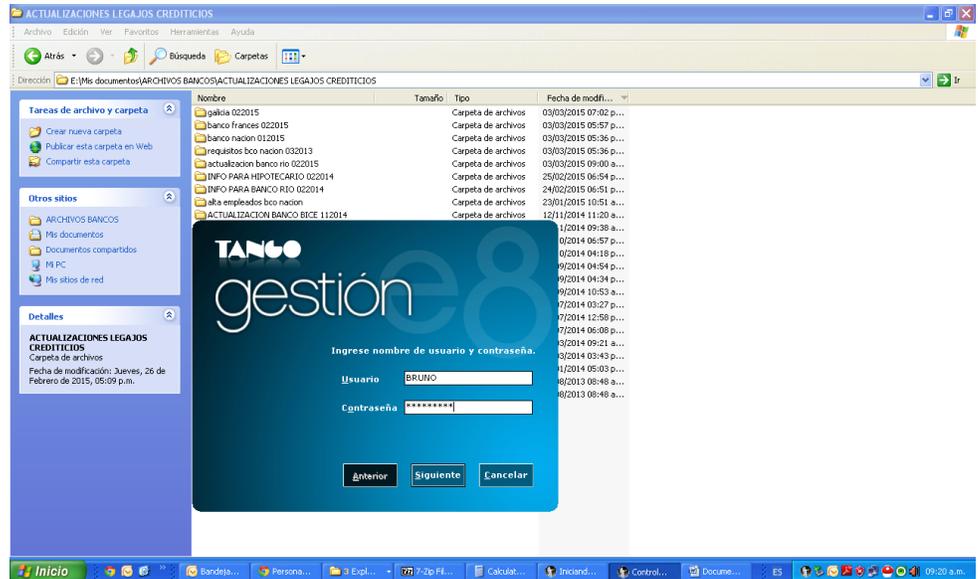
- Administración Comercial: cuenta con 4 terminales con el software instalado, siendo usada una de las maquinas en forma esporádica por si el área necesita un usuario más para colaborar en épocas de temporada alta de operaciones.
- Sector de Compras: cuenta con 4 terminales con el software del sistema.
- Gerencia: cuenta con dos terminales con el software de Tango, de las cuales una no se usa y se la tiene para casos esporádicos.
- Cobranzas: cuenta con una sola maquina con el software instalado, y cabe remarcar que este terminal no cuenta con un protector para cortes de luz como si tienen las otras. Esto muchas veces deriva en perdida de información, o incluso en fallas físicas de la máquina y/o del sistema.
- Tesorería: cuenta con una sola máquina con el software instalado, pero hay que destacar que no es usado por el Tesorero, ya que no tiene los conocimientos para su manejo. El servidor del sistema se encuentra instalado en la oficina del Tesorero, junto

a una terminal especialmente dedicada al Backup de todas las terminales. A ésta última se cuenta como una más.

- Impuestos: cuenta con dos terminales, una para el Administrativo Auxiliar de Impuestos y Bancos, y otra para los asesores impositivos y contables. O sea esta última maquina es utilizada por la Auditora Externa y en algunas ocasiones por los Asesores de Software.
- Deposito: cuenta con una terminal con el software instalado, y es utilizada por el Encargado de Deposito.

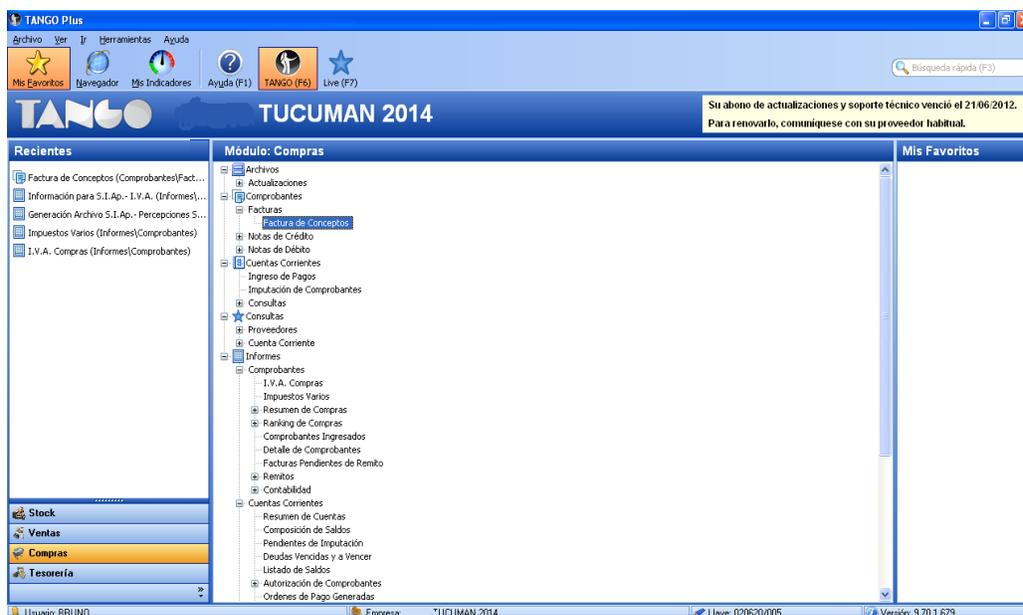
En las siguientes figuras podemos observar las distintas aplicaciones que utilizan las áreas antes comentadas en función de sus necesidades:

Figura 19: acceso al sistema Tango Plus.



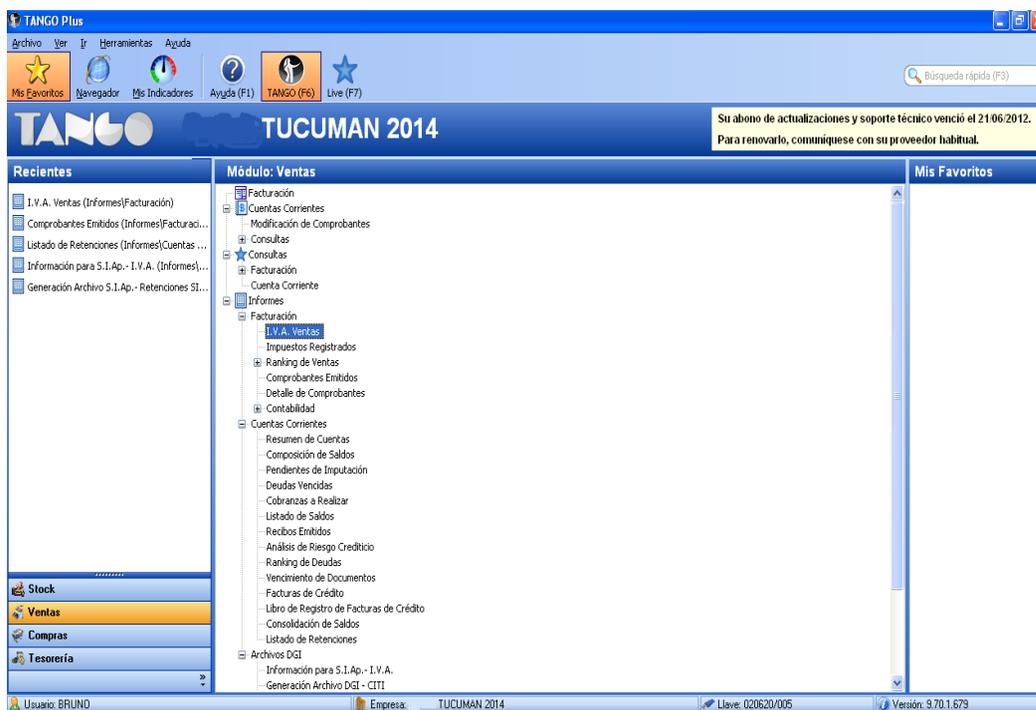
Tal como indicáramos anteriormente, cada persona que utiliza un terminal tiene su nombre de usuario, y su contraseña para poder acceder al sistema. Cada usuario tiene su propio perfil con las aplicaciones habilitadas que va a necesitar para desarrollar su labor, en cada módulo.

Figurar 20: Módulo Compras.



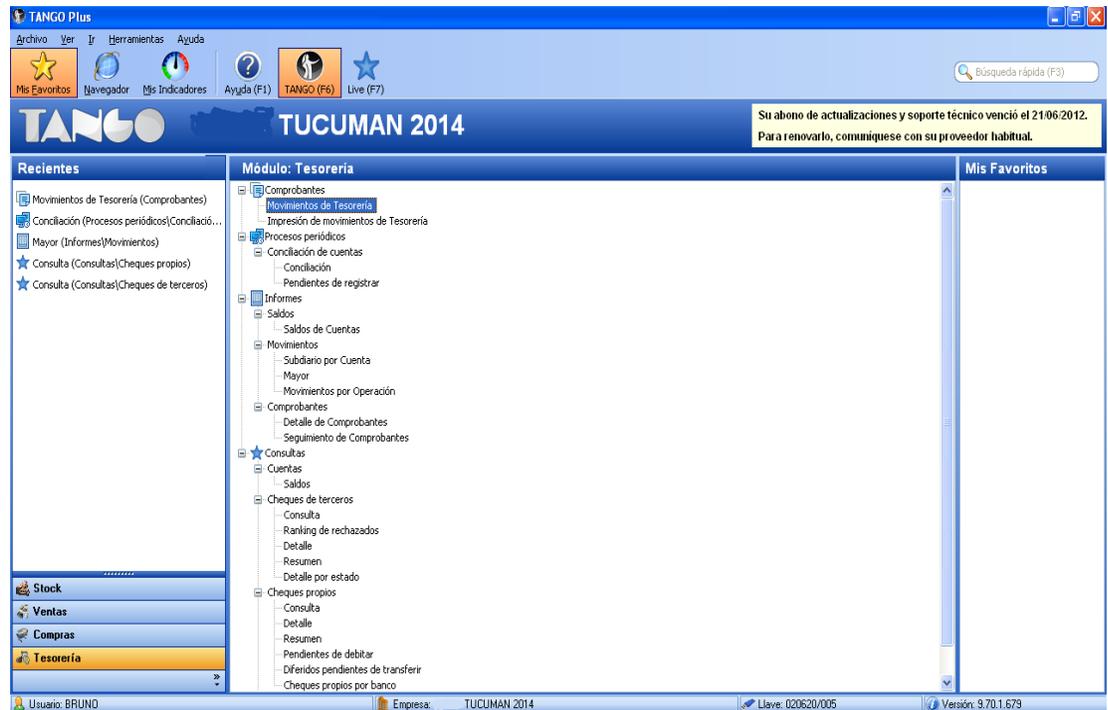
Este módulo es usado por los individuos del área Compras, Gerente, Auditoría e Impuestos. Las aplicaciones más usadas son la generación de órdenes de compra, la registración de facturas, ingreso de nuevos proveedores, emisión de listado de cuentas corrientes, emisión de libros IVA, emisión de listado de retenciones o percepciones, listados de comprobantes, emisión de archivos de importación para aplicativos impositivos, emisión de notas de débito o crédito, y aplicaciones para uso de contabilidad (Auditora).

Figura 21: Módulo Ventas.



