



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# **COCINANDO LA REORGANIZACIÓN DE LA PANADERÍA CROCCANTE SH, PARA LEVAR Y CRECER**

**Autores: De la Zerda, Natalia**

**Gutiérrez La Bruna, Laura Antonella**

**Director: Ascárate, Lidia Inés**

## **2014**

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

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo prestar el asesoramiento necesario a los socios de la empresa Croccante SH, una panadería con más de un cuarto de siglo en el rubro. Dicha empresa ha experimentado un marcado crecimiento a lo largo de ese tiempo, que lamentablemente no se vio reflejado en su organización, tanto estructural como contable.

Para llevar a cabo nuestros objetivos hicimos uso de los conocimientos y las herramientas aprendidas en la materia Organización Contable de Empresas, así como también de otras materias afines que forman parte de nuestra preparación académica adquirida en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

La estructura de nuestro trabajo, plasmada en este texto es la siguiente: en el primer capítulo hacemos una descripción de la empresa, su historia, socios, mercado donde actúa, proveedores y clientes, competidores y sindicatos que nuclea a sus trabajadores.

En el segundo capítulo exponemos los distintos conceptos y herramientas a tener en cuenta al momento de organizar una empresa, los cuales serán utilizados luego para llevar a cabo las propuestas de este trabajo.

En el tercer capítulo mostramos la información recabada en la empresa, a través de cuestionarios a los empleados, entrevistas a los dueños y de nuestra propia observación. Reconstruimos el organigrama vigente, y describimos el manejo y las fallas encontradas en cada sector de la empresa.

En el cuarto capítulo presentamos un diseño global, proponiendo la estructura con la que debería contar Croccante, así como la totalidad de los cursogramas que esta empresa necesita adoptar. Además agregamos algunas ideas que podrían lograr su mejor posicionamiento en el mercado.

En el quinto capítulo desarrollamos un diseño detallado y más profundo de la organización contable que debería tener Croccante, mostrando ejemplos de manuales de procedimientos y la totalidad de formularios necesarios.

En el último capítulo, teniendo en cuenta la importancia del Sistema de Información y del Sistema de Control, mostramos algunos Informes para la

Dirección, y Matrices de Control Interno, los cuales dan cierre a todo el trabajo realizado, y permiten a los niveles más altos de la pirámide organizacional, visualizar fácilmente cómo se desenvuelve el negocio.

Por último, esperamos que a Croccante SH le sea útil nuestro trabajo para lograr la expansión y el crecimiento buscado, basándose en técnicas que apuntan a lograr eficiencia en la utilización de recursos a través del buen manejo del flujo de información.

## Prólogo

Croccante SH es una de las típicas empresas del mercado que comenzó siendo una pequeña industria, y que luego fue expandiéndose, necesitando así fuertes inversiones de capital. Pero que no acompañó ese crecimiento con la respectiva adecuación de su sistema interno de organización, reflejada esta problemática en el actual descontrol operativo e imposibilidad de supervisión por parte de sus dueños, los cuales además deben ocuparse de todas las tareas administrativas y de la toma de decisiones que marcan el rumbo de la empresa.

Los socios nos plantearon su preocupación, debido a que notaron en el último tiempo varios problemas en la producción y en los tiempos de elaboración, en la incertidumbre de no saber los costos reales incurridos por partida y por producto, en los sucesivos faltantes de mercadería de depósito por el mal uso de los mismos y por algunos actos fraudulentos por parte de los empleados, entre otras cuestiones.

Nuestra propuesta es brindarles todas las herramientas necesarias para poder formar una estructura adecuada al tamaño de la empresa, así como también marcar los circuitos por los que debe fluir la información contable y no contable. Permitiendo a los socios de la empresa enfocarse en la toma de decisiones importantes a través de la descentralización de sus tareas rutinarias. Esto también contribuirá a tener un mayor control sobre las existencias, los costos y la calidad de los productos.

Con estas pautas creemos que la empresa podrá seguir creciendo y logrará posicionarse en un mejor lugar dentro del mercado local.

Queremos agradecer de manera especial a nuestra Profesora CPN Lidia Inés Ascárate, por su incondicional apoyo para la elaboración de este trabajo y por su generosidad para brindarnos su tiempo y sus conocimientos, a la vez que nos permitió trabajar con la libertad necesaria para lograr nuestro objetivo.

También queremos agradecer a los dueños de Croccante SH que nos abrieron las puertas de su negocio, brindándonos toda la información solicitada.

# **CAPÍTULO I**

## **LA EMPRESA A ORGANIZAR**

**Sumario: 1.-Historia de Croccante SH. 2.-El mercado en que se mueve. 3.-Los entes reguladores. 4.-Productos que elabora. 5.- La organización de la panadería.**

### **1.- Historia de Croccante SH**

“Croccante” es una empresa tucumana dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de panificados, pastelería y pastas frescas. Fue constituida en 1988 como Sociedad de Hecho.

Está formada por cuatro socios: Vicente La Bruna, Rafael, Juan y José Rossi. Donde Vicente La Bruna posee el 40% de la compañía y cada uno de los hermanos Rossi un 20%.