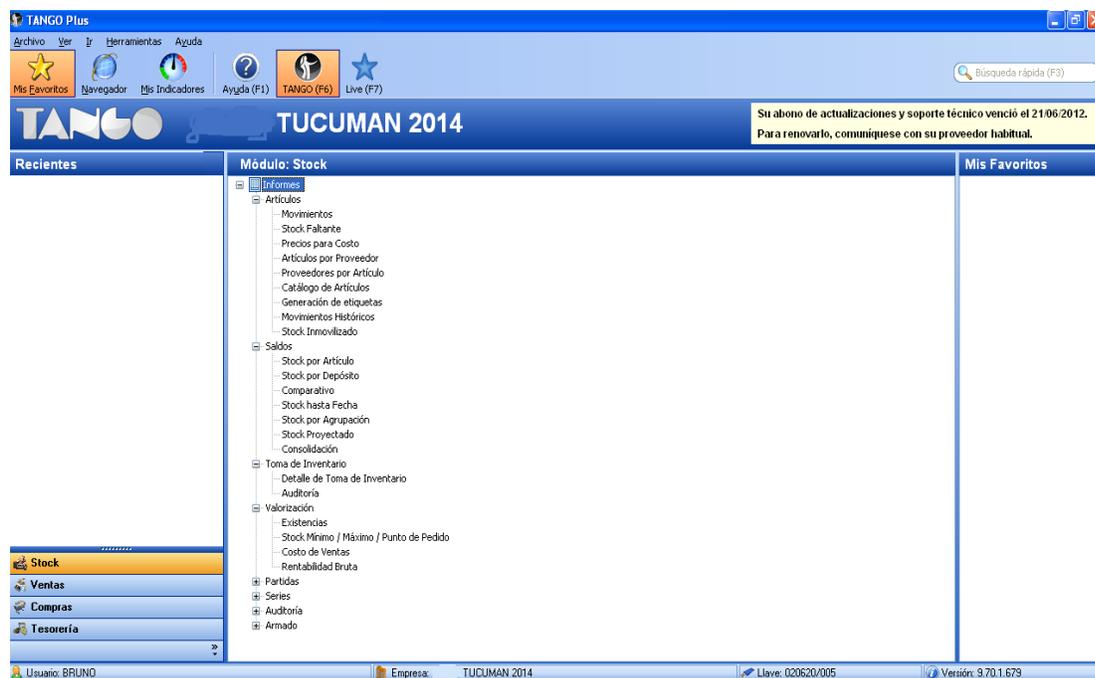
Las áreas que utilizan este módulo son Administración Comercial, Gerencia, Impuestos, Cobranzas, y Auditoría. Las aplicaciones más utilizadas son Facturación, emisión de Notas de Débito, emisión de Recibo/ Remito, emisión de detalle de comprobantes, emisión de libros IVA, registro de clientes, listados de retenciones o percepciones, cuentas corrientes de clientes, archivos de importación para aplicativos impositivos, y contabilidad (Auditora).

Figura 22: Modulo de Tesorería.



Las áreas que utilizan el módulo de Tesorería son Compras, Administración Comercial, Gerencia, Cobranzas, Impuestos y Auditoría. Las aplicaciones más utilizadas son ingreso de movimientos de tesorería, conciliación de bancos, informes de saldos (mayores contables), consulta de cheques propios y valores de terceros. Curiosamente el Tesorero no tiene conocimiento para el manejo de estas herramientas.

Figura 23: Módulo de Stock.



Este módulo es utilizado por las áreas Administración Comercial, Depósito, Compras, Gerencia, y Auditoría. Las aplicaciones más utilizadas en función a las necesidades de cada área son: movimientos de ingreso o egreso de productos, artículos por proveedor, saldos de stock por artículo, saldo de stock por depósito, toma de inventario, valorización con rentabilidad bruta o costo de ventas de existencias, partidas de producto, series de producto, armado, stock hasta fecha, stock mínimo/punto de pedido, y auditoría.

Un usuario con categoría de Administrador de Sistema, puede tener acceso a otros módulos que a los efectos de este trabajo no tienen relevancia, serían los módulos de “CENTRAL” y el de “PROCESOS GENERALES”.

### 3.- Observaciones

Luego de analizar los relevamientos y las entrevistas a los empleados de DINER, estamos en condiciones de explicar los procedimientos reales de ventas, la tesorería, y los depósitos, a la vez que hacemos nuestras observaciones. Nos centraremos en estos sectores porque son en los que se detectaron fallas administrativas, o sea desvíos muy grandes de las políticas, manuales de procedimientos y flujogramas, lo cual termina afectando en la calidad y el tiempo de las operaciones, generando nudos, conflictos y a veces malestar en el cliente.

Comenzamos separando lo que son ventas a clientes nuevos o que no tienen definidas cuáles son sus necesidades, de los clientes que son habituales y directamente hacen la compra sin tener que ser asesorados.

Antes de seguir, recordemos que DINER vende agroquímicos, entonces, cuando un cliente va por primera vez, o no conoce con exactitud cuál es el producto que debe llevar; es derivado por la recepción/administración comercial a un vendedor, que sería el que en el momento se encuentre desocupado, a menos que el cliente pida ser atendido por uno de los vendedores en especial. En ese momento es cuando el vendedor presta el servicio de asesoramiento, o sea trata de entender cuál es el problema que quiere resolver el cliente, muchas veces teniendo que ir hasta el campo donde tiene que aplicarse el agroquímico en casos especiales cuando deben hacerse estudios de suelo, o inspecciones oculares de las enfermedades de las plantas. Una vez que está determinado el problema, el vendedor tiene que negociar el precio, la cantidad de los productos que tiene que llevarse el cliente, y la forma y condiciones de pago. Porque se negocia el precio? Porque en este negocio, no hay un precio fijo, por política de la empresa. Esto es, el vendedor es formador de precio, siempre tratando de obtener el mayor margen de ganancia sobre el costo del

producto, variando entre el 15% al 30%. En ocasiones muy especiales de mercado, puede o venderse hasta cerca del precio de costo (por ejemplo cuando un producto está por vencerse), o incluso vender con márgenes de ganancia de mucho más del 50% (por ejemplo cuando hay escases de algún producto en el mercado). La cantidad disponible en depósito debe ser consultada en administración comercial. La forma en que el cliente puede pagar es, con cheque a 60 días como máximo, por transferencia bancaria, con tarjetas agro, o por canje de cereales. El vendedor entonces confecciona la orden de facturación, donde consigna que producto se lleva, cuanto, y a qué precio. Entre todo esto, si es cliente nuevo, administración comercial da el alta al cliente, requiriendo documentación impositiva y otra información para el legajo de crédito, para saber que tratamiento tiene con los diferentes impuestos, que generalmente puede consultarse vía on-line. Luego, el cliente se dirige a administración comercial, donde ya tiene la cuenta corriente dada de alta, para que mediante la orden de facturación firmada por el vendedor se le facturen los productos, se confeccione el remito, e incluso el recibo si es que deja valores en el acto. Son pocos los casos en que se paga inmediatamente, ya que generalmente se genera recibo cuando vienen valores, junto con órdenes de pago conteniendo las retenciones por ventas. Igual en el caso de transferencias, tarjetas, o canjes, se recibe orden de pago (en canje en realidad es un tratamiento distinto, y complejo, con documentos llamados liquidaciones de canje de cereal) conteniendo las retenciones luego de confirmarse acreditación en cuenta corriente bancaria, u obteniendo cupón de la tarjeta.

Cuando el cliente ya tiene antigüedad, se resume el trámite ya que no se requiere la documentación inicial impositiva y otra información para el legajo de crédito. Es de destacar que el análisis crediticio es muy resumido, y se resuelve con pocos pero muy importantes índices de cobrabilidad. A un

cliente que tiene mala reputación en otros proveedores del agro, o no se le vende o se le vende pero de manera muy mezquina y cuidadosa.

Volvemos en este momento al caso de clientes con antigüedad, o que entran a DINER ya con la intención de comprar productos definidos, que puede asimilarse a cuando llegan emails de clientes con órdenes de compra. Estos clientes, son empresas que compran para la reventa, o que saben que problema específico tiene su campo, que enfermedad tiene su planta, que beneficios quiere lograr en su campaña en base a que conocen por profesión los distintos agroquímicos que están necesitando. Ellos, entonces no necesitan de la atención del vendedor, pero sin embargo, el vendedor será quien se anote la comisión por dichas ventas. En estos casos, no hay orden de facturación de los vendedores.

El sector de Administración Comercial en el momento en que está confeccionando la factura, debe tomar del stock de productos al generar el remito, los que deben entregarse al cliente. Acá es donde se generan la mayor cantidad de inconvenientes, explicaremos porqué luego del siguiente párrafo. La factura se emite por triplicado, entregándose el original al cliente. El remito se emite por triplicado, quedándose una copia en este sector, el original el cliente y el duplicado para encargado de depósito.

El cliente con factura y remito en mano, debe dirigirse por las calles internas del predio, hasta la oficina del encargado de depósito, quien se queda con una de las copias de remito. Controla la correcta facturación contra remito, y hace la entrega de la mercadería. Anota la salida del producto en las planillas individuales, que se cruzan luego con una planilla general de stock, para controlar contra "stock según sistema" y el recuento visual físico. Para el caso de venta entre ausentes, o sea clientes que piden facturación vía email, el remito y factura original se envían escaneados, luego el original se envía por correo o lo pasan a buscar. La copia del remito que queda en depósito, es acercada por administración comercial al

encargado de depósito para que prepare la logística del envío de la mercadería hacia el destino elegido por el cliente. Entregada la mercadería concluye el circuito de ventas.

Siguiendo con el tema de los problemas en depósitos, un caso que puede presentarse es que el producto no esté entre el stock de depósito de DINER. Qué hacer? Sacar del stock de depósito de mercadería en consignación, que no es mercadería de propiedad de la empresa (en algunas ventas la empresa quiere vender su propio producto y no vender como comisionista). La forma en que se hace esto, es dando de baja mercadería en el stock de consignación (lo dice abajo en el remito, que sale por sistema) pero facturando a nombre y por cuenta de DINER, luego cuando la empresa realiza una compra a su proveedor, lo da de alta como si fuese mercadería en consignación y de esta manera “ajusta” o “empata” el, movimientos que son anotados en planillas y remitos manuales no convencionales. A veces esto hace que se produzcan errores, confusiones, y se arrastren por todo el circuito administrativo datos que no corresponden. Por ejemplo: no se producen compras de producto por figurar saldo en el stock, siendo que esto no es real.

Otro de los casos y quizás el más crítico, se da cuando se necesita facturar producto de propia producción, que aún no está dado de alta en stock del sistema por razones legales (SENASA) de que no puede darse de alta por ejemplo si no está completo el lote de 30.000 unidades, siendo que ya están 15.000 unidades listas, en bidones etiquetados. Siguiendo el esquema de este ejemplo, entonces la forma de sacarlo de stock, a pesar de que el stock del sistema esté en cero, es dejándolo en negativo mediante remitos manuales que hace el encargado de depósito. El sistema de gestión, no permite tomar productos de un stock en cero y por eso se recurre al remito manual. Esto genera que esos documentos se acumulen en administración comercial, esperando ser cargados en el sistema cuando

haya altas de stock del producto que se quiere dar de baja, trabajando con stock negativo muchas veces se termina en discusiones entre sectores depósitos, fabrica y administración comercial.

Cabe aclarar que los remitos manuales, ordinariamente se utilizan como comprobante interno de transferencias entre stock de sucursales. Es sabido los problemas a los que la empresa puede enfrentarse de tener conocimiento los fiscos de venta de mercadería con uso de remitos manuales además de los electrónicos, esto puede ser mal visto y entendido como usado para maniobras de evasión.

En algunos casos también se configura otro problema, que luego como consecuencia tiene múltiples errores, siendo arrastrando por todos los circuitos administrativos. A veces cuando hay mercadería lista para darse de alta en el stock, pero por demoras o trabas que no permiten hacerlo inmediatamente no hay stock de un producto, lo sacan del stock de depósito propio de un producto similar y lo dan de alta en el stock del producto que quieren vender. Esto muchas veces ocasiona errores, omisiones, olvidos por ejemplo de que dejen sin stock en el sistema del producto del cual se sacó. Y esos errores se siguen haciendo más grandes, dado que a medida que pasa el tiempo y hay más movimientos, se hace más difícil encontrar el hilo.

Uno de los casos más discutidos es la famosa pelea por vender, en la empresa el vendedor se esfuerza por vender más y pronto, debido a que las comisiones son de sumo interés e importancia para él, además de los objetivos de ventas que tienen que satisfacer. Sucede a veces que el vendedor por no quedar mal con un cliente, incluso perjudicando su relación, o por cumplir su objetivo de venta, vende productos que ya estaban reservados en depósito, y a veces hasta facturados y vendidos esperando para ser entregados. Esto lo logran haciendo facturar su venta con nombre de otro producto que si esta en stock (el hace este movimiento porque el producto que quiere vender no tiene stock, pero pregunta si hay

reservado...). La mayor parte de estas maniobras, son hechas por vendedores con estrecha relación con los directores de la empresa, es más, los directores de la empresa, como favores a clientes amigos, también lo hacen, con las consecuencias ya vistas anteriormente sumadas a discusiones entre los vendedores.

Por último, y sin negar que pueda haber otras fallas que de momento no tuvieron ocasión de darse, debemos hacer notar que también están los errores de conteo de producto, que inciden directamente en el saldo de stock. Errores de imputación de producto, o sea que se ingresa a stock producto por un nombre equivocado; omisiones de altas de productos, a veces en pedidos pequeños queda un pallet sin ser identificado, y sin darse de alta en el stock. Problemas de hecho en común con la generalidad de empresas con similares características.

En conclusión:

- Es de destacar que la empresa teniendo una garita en la entrada no cuenta con personal de portería.
- No existe señalización de las calles y espacios del predio.
- Hay una falta de congruencia en la estructura formal elaborada en el Manual de Calidad. El organigrama preparado por la misma no se condice con la estructura formal y funcional relevada.
- Vulnerabilidad del principio de "unidad de mando". Varios de los entrevistados han expresado depender y/o recibir órdenes de más de una persona.
- Hay inexistencia de control de desempeño en los cargos, funciones, y procedimientos.
- Los manuales de funciones son prácticamente inexistentes para muchos cargos, y los que hay son

pequeños cuadros preparados meramente para cumplir con normas de calidad.

- Los flujogramas guardan poca relación con las operaciones reales de la empresa, estando bastante incompletos o incongruentes.
- Los manuales de procedimientos guardan poca relación con los procedimientos administrativos, y no son puestos en práctica por el personal.
- Los formularios cumplen adecuadamente como soporte de la información, pero se detectó que el archivo de los mismos no es el adecuado, existen algunos con finalidad igual o similar, la guarda de talonarios no brinda seguridad y control, no hay un control adecuado en los pedidos a imprenta, y algunos no se emiten con la cantidad de copias necesarias.
- El archivo de la documentación se realiza en un depósito de la empresa, no cuenta con un orden sistemático, y no tiene personal encargado específicamente a su cuidado y control.
- Existe personal que no está capacitado para el uso del sistema informático, siendo que por su cargo o función deberían manejarlo con fluidez.
- Existen aplicaciones del sistema informático que actualmente están sin uso o no habilitadas, por falta de capacitación del personal o usarse aplicaciones externas que no contribuyen a la eficiencia de procesos administrativos.
- El servidor del sistema informático está instalado en un espacio inadecuado.

- El servidor del sistema informático no cuenta con el hardware suficiente para servir eficientemente a la cantidad de terminales de la sucursal.
- Hay dualidad de usuarios asignados como administradores del sistema informático.
- No existe un adecuado control y análisis en otorgamiento de cuenta corriente a clientes.
- No existe un adecuado control y guarda de los legajos de clientes.
- No existe un adecuado control en la recepción de documentación de clientes.
- La empresa no cuenta con reloj de control de asistencia del personal.
- No existe un adecuado control del Stock de productos en Depósitos, ni actualización de valorizaciones del mismo.
- Las políticas de envío y recepción de productos entre sucursales no son respetadas, se emite anárquicamente remito manual.
- No hay una política establecida para las altas de producción propia en el Stock.

#### 4.- Diagnostico del Área Ventas y Almacenes

La firma DINER SA presenta falencias en su organización formal, según lo relevado, el objetivo buscado en la preparación de toda su estructura, es el cumplimiento de las normas de calidad para obtener las importantes certificaciones ISO 9001, pero no existiendo real congruencia

acorde a los procesos y operaciones. Por lo tanto podemos diagnosticar las siguientes falencias:

- No presenta un ambiente de control de las operaciones y de los procesos, no hay un seguimiento que busque determinar la eficacia, eficiencia y efectividad de los mismos, lo que genera resultados equívocos o incluso no determinados.
- Presenta discordancias en la unidad de mando, generando duplicidad de tareas del personal interviniente, y posibles demoras en las reales funciones de los mismos.
- Los procesos operativos y administrativos se efectúan sin una adecuada formalización y sistematización, no respetando un orden racional y efectivo, traduciéndose en demoras que afectan en la calidad de la atención al cliente y al proveedor.
- Como resultado del relevamiento se detectó la existencia de circuitos administrativos operacionales indebidamente definidos formalmente, con debilidades en los mismos. El incumplimiento de procesos esenciales, la existencia de ciertas ineficiencias en la consecución de los procedimientos que se llevan a cabo interfiere en la política de crear un adecuado “ambiente de control” en la organización y genera la posibilidad de una inadecuada aplicación de los recursos humanos y tecnológicos.
- La empresa cuenta con el Sistema de Gestión Tango Plus, que se encuentra subutilizado parcialmente; que si bien responde adecuadamente a los requerimientos

y exigencias de los procesos operativos y administrativos de la Empresa en la actualidad, la falta de capacitación del personal en este sistema trae aparejado el uso de medios manuales de información y la utilización de aplicativos que presentan una serie de limitaciones, tales como Excel, Word, ocasionando la existencia de un inadecuado sistema de información.

- Es destacable el esfuerzo de la mayor parte del personal de la empresa, pero la falta de una estructura formal adecuada y su conocimiento, trae aparejados ciertos malos entendidos, duplicidad en las tareas, falta de control, cayendo muchas veces en antagonismos entre ellos.
- La empresa prescinde de personal que es de suma importancia para la seguridad interna de la empresa, siendo destacable la falta de personal de portería, además de una adecuada señalización de los espacios y calles internas dando lugar a pérdidas de tiempo innecesarias para clientes, proveedores y hasta para el mismo personal de la empresa.
- La falta de políticas de producción, su ingreso a Stock, y su posterior tratamiento, genera información irreal e inadecuada para la toma de decisiones y operaciones de la empresa. Esto afecta directamente muchas veces en la rentabilidad, incluso llegando a dar vuelta atrás a operaciones de importancia.

El objetivo del capítulo siguiente será la propuesta concreta, para la mejora esperada según el diagnóstico que se formó en base al relevamiento y observaciones del mismo.

## Capítulo VI

### Propuesta de Mejoras

**Sumario:** 1.- Nuevo Organigrama. 2.- Flujograma de Ventas. 3.- Manual de Procedimiento de Venta. 4.- Manual de Funciones. 5.- Recomendaciones.

#### 1.- Nuevo Organigrama

Los resultados de mejorar el organigrama actual de DINER SA podemos resumirlos en que:

- Uno de los motivos principales para proponer una mejora en el organigrama de Diner se basa en permitir una buena división jerárquica y distribución de delegación ya que es el mapa de la empresa, representa el enlace de todas las áreas de la misma. Por lo cual muchas veces una inadecuada estructura es una de las causas en las fallas de la empresa, con respecto a los objetivos propuestos.
- La mejora va a permitir que la estructura de la empresa esté definida con claridad, sus funciones y tareas, las denominaciones de los distintos puestos, las líneas de autoridad, las partes de la estructura sobre las que inciden las decisiones tomadas en un determinado puesto, etc., y en base a esto, que el personal asignado a

determinadas posiciones sea el más apto para desarrollar las funciones.

- La claridad del mismo permite a su vez que se puedan generar mejores circuitos de operaciones, que sean fáciles de entender y se puedan llevar a cabo de la mejor manera posible.
- Va a poderse sacar a la luz los defectos, desequilibrios e imperfecciones existentes.
- Actuará como guía, para la planificación y estudio de la estructura organizativas.

Con el objetivo de mejorar la estructura formal de DINER SA, proponemos el siguiente organigrama:



## 2.- Flujograma de Ventas

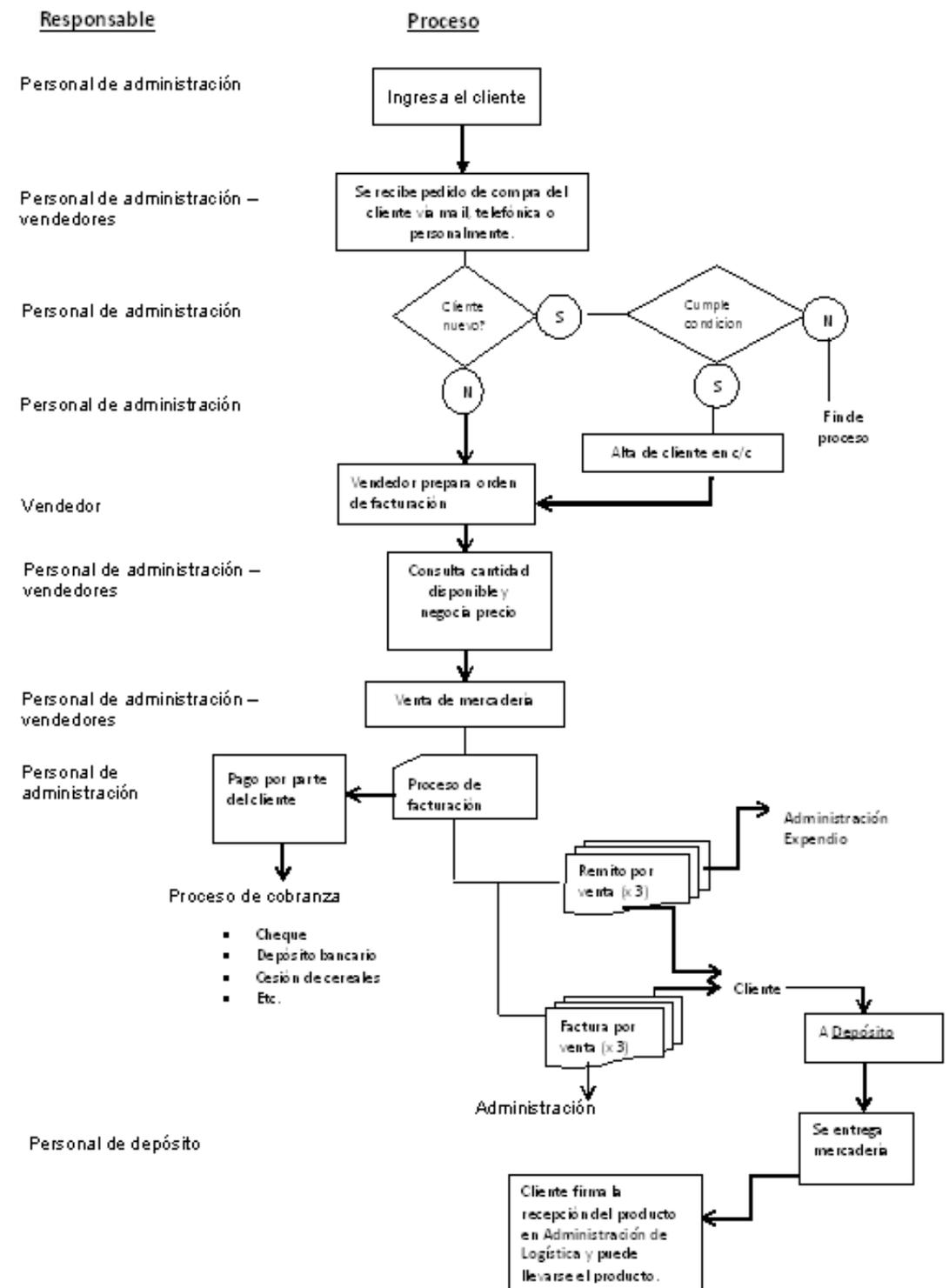
Es de especial importancia la diagramación de los procesos, pues sirve como una fácil guía para obtener un orden, evitando anarquías, y a la vez que se puede establecer un control sobre los procedimientos.

Los resultados que DINER SA obtendrá con la implementación de un mejor Flujograma serán:

- El poder ver rápidamente y fácilmente el procedimiento.
- Se van a poder detectar los cuellos de botella de la información.
- Se van a poder detectar la ausencia de controles internos o la duplicación de los mismos.
- Permite racionalizar el uso de la documentación: copias innecesarias o faltantes, quien la emite o manipula, y quien y donde se archivan.
- Se sintetizan las actividades específicas del sector.
- Se podrán facilitar las auditorías internas, y verificarse el cumplimiento de principios de control interno.
- Se va a poder confeccionar el manual de procedimientos en forma detallada de cómo proceder en las operaciones habituales.

A continuación se propone el Flujograma del procedimiento de venta:

Administración Comercial: Flujo-grama de Proceso de Venta



### 3.- Manual de Procedimiento de Ventas

Con la mejora del Manual de Procedimientos de Ventas, DINER SA obtendrá los siguientes resultados:

- Se podrán implementar las decisiones adecuadas por quien corresponda.
- Se va a facilitar el entrenamiento y capacitación del personal que se incorpore.
- Va a servir como guía para explicar a los responsables los lineamientos del procedimiento a implementar.
- Va a ser la fuente de consulta para resolver situaciones específicas.
- Se favorecerá la flexibilidad de la rotación del personal.
- Va a promover uniformidad de entendimiento sobre las tareas, como la versión oficial de la empresa.
- Va a ofrecer soluciones uniformes para situaciones similares.
- Se establecerá un standard de trabajo.
- Se facilitará el examen y la revisión de procedimientos.
- Se facilitará el control y la auditoría interna.

La propuesta de Manual de Procedimiento de Venta es la siguiente:

## **PROCEDIMIENTO DE VENTA**

### **3.0 OBJETIVO**

Este documento establece el procedimiento de ventas de productos que comercializa la empresa **DINER SA**

### **4.0 ALCANCE**

El alcance de este procedimiento incluye el control de la etapa de venta de los productos que comercializa la empresa **DINER SA**.

### **5.0 RESPONSABILIDADES**

Directorio – Back Office **Ing. Agr. Antonio**

Programación de campaña

Asesoramiento técnico

Formador de precios

Atención a clientes en local

Directorio – Front Office **Ing. Agr. Agustín**

Programación de campaña

Asesoramiento técnico

Formador de precios

Atención a clientes en local

**Vendedores**

Visita a clientes o atención en local.

Asesoramiento técnico

Formador de precios

Lanzamiento de nuevos productos

### **Responsable de Sucursales**

Reuniones periódicas con el directorio.

Responsable de sucursal

Formador de precios

Visita a clientes

Asesoramiento técnico

Lanzamiento de nuevos productos

### **Administración Comercial**

Atención de clientes en Local

Emite la Facturación y el Remito

Prepara la Logística de entrega de Productos

## **6.0 DOCUMENTOS APLICABLES**

Ver punto 8.0 REGISTROS

## **7.0 TERMINOLOGÍA**

No aplica

## **8.0 EQUIPOS Y HERRAMIENTAS**

La empresa pone a disposición:

- Una computadora
- Celular

- Una camioneta ( a los Ingenieros de ventas)

Además cuenta con el sistema informático **Tango**, para tener un mejor y más eficiente desempeño laboral.

Cada empleado cuenta con un perfil y una clave de ingreso de acuerdo a su función dentro de la empresa.

## **9.0 ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**

### **9.1 Atención del cliente**

La atención del cliente puede ser:

- Personal
- Telefónica
- E-mail
- Pueden ser con orden de compra del cliente o no

### **9.2 Administración Comercial**

Recibe a los clientes y los deriva con un Vendedor. Dependiendo de si es un cliente nuevo o no, se procede a darle el alta en el sistema, requiriendo toda la documentación fiscal para el correcto armado del legajo por cada cliente; también debe analizarse su calificación crediticia para el otorgamiento de una cuenta corriente. Se archiva la documentación en biblioratos ordenados por orden alfabético.

### **9.3 Vendedor**

De acuerdo al cliente puede ser atendido por los distintos vendedores que tiene la empresa.

Consulta el stock Actualizado en Administración Comercial.

El vendedor luego de negociar la venta del producto, prepara la orden de facturación, otorgando original para cliente y la copia archiva el vendedor para posterior liquidación de su comisión mensual.

#### **9.4 Administración Comercial**

Recibe la orden de facturación del cliente y la archiva. Prepara la factura y el remito por triplicado, entrega factura y remito original al cliente, se queda con los duplicados y triplicados y los archiva.

La facturación en triplicado es electrónica mediante el sistema Tango integrado con Web Services que tramita el CAE (Código de Autorización Electrónico) en forma automática.

Se indica al cliente como retirar el producto dentro del predio.

#### **9.5 Depósitos**

El cliente retira la mercadería del depósito, previo control del Encargado de Deposito de la factura contra remito.

Firma el remito y lo archiva, la factura es firmada, sellada y entregada al cliente junto con el producto a retirar.

#### **9.6 Cobranza**

Cuando el cliente opta por pagar en el acto, Administración Comercial emite recibo por triplicado, en el que figuran todos los datos del medio de cobro, y las retenciones aplicadas a DINER en su caso. Se entrega original al cliente y se archivan los duplicados/triplicados con copia de boleta de depósito bancario, copia de cheque, o constancia de transferencia bancaria, y las retenciones.

## 10.0 **REGISTROS**

### **Registros que intervienen en este proceso**

Con orden de compra

- Stock actualizado de productos
- Orden de compra
- Factura
- Remito
- Recibo

Sin orden de compra

- Stock actualizado de productos
- Factura
- Remito
- Recibo
- Orden de Facturación

#### 4.- Manual de Funciones

Los resultados que se obtendrán al implementar manuales de funciones adecuados en DINER SA serán:

- Al especificar en el manual de funciones cuál es la tarea de cada empleado en la empresa, de qué es responsable, de quien depende y cuáles son las relaciones con los otros miembros de la organización, permitirá que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.

- Ayudará a determinar las funciones adecuadas y correspondientes a cada integrante de la empresa evitando las cargas o excesos de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, etc.
- Permitirá planificar con respecto a posibles variaciones de puestos de trabajo, planes de carrera, etc., y permite advertir cuáles son los requerimientos de personal que deberá incorporar y capacitar; ya que provee información acerca del perfil de los puestos (conocimientos y experiencias).
- Le ayudara al gerente a tener un estándar para valorar la actuación de sus empleados, apreciar las realizaciones y tener una visión más objetiva de la ejecución real.
- Le ayudará al gerente a tener un estándar para valorar la actuación de sus empleados, apreciar las realizaciones y tener una visión más objetiva de la ejecución real.

Ante la falta de manuales de funciones en la empresa, sugerimos implementar un manual de funciones tomando como ejemplo uno de los puestos o cargos, *Encargado de Administración Comercial*. Esta herramienta se deberá aplicar también en el resto de los puestos que existen en Diner.

A continuación se detalla el manual de funciones propuesto, con respecto al cargo mencionado anteriormente:

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>EMPRESA: DINER S.A.</b>	<b>MANUAL DE ORGANIZACION</b>
<b>POSICION: ENCARGADO DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL</b>	<b>CODIGO:.....</b>
	<b>HOJA:                      DE:</b>

## **I. MISIONES**

1. Realizar la facturación y logística de productos en tiempo y forma, cumpliendo con la calidad y la satisfacción del cliente.

## **II. FUNCIONES**

1. Proponer y cumplir las políticas y estrategias de ventas, participa en la planeación de la comercialización.
2. Mantener las coordinaciones necesarias con los clientes, asesorándoles en los servicios que ofrece la Empresa.
3. Realizar y mantener actualizada una base de clientes con información comercial y administrativa.
4. Atender reclamaciones de clientes empresariales respecto a plazos de entrega o procesos administrativos.
5. Realizar la promoción, comercialización, asesoría, cotización y contratación de los servicios que brinda la Empresa.
6. Entender de manera integral las necesidades y problemática que tengan y/o presenten los clientes, coordinándose con otras áreas de la empresa cuando esto sea necesario.
7. Controlar mediante la solicitud de reportes escritos la gestión de los vendedores en cuanto a número de visitas y resultados obtenidos.

8. Elaborar reportes al Responsable Front Office con la periodicidad que este le indique, sobre los resultados obtenidos como consecuencia de la gestión de ventas de los vendedores.
9. Controlar que los pedidos tomados por los Vendedores estén siendo atendidos por los auxiliares de administración comercial, de acuerdo a lo solicitado por el cliente.
10. Controlar lo relacionado con las cláusulas de los contratos con clientes y a la facturación y cobranza solicitando informes a las áreas responsables.
11. Coordinar con el Gerente, y Responsable Front Office la ejecución de cobranzas y penalidades.
12. Velar por la motivación, capacitación del personal a su cargo, proponiendo las mejoras necesarias proponiendo los procedimientos necesarios para mejora del trabajo.
13. Administrar el material promocional que se le encargue, controlando la disponibilidad de éste en la calidad y cantidad suficiente.
14. Coordinar con el Departamento de Tesorería la demora en los pagos de los clientes.
15. Facturación, registro de cobros y emisión de notas de crédito o débito.
16. Autoriza tipos de cambio, en caso de no contar con información oficial.
17. Verifica remitos emitidos por el Encargado de Deposito.

### **III. AUTORIDAD**

Ejerce supervisión directamente sobre personal de Administración Ventas, Recepción y Ventas, y el Encargado de Depósito.

#### **IV. CARACTERISTICAS DEL CARGO**

##### ***Información que se emite:***

- Informes de facturación por sucursal.
- Informes de deudores por sucursal.
- Informes de deudores en gestión judicial.
- Informes de saldos actualizados de clientes y stock.
- Informes de ventas como comisionista y en cuenta y orden de terceros.
- Informes de operaciones de canje y compraventa de cereal.

##### ***Información que se registra:***

- Canje, compra y venta de cereales.
- Facturas, remitos, notas de crédito, notas de débito, recibos.
- Alta de clientes.
- Documentación impositiva requerida al cliente.
- Presupuestos.
- Stock valorizados.
- Liquidaciones de venta.

#### **V. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

##### ***1. Título profesional:***

- Secundario completo como base.

##### ***2. Aptitudes personales:***

- Capacidad de organización.
- Firmeza en las contrataciones.
- Buen trato con clientes.

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FECHA DE REVISIÓN			FIRMA AUTORIZACION

#### 5.- Recomendaciones

##### Recomendaciones Específicas:

Uno de los problemas más importantes detectados es la falta de actualización del stock y sus valorizaciones. Las causas de estos problemas y que deben evitarse son:

- Uso indebido de los remitos manuales, se emiten en exceso y para operaciones que no corresponde hacerlo.
- Falta de capacitación en el uso del Sistema.
- Excesivo uso de planillas manuales.
- Falta de control y normalización en el uso de los remitos y planillas.
- El no uso de Stock Virtual, Intermedio o Por Lotes, que permitiría descargar en negativo para luego netearse con el Stock Real.
- Falta de programación de la Fabricación de Productos Propios.

Los resultados de tener actualizado el stock en el sistema permitirán:

- La administración del stock, lo que contribuye a las utilidades de la empresa. Los costos de operación se optimizan cuando las personas trabajan en las actividades correctas y tienen la capacidad para hacerlo. Ésta es una función primordial de administrar el stock y al contar con el apoyo de las demás áreas de la empresa, se pueden lograr ventajas adicionales.
- Le brindaría a Diner un mayor grado de control, ya que los inventarios se mantienen actualizados otorgando información necesaria al momento de consultar y realizar las distintas operaciones. Disminuyendo también robos, faltantes y cualquier otra situación que obstaculice las actividades.
- Puede permitirle a la empresa responder los pedidos de los clientes ofreciendo un mejor servicio, lo que implica a su vez mayores beneficios manteniendo la cartera de clientes y ganando potenciales clientes.
- Puede ubicar a la empresa en una mejor posición competitiva. Cada vez más las empresas se están adaptando a los cambios tecnológicos del entorno por lo que hay que tener en cuenta la automatización en el manejo de inventarios.

#### Recomendaciones Generales:

De acuerdo a las observaciones y al diagnóstico efectuado recomendamos tener en cuenta los siguientes puntos:

- Establecer un ambiente de control, implementar relojes de control de asistencia del personal. El resultado será tener un mejor control en los horarios de llegada, y la asistencia.

- Implementar un adecuado control de la recepción de la documentación de clientes, y su archivo. La mejora se notará en los momentos de búsqueda de documentación para presentaciones fiscales e inspecciones.
- No otorgar perfiles de Administrador de Sistema Tango a más usuarios de los que se necesita para la administración del mismo.
- Considerar el cambio de lugar del Servidor del Sistema Tango, en el actual espacio, desarrolla su tarea el Tesorero, donde a veces tiene que recibir gente para que atienda el sistema siendo un espacio que debería estar restringido por los valores que tiene a su guarda. Al mismo tiempo, el servidor necesita un espacio cómodo y con apropiada refrigeración para las instalaciones del Sistema Servidor Central.
- Considerar la contratación de personal de portería, muy importante para no caer en dualidad de funciones, y para la misma seguridad interna del predio.
- Implementar la señalización de las calles internas y espacios del predio de la empresa, ya que eso contribuirá a que cualquier visitante ajeno a la empresa e incluso el propio personal, pierdan valioso tiempo.
- Considerar la asignación de la tarea de administración del archivo en Depósito de la empresa a un individuo en concreto, para su guarda y ordenamiento, evitando dualidad de funciones y la desprolijidad de lo que se tiene en la actualidad.
- Resulta imprescindible contratar capacitaciones para el personal en cuanto al Sistema, e idiomas extranjeros. El resultado se verá reflejado en una mejora de la eficiencia en el uso del Sistema de Gestión, y en cuanto a Idioma, mejorará las

- 121 -

relaciones comerciales que tiene la empresa con otras del extranjero.

## CONCLUSIÓN

Según lo manifestado a lo largo del desarrollo de este trabajo, podemos concluir que la empresa analizada no acompañó el vertiginoso crecimiento de sus operaciones con una adecuada organización formal, por lo que a partir de determinado punto de inflexión, la envergadura misma que la empresa iba tomando, hizo que comenzara a desfasarse su estructura formal, con lo que realmente estaba pasando. Con esa pauta podemos concluir en pocas palabras que Diner S.A. necesita realizar cambios organizacionales para maximizar la eficiencia de los procesos, adoptar políticas bien definidas y promoverlas, y capacitar al personal para lograr un mejor aprovechamiento de estos recursos.

Específicamente, el nuevo organigrama plantea una mejor división jerárquica, claridad y fácil comprensión de su lectura, se muestra más equilibrado y a la vez servirá como disposición básica donde se podrán agregar nuevos puestos sin que se generen desequilibrios o problemas de orden. En cuanto al nuevo Flujo-grama de Venta y Manual de Procedimiento de Ventas, apuntan a resolver los conflictos y fallas internas en los procesos administrativos que se venían produciendo, al dar una visión clara, rápida y de fácil comprensión del procedimiento de Venta, estableciendo las pautas de control interno al imponer un orden y racionalización en la síntesis precisa de las actividades del sector. Es de destacar que da un panorama para una mejor toma de decisiones, facilita la capacitación del personal, siendo una fuente de consulta que permite flexibilidad en la rotación de personal, estableciendo uniformidad y estándar de trabajo.

Estos cambios permitirán a la empresa mejorar el desempeño no solo del sector analizado, sino en todas sus áreas, a su vez que

potenciará el esfuerzo del personal volviendo su actividad más eficiente, lo que a su vez elevará el nivel de competitividad de la firma y la rentabilidad.

Por último, al considerar que las propuestas de una reestructuración prometen una optimización en las operaciones, la empresa ha optado por adoptar las recomendaciones y propuestas de este trabajo.

## **APÉNDICE**

**Apéndice 1: Relevamiento Básico de Cargos de sector Ventas y Almacenes**

**Encargado de Administración Comercial**

A. Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre: David Acosta
2. Edad: 41
3. Puesto que ocupa: Encargado de Administración Comercial
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo: 11 años

B. Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña: Administración
6. Misión y funciones del Sector donde se desempeña: realizar las entregas de productos en tiempo y forma, cumpliendo con la calidad y la satisfacción del cliente.
7. Supervisor o jefe inmediato superior: Responsable Front Office
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién: Gerente Hugo Olivera
9. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 4
10. Indique si tiene empleados a cargo: sí.
11. Cantidad de empleados a cargo: 3
12. Conoce el organigrama de su sector: sí.

C. Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

Verificar cumplimiento de compromisos asumidos con clientes, en relación a pedidos y su entrega, la correcta facturación, para luego armar las entregas de los productos. Conciliar las cuentas de clientes para gestionar el cobro, y luego registrar los mismos. Analizar al cliente en su situación en el sistema comercial. Administra la compra-venta de cereales.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

*i. Administrativas*

- Proponer y cumplir las políticas y estrategias de ventas, participa en la planeación de la comercialización.
- Mantener las coordinaciones necesarias con los clientes, asesorándoles en los servicios que ofrece la Empresa.
- Realizar y mantener actualizada una base de clientes con información comercial y administrativa.
- Atender reclamaciones de clientes empresariales respecto a plazos de entrega o procesos administrativos.
- Realizar la promoción, comercialización, asesoría, cotización y contratación de los servicios que brinda la Empresa.
- Entender de manera integral las necesidades y problemática que tengan y/o presenten los clientes, coordinándose con otras áreas de la empresa cuando esto sea necesario.
- Controlar mediante la solicitud de reportes escritos la gestión de los vendedores en cuanto a número de visitas y resultados obtenidos.
- Elaborar reportes al Responsable Front Office con la periodicidad que este le indique, sobre los resultados obtenidos como consecuencia de la gestión de ventas de los vendedores.

- Controlar que los pedidos tomados por los Vendedores estén siendo atendidos por los auxiliares de administración comercial, de acuerdo a lo solicitado por el cliente.
- Controlar lo relacionado con las cláusulas de los contratos con clientes y a la facturación y cobranza solicitando informes a las áreas responsables.
- Coordinar con el Gerente, y Responsable Front Office la ejecución de cobranzas y penalidades.
- Velar por la motivación, capacitación del personal a su cargo, proponiendo las mejoras necesarias proponiendo los procedimientos necesarios para mejora del trabajo.
- Administrar el material promocional que se le encargue, controlando la disponibilidad de éste en la calidad y cantidad suficiente.
- Coordinar con el Departamento de Tesorería la demora en los pagos de los clientes.

*ii. Comerciales*

- Facturación, registro de cobros y emisión de notas de crédito o débito.
- Autoriza tipos de cambio, en caso de no contar con información oficial.

*iii. Logística*

- Verifica remitos emitidos por Encargado de Deposito.

*iv. Otras*

15. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: No.

16. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea: Responsable Front Office.

17. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:

- Formularios de canje de cereales.
- Formularios de compra o venta de cereales.
- Facturas, remitos, notas de crédito, notas de débito, recibos.
- Ficha de alta de clientes.
- Documentación impositiva requerida al cliente.
- Presupuestos.
- Listados de stock valorizados.
- Liquidaciones de venta por cuenta y orden de terceros.
- Liquidaciones de comisiones.

18. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige. Todos dirigidos a Responsable Front Office y al Gerente:

- Informes de facturación por sucursal.
- Informes de deudores por sucursal.
- Informes de deudores en gestión judicial.
- Informes de saldos actualizados de clientes y stock.
- Informes de ventas como comisionista y en cuenta y orden de terceros.
- Informes de operaciones de canje y compraventa de cereal.

19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:

*i. Administrativas*

*ii. Comerciales*

- Compra de cereales.
- Venta de cereales.
- Canje de cereales.

*iii. Logística*

- Administración de carga y transporte de cereales

*iv. Otras*

20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado: Si

- ◆ Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión:

Todo el sector administración comercial trabaja con sistema de gestión Tango.

- ◆ Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización):

Cada usuario tiene su propia clave de acceso, con los módulos y aplicaciones inherentes al puesto.

- ◆ Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector: 5
- ◆ Indicar las Aplicaciones que se utilizan: se utiliza modulo stock completo, modulo ventas completo, modulo tesorería completo.
- ◆ Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.

- Reportes de saldos de clientes
- Reportes de stock
- Reportes de stock valorizado
- Reportes de cotizaciones de productos

21. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.

- Conciliación de cuentas de clientes
- Control y autorización de otorgamiento en cuenta corriente
- Control de comisiones por venta en cuenta y orden
- Control de documentación impositiva requerida al cliente
- Control y autorización de ventas con tarjetas Agro
- Control de stock
- Controla aplicación de tipo de cambio (u\$s a Pesos), y notas de débito/crédito.
- Controla el área administración de ventas

22. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: Si

### **Sugerencias**

Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

- Sector al que pertenece: se debería manejar el stock con el sistema de gestión y no de forma manual en planillas:

Debe mejorarse el sistema empleado para valoración y cuantificación de stock de productos, ya que no se mantienen actualizados de manera que se puedan obtener reportes en el acto.

- Tareas que efectúa: ninguna
- Documentación que maneja: ninguna
- Elementos de trabajo: computadoras de generación más actual
- Sistema que utiliza: actualización de algunos parámetros impositivos.
- Otros: ninguno

## **Encargado de Depósito**

### A. Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre: Esteban López
2. Edad: 42
3. Puesto que ocupa: Encargado de Deposito
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo : 7 años

### B. Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña: Deposito- Administración Comercial
6. Misión y funciones del Sector donde se desempeña:

Administrar los depósitos de la empresa, controlando y organizando los arribos y envíos de productos. Busca mantener el orden de los depósitos para una logística bien coordinada, economizando espacios, tiempo, y gastos.

7. Supervisor o jefe inmediato superior: Encargado de administración comercial.
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién: Responsable Front Office.
9. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 4
10. Indique si tiene empleados a cargo: sí.
11. Cantidad de empleados a cargo: 3
12. Conoce el organigrama de su sector: sí.

C. Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:

- Custodiar las existencias y movimientos de mercadería.
- Administrar el buen uso del depósito.
- Controlar el desempeño del personal en las tareas de carga y descarga

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

*i. Administrativas*

*ii. Comerciales*

*iii. Logística*

- Armar los viajes de acuerdo a los remitos y ordena la carga.
- Analizar prioridades de carga del día para las hojas de ruta teniendo en cuenta:
  - a- Recorrido lógico y prioridades de entrega.
  - b- Disponibilidad de mercadería.
  - c- Horario de entrega a los clientes.
  - d -Cantidad de pedidos por vehículo.
- Realizar el conteo de todos los productos y subproductos que formen parte del stock, antes de comenzar con la carga de los vehículos asignados al reparto.
- Controlar al finalizar, la carga correspondiente a cada vehículo antes de su partida:
  - a- Cantidad por cada uno de los productos.
  - b- El correcto uso de los pallets.

c- Que el camionero lleve la documentación adecuada para posibles controles en la ruta.

d- Empaquetamiento de los productos.

- Anotar en las órdenes de carga las anomalías que están presentes a saber:

a- Carga de productos fuera de orden para una venta en particular.

b- Carga de pallets distintos de lo común.

c- Todo lo que se considere necesario para mejorar la carga y la atención al cliente.

- Hacer firmar sin excepción las órdenes de carga al responsable del vehículo antes de retirarse.

- Ordenar depósito y controlar stock completo en planilla correspondiente con detalle de vencimiento, poner a disposición de la administración todas las planillas de carga.

- Realizar la descarga de proveedores a hora de arribo del camión

- Controlar carga antes de comenzar a trasbordar o bajar alguna mercadería en presencia del chofer de la empresa proveedora, controlar remito con la carga.

- Cuando recibe la mercadería, decide recibir conforme o no conforme la misma. Cuando es aceptada la mercadería, orden su almacenamiento en los depósitos.

- Ordena el almacenamiento de los productos elaborados y terminados en fábrica, así como de la materia prima.

- Confecciona los remitos manuales que se usan para transferencias entre sucursales, o para casos anómalos con clientes (como sacar producto de un stock con saldo en cero).

-Ordena la entrega a los clientes que retiran la mercadería por depósitos, previo control de remito y factura.

15. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: Si.

16. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea: Encargado de administración comercial.

17. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:

- Archiva triplicado de remito propio emitido por sector administración comercial.
- Recibe original de remitos externos a la empresa, firma y entrega a sector compras. Puede quedarse una copia.
- Confecciona planillas de stock, con los siguientes datos: variedad, lote, cantidad, remito, proveedor, cliente. (Excel).
- Registro Stock en papel y en sistema tango.
- Registro R-13 de control de Registro de Logística.
- Registro R -15 Producto no conforme y/o lista de no conformes emitidos por sistema tango.
- Archiva registro R-21 Plano de Control de Plagas.
- Registro R-23 Registro de pérdida o deterioro.
- Confecciona remitos manuales de transferencias entre sucursales.
- Confecciona listado en Excel con los vencimientos de cada producto por lote.

18. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige.

- Informes de Stock dirigidos al encargado de administración comercial.
- Informe de no conformes dirigido a depto. Compras y encargado de administración comercial.
- Listado de productos con pérdidas o deterioro, planilla de excel.

19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:

- i. Administrativas*
- ii. Comerciales*
- iii. Logística*
- iv. Otras*

20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:  
si con Tango, modulo Stock únicamente.

- ◆ Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión: ninguna persona más en el sector depósitos.
- ◆ Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización): el único usuario, Esteban, con usuario y clave.
- ◆ Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector: 2 equipos.

Uno con base de datos de la empresa, tango, y otro con base de datos de las empresas comisionistas, y consignatarias, sistema SAP.

- ◆ Indicar las Aplicaciones que se utilizan:
  - Se utiliza el módulo de Stock completo.

- ◆ Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema:

-Se emite reporte de stock de productos (que siempre esta desactualizado en cantidad y valores).

21. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa:

- Controles de stock de materia prima, bienes de cambio, y de bienes en consignación en periodos trimestrales.

- Controles de la recepción de mercadería.
- Controla los envíos de mercadería.
- Controla los vencimientos de los productos.

22. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: no.

### **Sugerencias**

Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

- Sector al que pertenece: se requiere personal capacitado, para manejo de stock en sistema tango, como auxiliar administrativo de depósito, ya que el tiempo para mantener los stock actualizados cualitativamente así como cuantitativamente no es el suficiente.
- Tareas que efectúa: El tiempo no es suficiente para realizar las tareas con la diligencia que implica mantener el stock en orden.
- Documentación que maneja: Debería dejar de realizarse remitos de transferencias internas de forma manual.
- Elementos de trabajo: Se necesitan computadoras más modernas.
- Sistema que utiliza: Actualizar la parametrización del módulo Stock.
- Otros

**Administrativa Comercial**

A. Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre: Fernanda Chocobar
2. Edad: 35
3. Puesto que ocupa: Administrativa Comercial
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo 6 años

B. Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña: Administración Comercial
6. Misión y funciones del Sector donde se desempeña: realizar las entregas de productos en tiempo y forma, cumpliendo con la calidad y la satisfacción del cliente.
7. Supervisor o jefe inmediato superior: Encargado de Administración Comercial.
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién:

Responsable Front Office, Responsable Back Office y del Gerente

9. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 4
10. Indique si tiene empleados a cargo: no
11. Cantidad de empleados a cargo: no
12. Conoce el organigrama de su sector: si

C. Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

- Recepción y atención de clientes, vía mail, vía telefónica cuidando la calidad en la relación con los mismos.
- Realiza la facturación de ventas por cuenta y orden de terceros, registrando las cobranzas y armando los remitos en coordinación con encargado de depósitos.
- Prepara las liquidaciones de ventas como comisionista, y por cuenta y orden de terceros. Está relacionada íntegramente con las empresas con las que opera Diner S.A. en ese modo de ventas.

Describe todas las tareas rutinarias que realiza

*i. Administrativas*

- Participa de congresos, cursos, y capacitaciones ofrecidas por las empresas con las que Diner S.A. opera como comisionista.
- Realiza el archivo de la documentación impositiva recibida de los clientes.
- Realiza el archivo de la documentación que emite el sector de administración comercial en sus operaciones principales o las de comisionista.
- Recibe correo electrónico de clientes y reenvía al sector correspondiente en caso de no ser por asunto de comercialización.
- Gestiona toda operatoria en conjunto con el Encargado de Administración Comercial relacionada con las empresas comitentes, además de tener estrecha relación con ellas.
- Atención telefónica en general.

*ii. Comerciales*

- Atiende a los clientes o visitas en sede de la empresa, para luego asignarle vendedor en caso de tratarse de clientes o llamar al sector correspondiente tratándose de otros casos.
- Realiza la facturación previo pedido de los vendedores o clientes, sea de bienes de reventa, propia producción o en cuenta y orden de terceros.
- Realiza la consulta de la acreditación de los pagos de clientes, vía mail, para luego de su confirmación realizar el registro del recibo correspondiente.
- Controla stock de bienes en consignación.

*iii. Logística*

*iv. Otras*

14. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: sí.

15. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea: Encargado de Administración Comercial.

16. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:

- Facturas
- Recibos
- Notas de crédito o débito previo control del encargado del sector.
- Remitos.
- Certificados de retención de clientes.
- Documentación impositiva de clientes.
- Liquidaciones de ventas por cuenta y orden de terceros, y consignaciones.
- Documentación de las empresas consignatarias o comitentes.
- Ordenes de facturación.

17. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige:

- Informe de ventas por cuenta y orden de terceros.
- Informe de ventas en consignación.
- Informe de productos en consignación en stock.

Todo esto dirigidos a Gerente, Encargado de administración comercial, Responsable front office, o quien lo requiera para su análisis.

18. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:

*i. Administrativas*

-Afectada para la búsqueda de documentación para colaborar con inspecciones o requerimientos impositivos.

*ii. Comerciales*

*iii. Logística*

*iv. Otras*

19. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:

Si, Tango gestión.

- ◆ Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión: Encargado de administración comercial, administrativo de ventas, y administrativo de cobranzas.
- ◆ Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización): cada usuario tiene su clave de acceso al sistema.
- ◆ Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector: 5

Uno de los equipos es usado exclusivamente para operaciones en línea con empresas comitentes o consignatarias: Basf, Magan, Atanor, Syngenta, y la más importante Monsanto, usando sistema SAP.

- ◆ Indicar las Aplicaciones que se utilizan:

Se usa modulo ventas y de stock únicamente: Facturación, y créditos, débitos, y registro de cobranzas.

En máquina para empresas comitentes, ya que tiene servidor de las mismas se usa sistema SAP.

- ◆ Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema:

- Reportes de Venta en consignación, o por cuenta y orden de terceros.

- Reportes de stock de productos en consignación o de comitentes en depósito de Diner S.A.

20. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa:

- Se controla los productos facturados y lo que dice el remito.
- Se controla tipos de cambio a aplicar.
- Se controla el registro de la cobranza contra los valores recibidos y las operaciones bancarias acreditadas.
- Se controla las operaciones facturadas en cuenta y orden, y consignación para cruzar con comisiones liquidadas por la comitente o consignataria.
- Se controla el stock en depósito de la empresa, de los productos en consignación.

21. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: No.

### **Sugerencias**

Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

- Sector al que pertenece: computadoras más modernas serían necesarias.
- Tareas que efectúa: falta de tiempo, haría falta otro empleado en el sector.
- Documentación que maneja: ninguna
- Elementos de trabajo: son los adecuados excepto las computadoras
- Sistema que utiliza: ninguna
- Otros

### **Recepción y Administración Comercial**

#### **A. Datos Generales Identificatorios**

1. Apellido y Nombre: María Belén Navarro
2. Edad: 25
3. Puesto que ocupa: Recepción y Administración Comercial
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo 2 años

#### **B. Estructura de Organización**

5. Sector donde se desempeña: Administración Comercial
6. Misión y funciones del Sector donde se desempeña: realizar las entregas de productos en tiempo y forma, cumpliendo con la calidad y la satisfacción del cliente.
7. Supervisor o jefe inmediato superior: Encargado de Administración Comercial.
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién:

Responsable Front Office, Responsable Back Office y del Gerente

9. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 4
10. Indique si tiene empleados a cargo: no
11. Cantidad de empleados a cargo: no
12. Conoce el organigrama de su sector: si

### C. Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

- Recepción y atención de clientes, vía mail, vía telefónica cuidando la calidad en la relación con los mismos.
- Realiza la facturación, registrando las cobranzas y armando los remitos en coordinación con encargado de depósitos.
- Se encarga de la recepción y envío de correspondencia, para luego distribuirla en los sectores correspondientes.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

#### *i. Administrativas*

- Realiza el envío de la correspondencia.
- Realiza la recepción de la correspondencia, para luego distribuirla en los sectores o áreas correspondientes.

- Realiza el archivo de la documentación impositiva recibida de los clientes.
- Realiza el archivo de la documentación que emite el sector de administración comercial.
- Recibe correo electrónico de clientes y reenvía al sector correspondiente en caso de no ser por asunto de comercialización.
- Atención telefónica en general.

*ii. Comerciales*

- Recibe y atiende a los clientes o visitas en sede de la empresa, para luego asignarle vendedor en caso de tratarse de clientes o llamar al sector correspondiente tratándose de otros casos.
- Realiza la facturación previo pedido de los vendedores o clientes.
- Realiza la consulta de la acreditación de los pagos de clientes, vía mail, para luego de su confirmación realizar el registro del recibo correspondiente.

*iii. Logística*

*iv. Otras*

15. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: sí.

16. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea: Encargado de Administración Comercial.

17. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:

- Facturas
- Recibos
- Notas de crédito o débito previo control del encargado del sector.
- Remitos.

- Certificados de retención de clientes.
- Documentación impositiva de clientes.
- Ordenes de facturación.
- Archiva órdenes de compra que recibe de clientes.

18. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige: no realiza.

19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:

*i. Administrativas*

- Afectada para la búsqueda de documentación para colaborar con inspecciones o requerimientos impositivos.

*ii. Comerciales*

*iii. Logística*

*iv. Otras*

- Realiza los pedidos de comidas para los empleados que se quedan a almorzar.

20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:

Si, Tango gestión.

- ◆ Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión: Encargado de administración comercial, administrativo de ventas, y administrativo de cobranzas.

- ◆ Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización): cada usuario tiene su clave de acceso al sistema.
- ◆ Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector: 5
- ◆ Indicar las Aplicaciones que se utilizan:

Se usa modulo ventas y de stock únicamente: Facturación, y créditos, débitos, y registro de cobranzas.

- ◆ Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema: ninguno
21. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa:
- Se controla los productos facturados y lo que dice el remito.
  - Se controla tipos de cambio a aplicar.
  - Se controla el registro de la cobranza contra los valores recibidos y las operaciones bancarias acreditadas.
22. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: Si

### **Sugerencias**

Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

- Sector al que pertenece: computadoras más modernas serían necesarias.
- Tareas que efectúa: ninguna
- Documentación que maneja: ninguna
- Elementos de trabajo: son los adecuados excepto las computadoras
- Sistema que utiliza: ninguna
- Otros

**Tesorero – Asistente de Directorio**

A. Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre: Daniel Olivera
2. Edad: 65
3. Puesto que ocupa: Tesorero – Asistente del Directorio.
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo : 16 años

B. Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña: Tesorería – Asesor del Directorio.
6. Misión y funciones del Sector donde se desempeña:

Tiene como misiones y funciones fundamentales: optimizar el ciclo económico, administrar el capital de trabajo, maximizar el rendimiento operativo y de inversión, reducir costos financieros, proteger la operación cambiaria y de tasas de interés, ampliar la capacidad de negociación bancaria por servicios y líneas de crédito, fortalecer las líneas de crédito y planear acorde con las estrategias de la organización

7. Supervisor o jefe inmediato superior: Responsable Back Office.
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién: Puede recibir colaboración, o consejo del Gerente.
9. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: una sola, que es el tesorero.
10. Indique si tiene empleados a cargo: no tiene.
11. Cantidad de empleados a cargo: ninguno
12. Conoce el organigrama de su sector: si

### C. Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

Las principales funciones del Tesorero son:

-Tiene custodia de diferentes documentos de importancia de la empresa, los cuales se guardan en caja fuerte, junto con chequeras, cheques de terceros, y dinero de la empresa.

- Elaboración y consignación diaria de los recaudos del día anterior.

- Verificar el valor recaudado con el consignado.

- Encargado del pago de nóminas. Pero relega esta función al Gerente. Solo hace firmar los recibos a los empleados.

- Recepciona y custodia los dineros y demás valores que ingresen a la Institución por todo concepto. Preparación de cheques a los diferentes proveedores, autorizando la orden de pago de depto. Compras, u otros pagos. Recibe y guarda custodia de los cheques por pagos de clientes.

- Prepara y tramitar pagos de algunos impuestos.

- Es apoderado legal, y tiene firma en todos los bancos. Por lo tanto es quien firma toda documentación en nombre de la empresa.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

#### i. *Administrativas*

- Gestión de los cobros, realizando los ingreso en el/los banco/s de los distintos medios de pago utilizados por cada cliente para efectuar sus pagos (transferencia, cheque, pagaré, letra, recibos, etc.).

- Realización de los pagos a cada proveedor según el medio de pago que previamente hayamos elegido (transferencia, cheque, pagaré, letra, recibos, etc.). Transferencias se encuentra delegada a Gerente y a Auxiliar Administrativo Bruno.

- La contabilización de todas las operaciones relacionadas con la tesorería, como los cobros, los pagos, las transferencias, la previsión de intereses, etc. Son realizadas por quien Administración comercial al emitir recibo en caso de ventas, o por depto. Compras al generar una orden de pago, el tesorero controla y emite los cheques, o recibe los cheques de cliente verificando si es viable.
- Controlar de forma periódica el cumplimiento de las condiciones pactadas con los bancos, en conjunto con Gerente. Solicita saldos de bancos de forma periódica para control, al auxiliar administrativo Bruno.
- Ordena pagar las nóminas al Gerente, una vez que están listos los recibos de sueldos que envía el estudio contable, el tesorero se encarga de entregar recibo a cada empleado y solicita la firma del duplicado.
- Ordena el control y registración de las liquidaciones de intereses de todas las cuentas, las cesiones de cheques, de comisiones y gastos bancarios al auxiliar administrativo Bruno.
- Negociación de las condiciones/comisiones para cada una de las distintas operaciones que se realizan con los bancos (pagos en moneda nacional y en divisas, cheques, transferencias, compra/ venta de divisas, pagos/cobros de extranjero, etc.) en conjunto con el Gerente.
- Negociación, control y seguimiento de operaciones de operaciones de tarjetas de crédito Bussines que utilizan los socios de la empresa.
- Toma de decisiones enfocadas a la búsqueda de financiación o de inversión de los excedentes, en conjunto con Gerente, y con Responsable Back Office.
- Elaborar, controlar y vigilar el programa de depósito de los cheques cuando están al vencimiento, en conjunto con el Gerente. Ordena el registro de boletas de depósito a Administrativo de cobranzas.
- Realiza la compra/venta de moneda extranjera según las necesidades que requiera la empresa en cada momento.
- Realiza trámites a diario por encargo de las distintas áreas, en el microcentro. Ejemplo: lleva documentación a los estudios contable, y jurídico, realiza trámites bancarios.

- Autoriza las operaciones de importación a través de bancos.
- Recibe y firma toda documentación legal, fiscal que llega a la empresa, ya que tiene poder de firma, como apoderado legal.

*ii. Comerciales*

*iii. Logística*

*iv. Otras*

15. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: No. No hay manual de funciones o procedimientos, tampoco cursograma.
16. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea: el Gerente o Responsable Back office.
17. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:
  - Emite cheques, custodia las chequeras que son guardadas todos los días cuando no se las están usando en caja fuerte, junto con documentación importante de la empresa.
  - Mantiene el Archivo de Balances de la empresa, y toda documentación importante de la empresa, como escrituras, poderes, libros de actas, estatutos, constitución social.
  - Recibe y firma toda documentación legal, fiscal que llega a la empresa, pero lo archiva auxiliar administrativo Bruno.
  - Recibe, autoriza y firma todo formulario que soliciten los bancos.
  - Firma y autoriza las retenciones por compras que hace la empresa.

- Recibe y verifica contra recibo las retenciones que hacen los clientes por ventas de la empresa.

18. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige: no emite informes, se dirige de palabra con el directorio.

19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:

*i. Administrativas*

- Realiza tareas que no son rutinarias, como encargos de compras de insumos de urgencia en el centro tucumano. Ejemplo: compra tóner para impresora.

*i. Comerciales*

*ii. Logística*

*iii. Otras*

20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:

No trabaja con sistemas, y no sabe hacerlo. Opera Excel, Word y Outlook de manera básica.

- ◆ Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión: No hay otros empleados en tesorería.
- ◆ Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización): ninguno
- ◆ Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector: 1 equipo, con sistema de gestión instalado, pero el tesorero no lo usa.

- ◆ Indicar las Aplicaciones que se utilizan:

Solo Outlook.

- ◆ Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema: ninguno.

21. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa:

- Controla las órdenes de pago con las retenciones por compras, y las firma.
- Controla los cheques con los recibos y las retenciones por ventas.
- Controla los cheques que se reciben por vendedores o administrativo de cobranzas, con el recibo provisorio.
- Controla los vencimientos de los cheques de manera periódica para su depósito.
- Controla las operaciones de las tarjetas de crédito Bussines que usan los dos socios de la empresa. Para su posterior descuento de las cuentas particulares de cada uno.
- Controla todo gasto que se corresponda con la factura, que realicen los distintos sectores.
- Controla todas las operaciones bancarias a través de las cuales se pagan gastos, o cuotas, planes de pago de los socios de la empresa, para su posterior descuento.
- Cuando no tiene tiempo para realizar todos los trámites en el microcentro, lleva a algún administrativo, al cual luego controla y pide ver la recepción de todo tramite que se encargó al mismo.

22. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: sí.

### **Sugerencias**

Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

- Sector al que pertenece: Ninguna.
- Tareas que efectúa: Ninguna.
- Documentación que maneja: ninguna.
- Elementos de trabajo: ninguna.
- Sistema que utiliza: ninguna
- Otros: ninguna.

**Vendedor**

A. Datos Generales Identificatorios

1. Apellido y Nombre: Diego Sáenz
2. Edad: 35
3. Puesto que ocupa: vendedor
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo : 11 meses

B. Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña: Ventas.
6. Misión y funciones del Sector donde se desempeña:

La misión es asesorar y vender el producto que se adecúe a las necesidades específicas de cada cliente, cuidando a la vez las políticas de ventas de la empresa en cuanto a márgenes, plazos y cumplimientos. El vendedor es Ingeniero Agrónomo de profesión. Los precios de venta son formados por él, en base a mantener cierto porcentaje de margen sobre el precio de costo de los productos.

7. Supervisor o jefe inmediato superior: Responsable Front Office
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién. Responsable Back Office.
9. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 4
10. Indique si tiene empleados a cargo: no
11. Cantidad de empleados a cargo: ninguno
12. Conoce el organigrama de su sector: si

C. Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad. Realizar la venta teniendo en cuenta los objetivos y políticas de la empresa, persiguiendo obtener el mayor margen posible de ganancias.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

*i. Administrativas*

-Participa de las reuniones semanales del sector ventas.

-Organiza y administra su cartera de clientes.

*ii. Comerciales*

- Atiende y asesora a los clientes derivados de la administrativa comercial.

- Luego de determinar cuáles son los productos que va a necesitar el cliente, cierra negocio y prepara la orden de facturación.

- Examina campos de clientes que lo soliciten. Toma muestras de suelo, para entregar en laboratorio para su análisis.

- Visita plantaciones para examinar plagas, o enfermedades de las plantas y así determinar que agroquímicos se necesita para curarlas.

- Persigue el cobro de sus ventas, acordando con el cliente fechas y forma de cobro.

- Pide precios de costo de los productos para mantener su lista de precios actualizada.

*iii. Logística*

*iv. Otras*

15. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: no

16. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea: responsable front office.

17. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:

- Primordialmente emite ordenes de facturación, que luego recibe , ejecuta y archiva sector administración comercial.
- Listas de precios de cada laboratorio/proveedor.

18. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige.

- Realiza informes de sus propias ventas, para posterior liquidación de sus comisiones, dirigido al encargado de administración comercial.
- Realiza informes de cobranzas, que luego analiza el responsable front office, gerente, y encargado de administración comercial.

19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:

*i. Administrativas*

*ii. Comerciales*

-Cuando los resultados de la aplicación de los productos vendidos se alejan de lo esperado de forma excepcional, el vendedor se dirige al campo o plantación y toma muestras, observa, y registra lo necesario para hacer un estudio de las causas de dicho resultado, y analizar cómo se responde ante el cliente.

*iii. Logística*

*iv. Otras*

- En algunas ocasiones debe llevar con el mecánico la camioneta que le fue asignada, entre otros cuidados, como service por ejemplo.

20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:

no trabaja con sistema de gestión.

- ◆ Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión: los vendedores y responsable front office no operan sistema de gestión.
  
- ◆ Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización): ninguno.
  
- ◆ Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector: 4.
  
- ◆ Indicar las Aplicaciones que se utilizan:

-Utilizan Outlook para contactarse con los clientes vía mail.

-Utilizan tablas de Excel para trabajar.

- ◆ Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema: ninguno

21. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.

- Controla los costos de productos, en relación a costos de reposición y los que maneja la competencia.
- Controla la gestión de las comisiones del sector administración comercial.
- Controla su gestión en las cobranzas.
- Controla que lo facturado sea idéntico con la orden de facturación.
- Controla la evolución de los productos, para estar actualizado en cuanto asesoramiento al cliente.

22.El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: si

### **Sugerencias**

Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

- Sector al que pertenece: sería conveniente que se respete la condición de reservado de los productos vendidos y esperando a ser retirados por el cliente, ya que sucede a veces que otro vendedor por entregar en el acto el producto, entrega los que están reservados.
- Tareas que efectúa: ninguna
- Documentación que maneja: ninguna
- Elementos de trabajo: ninguna
- Sistema que utiliza: ninguna
- Otros: ninguna

## **Apéndice 2: Entrevista al Socio Gerente**

Hugo Olivera, Gerente de Diner SA, Contador Público Nacional y Licenciado en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

- ¿Cuál es el principal problema que tiene la empresa en el sector ventas-almacenes?

Primero, uno de los principales problemas se detecta en el sector de almacenes, ya que el stock no está actualizado porque nos manejamos con remitos manuales. Son dos causas por las cuales se generan estos remitos, cuando se quiere dar de baja un producto y no se lo tiene cargado en el sistema ya que no permite una descarga negativa. No se carga en el sistema porque el producto va naciendo y se va entregando, es decir, se va sacando la mercadería que se está produciendo, no se termina de descargar. Este es el caso de producción.

La otra causa es porque se tiene algún producto mal cargado (sería una causa más chica). También podemos hablar de la transferencia de stock entre las sucursales donde se prepara el camión, el remito manual y no se carga en el sistema el movimiento, pero acá ya hablamos de productos de reventa.

- ¿Cómo es la fijación de precios, puede haber problemas en ello al no estar el stock actualizado?

En cuanto al tema de precios, éste no se carga dentro del sistema. La manera de donde el sistema se va retroalimentando del costo del producto es vía producción (costos de los insumos) y vía mercadería de reventa (factura de compra). Este es el costo del producto diferente al precio de venta. El precio de venta es variable, no se tiene una lista de precios.

Generalmente tenes dos políticas de precios, una es poner un precio de lista y hacer bonificaciones o no pongo directamente el precio de lista. Aquí no se pone precio de lista. Y siempre soy partidario de poner un precio de lista y al cliente le haces, ya sea por volumen o forma de pago, una bonificación. Es mucho más claro, pero en la empresa no lo quieren hacer. Al final ese sistema permite tener similares resultados.

Y si, no tener los stock actualizados, implica no tener los costos actualizados para remarcar el precio, no pudiendo tener inmediatamente el precio de venta. Por lo que periódicamente se elaboran listados de stock actualizados con los valores que se manejan todos los vendedores.

- Entonces, ¿la empresa no tiene una política de precios muy clara? Es posible parametrizar el sistema para obtenerlos?

No, porque la política es que el mismo vendedor determine el precio. Por ahí pasa que como no tienen actualizados los precios son muy fluctuantes, entonces no se tiene una lista acorde 100% a lo real. Pero por más que sea fluctuante se puede tener una lista de precios.

Se puede parametrizar un poco los precios, que se tome los costos de la factura de proveedores y en la parte de ventas si se tiene que armar una lista de precios. Es decir tener una lista de precios y una bonificación. Claramente lo que no hay en la empresa. El mismo sistema tiene la aplicación para tener remarcas de precios sobre el costo, lo que facilitaría tener más rápidamente el precio final de venta.

- ¿Cuál sería una posible solución al problema de los remitos manuales por productos elaborados?

Al mandarse los camiones se hacen los remitos manuales para que puedan partir rápidamente, sin estar los productos cargados antes en el sistema, entonces una posible solución sería tener siempre lotes temporales o intermedios de productos, esos si permiten manejarse en negativo, porque son virtuales. Se tendrían productos intermedios de lotes, el stock virtual tendría saldo negativo y se compensaría con el real. Yo lo planteé hace mucho, pero recién desde este año se está comenzando a implementar.

Los remitos manuales es muy seguro que se sigan haciendo, por el apuro y porque las transferencias entre sucursales lo obligan a hacer, aunque si se programara el pedido el sistema permite hacer comprobantes de transferencias entre sucursales, o sea que las herramientas están pero no

se están empleando. Ojo que el remito manual y la transferencia entre sucursal deben hacerse las dos, primero se emite las transferencia y luego se hace el remito, pero el problema que tenemos es que se hace al revés, primero hacen el remito y nos las transferencias en sistema, y esto se repite una y otra vez, generando que se acumulen. En conclusión no tiene sentido el remito manual el día de hoy usándolo en la forma en que se viene haciendo.

**ANEXO**

## **Anexo 1: Modelo de Relevamiento Utilizado**

### **A) Datos Generales Identificatorios**

1. Apellido y nombre
2. Edad
3. Puesto que ocupa
4. Antigüedad en el puesto

### **B) Estructura de la Organización**

5. Sector donde se desempeña
6. Misión y funciones de dicho sector
7. Supervisor o jefe inmediato
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona.  
Indique de quien
9. Cantidad de personas que trabajan en su sector
10. Indique si tiene empleados a cargo
11. Cantidad de empleados a cargo
12. Conoce el organigrama de su sector

### **C) Funciones y/o tareas**

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza (administrativas, comerciales, logísticas, otras)
15. Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen como realizar su tarea
16. Si no fuera así, quien le indica cómo realizar su tarea
17. Enuncie toda la documentación o registros que usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas
19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la características de rutinarias, ósea, las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa (administrativas, comerciales, logísticas, otras)
20. Trabaja usted con algún Sistema de Gestión Computarizado

1. Indicar quienes trabajan en el sector con el sistema de gestión
2. Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso, niveles de autorización)
3. Indicar cantidad de equipos disponibles en el sector
4. Indicar las aplicaciones que se utilizan
5. Enunciar todos los reportes que emite a partir de este sistema
21. En sus tareas, usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa
22. El tiempo asignado para sus tareas es adecuado

**D) Mencione sugerencias respecto a**

23. Sector que pertenece
24. Tareas que efectúa
25. Documentación que maneja
26. Elementos de trabajo
27. Sistema que utiliza
28. Otros

## Anexo 2: Estados Contables de DINER SA

<b>ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL 31 DE JULIO DE 2014</b>		
<b>Comparativo con el ejercicio anterior.</b>		
	<b>31-jul-14</b>	<b>31-jul-13</b>
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Banco	4.127.570,54	8.148.211,03
Bienes de Cambio	14.542.431,70	5.672.886,43
Créditos por Ventas	36.537.310,78	24.136.429,64
Otros Créditos	25.346.057,89	15.508.965,23
<b>Total de Activo Corriente</b>	<b>80.553.370,91</b>	<b>53.466.492,33</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Inversiones	11.000,00	11.000,00
Bienes de Uso	16.169.221,10	12.106.851,47
<b>Total de Activo No Corriente</b>	<b>16.180.221,10</b>	<b>12.117.851,47</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>96.733.592,01</b>	<b>65.584.343,80</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Deudas:		
Comerciales	42.616.909,40	21.125.928,32
Prestamos	1.743.289,05	2.231.491,65
Remuneraciones y Deudas Sociales	682.736,04	131.272,86
Cargas Fiscales	5.159.503,92	6.513.092,33
Otros Pasivos	3.484.075,07	648.711,02
<b>Total del Pasivo Corriente</b>	<b>53.686.513,48</b>	<b>44.615.349</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Deudas:		
Prestamos	3.589.742,75	3.134.660,00
Cargas Fiscales	645.591,17	885.876,41
<b>Total del Pasivo NO Corriente</b>	<b>14.348.531</b>	<b>24.445.981</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>57.921.847,40</b>	<b>34.671.032,59</b>
<b>PATRIMONIO Neto</b>	<b>38.811.744,61</b>	<b>30.913.311,21</b>
<b>Total del Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>96.733.592,01</b>	<b>65.584.343,80</b>

<b>ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE JULIO DE 2014 COMPARATIVO CON EL EJERCICIO ANTERIOR</b>		
	<b>31-Jul-11</b>	<b>31-Jul-10</b>
Ventas Netas	108.899.018,63	87.938.156,91
Costo de Ventas de Bienes	-93.750.136,95	-66.956.500,36
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>15.148.881,68</b>	<b>20.981.656,55</b>
Comisiones Cobradas	14.333.835,88	17.625.658,02
Gastos de Comercialización	-13.308.016,41	-15.377.872,30
Gastos de Administración	-3.796.713,65	-3
Valuación de Bs. De cambio a VNR	-58.545,18	-235.273,05
Resultado venta Bs. Uso	76.556,65	-92.090,50
Intereses	2.744.014,14	1.208.676,36
Otros Ingresos	1.113.273,64	44.719,61
<b>Ganancia / Perdida del Ejercicio antes de Impuesto a las Ganancias</b>	<b>16.253.286,75</b>	<b>20.564.406,44</b>
Impuesto a las Ganancias	-4.704.853,35	-5.959.230,37
<b>Ganancia / Perdida Ordinaria de las Operaciones</b>	<b>11.548.433,40</b>	<b>14.605.176,07</b>

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### a) General:

ASCARATE, Lidia I. y DELGADO, Mónica M., Curso: Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases teóricas (San Miguel de Tucumán, 2011).

ASSAF, Diego, Curso: Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases prácticas (San Miguel de Tucumán, 2011).

GILLI, Juan José, Sistemas Administrativos, DOCENCIA, (Buenos Aires, 1998).

....., Diseño de Estructuras, DOCENCIA, (Buenos Aires, 2000).

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary, Administración, 10<sup>o</sup> Edición, PEARSON PRENTICE HALL, (México, 2000).

KAST, Freemont E. y ROSENZWEIG, James E., Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y Contingencias, 4<sup>o</sup> Edición, MCGRAW HILL, (México, 1990).

### b) Especial:

ACKOFF, Rusell, La Planificación de la Empresa del Futuro, LIMUSA, (México, 1994).

BOERO, Carlos, Organización Industrial, 6º Edición, UNIVERSITAS, (Córdoba, 2004).

DRUCKER, Peter F., La Gerencia, EL ATENEO, (Buenos Aires, 1975).

HERRSCHER, Enrique G., Pensamiento Sistémico, 2º Edición, GRANICA, (Buenos Aires, 2005).

MINTZBERG, Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, EL ATENEO, (Buenos Aires, 1994).

LATUCCA, Antonio J. y CAYETANO, A. Mora, Informe 5: Manual de Auditoria, 10º Edición, (Buenos Aires, 1994).

OSTENGO, Héctor Carlos, Bases para un Sistema de Información Contable, EDITORIAL UNT, (Tucumán, 1992).

## ÍNDICE

Prólogo .....	<u>Pág.</u> 1
---------------	------------------

### CAPÍTULO I

#### Teoría de las Organizaciones

1.- Introducción.....	3
2.- Tipos de Organización .....	5
3.- Objetivos de la Organización .....	11
3.1.- Naturaleza de los Objetivos.....	11
3.2.- Función de los Objetivos .....	12
4.- Desempeño de la Organización .....	13
5.- Comentarios .....	14

### CAPÍTULO II

#### Visión Sistémica de la Organización

1.- El concepto de Sistemas .....	15
1.1.- Proceso de Fragmentación de Sistemas.....	18
1.2.- Proceso de Simplificación de Sistemas.....	19
2.- Enfoques sobre el estudio de Sistemas .....	19
3.- La Organización como Sistema.....	20
3.1.- Los Componentes del Sistema.....	22
4.- Comentarios .....	24

## CAPÍTULO III

### El Sistema Administrativo

1.- Introducción.....	26
2.- Concepto de Sistemas Administrativos.....	28
2.1.- Funciones del Sistema Administrativo.....	30
2.2.- Características de un Sistema Administrativo.....	30
2.3.- Componentes.....	31
2.4.- Criterios del Diseño.....	32
3.- Análisis del Sistema Administrativo.....	34
3.1.- Etapas del Análisis.....	34
3.2.- Herramientas del Análisis.....	37
4.- El sistema administrativo y las nuevas tecnologías.....	39
5.- El sistema administrativo y el sistema de información.....	40
5.1.- El sistema de información contable.....	41

## CAPÍTULO IV

### Presentación e Historia de DINER S.A.

1.- El Proyecto de Mejora.....	44
2.- Historia de la empresa.....	45

3.- Alcance del Sistema de DINER SA .....	46
4.- Procedimientos Requeridos Norma ISO 9001:08.....	48

## CAPÍTULO V

### Relevamiento, Análisis y Diagnóstico de DINER S.A.

1.- Descripción del trabajo realizado .....	51
1.1.- Objetivos .....	51
1.2.- Alcance .....	52
2.- Relevamiento .....	53
2.1.- Estructura de DINER SA .....	61
2.2.- Manual de Funciones .....	56
2.3.- Cursogramas.....	58
2.4.- Manuales de Procedimientos .....	62
2.5.- Formularios .....	68
2.6.- Características del Actual Sistema Informático .....	83
3.- Observaciones .....	92
4.- Diagnostico del Área Ventas .....	100

## CAPÍTULO VI

### Propuesta de Mejoras

1.- Nuevo Organigrama .....	103
-----------------------------	-----

2.- Flujograma de Ventas .....	106
3.- Manual de Procedimiento de Ventas.....	108
4.- Manual de Funciones .....	113
5.- Recomendaciones.....	118
Conclusión.....	122
Apéndice .....	124
Anexo .....	162
Índice bibliográfico.....	167
Índice.....	169