En sus inicios, Croccante era una pequeña panificadora, que sólo contaba con un local comercial, pero a medida que pasó el tiempo comenzó a expandirse, y en la actualidad cuenta con una Casa Central, tres sucursales y múltiples puntos de distribución de sus productos. Sus dueños, ante la creciente demanda, tomaron la decisión de reinvertir en el negocio, esto consistió en la compra del inmueble donde se asienta el local comercial principal, la fábrica y el depósito, que anteriormente alquilaban, así como también la compra de hornos industriales de última generación y otras maquinarias necesarias para la elaboración de sus productos. También se decidió incrementar la variedad de panificados, la fabricación de pastas frescas y expandir los servicios ofrecidos, como el Servicio de Lunch, envíos a domicilio y reparto a grandes clientes.

Actualmente la Casa Central se ubica en Av. Ejército del Norte 571 y sus sucursales en Av. Bulnes 223, Av. Bulnes 1474, y San Juan 890. Todas ellas en San Miguel de Tucumán. También distribuye sus productos en varias panaderías para su reventa como Dulce y Salado y en el supermercado Carrefour.



## **2.- El mercado en que se mueve**

El ramo donde se desenvuelve Croccante ha tenido en los últimos años un gran auge. Han surgido nuevas panaderías, casas de repostería, y hasta las grandes cadenas de supermercado cuentan con panadería propia; lo que denota un mercado muy competitivo, donde es necesario estar atento a las señales del mismo para mantenerse en carrera.

La empresa se encuentra inserta, como todos nosotros, en la era de la información o del conocimiento: la característica principal de esta época en la que estamos viviendo se da en la rapidez de los cambios, y en que estos son inesperados e imprevisibles. La competencia entre organizaciones es más intensa; los productos de la panadería se adaptan a las necesidades y demandas de los clientes. El recurso más importante en este momento es el conocimiento: saber utilizarlo y aplicarlo.

Entre los competidores más renombrados de Tucumán encontraremos a Casapan, Villecco, Panificación Albertus, El Calafate, El Cadillal, La Primavera, Las Delicias, Polo Norte y El Mundo.

Algunas de estas panaderías ofrecen productos similares a Croccante, otras han optado por adicionar el servicio de “*coffe bar*” a la venta de panificados, como

Casapan, Villecco y El Calafate. Esta fusión ha sido muy bien recibida por el público tucumano.

Los principales proveedores que operan con Croccante son:

- Harina: Marimbo SA, Cargil y Molino Victoria;
- Margarinas y grasas: Egra Mar y Dánica;
- Huevos: Avícola Sebynor;
- Azúcar: Ingenio Santa Bárbara;
- Mayorista Makro;
- Envases: Industria Plástica Saife SRL y Envatuc.

Y los principales clientes que operan con Croccante son: Supermercados Carrefour, Supermercado Darío de Tafí del Valle y Bar Abraxa. A varios de los clientes se les vende a crédito de muy corto plazo (una semana), y con los supermercados se conviene vencimientos a 30 o 45 días.

Croccante realiza publicidad por tres vías distintas: Radio “La Compañera” FM 102.7, Guía Telefónica y Revista de CCC.

### **3.-Los entes reguladores**

Entre los organismos que regulan el rubro en Tucumán se encuentran:

- la Asociación de Panaderos en Tucumán, que tiene como objetivo representar a los empleadores panaderos del medio local,
- el Sindicato Obrero de la Industria del Pan (SOIPA) que defiende a los trabajadores y les proporciona el servicio de obra social (OSPEP),

- el Centro de Industriales Panaderos de Tucumán (CIPT), que tiene como misión dar a conocer a la comunidad gastronómica del pan y a la comunidad en general todo aquello relacionado con la industria del pan.

A nivel nacional:

- la Federación Argentina de la Industria del Pan y Afines (FAIPA) representando a los empleadores,
- la Federación Argentina Unión de Personal de Panaderías y Afines (FAUPPA), representando a los trabajadores.

Ambas federaciones debaten y firman los Convenios Colectivos de Trabajo que luego se rigen en todo el país.

#### 4.-Productos que elabora



Crocante elabora:

- Línea Panadería: pan francés, baguette, de salvado, de miga, lacteado, pan de campo, bollos, tortillas, grisines de salvado y de gluten, tostadas, semoladas, bizcochos de grasa, facturas, medialunas, biscuits, sandwichs varios, prepizzas, pan rallado, etc.
- Línea Pastelería: masas finas, tortas varias estándares y a pedido, tartas frutales, cabshas, lemon pie, alfajores de maizena, de chocolate, masas secas, etc.
- Línea Pastas Frescas: ñoquis, ravioles, sorrentinos, fideos semolados, al huevo, al morrón, al verdeo, pascualinas, tapas para empanadas, masa para lasaña, etc.
- Línea Lunch: empanadas, canapés, sandwichs triples y chips, de varios sabores.

Además revende algunos productos que el cliente puede necesitar, afines a los panificados: té, café, leche, azúcar, gaseosas, jugos, dulce de leche, mermeladas, manteca, queso rallado, etc.



## 5.- La organización de la panadería

Crocante es una Sociedad de Hecho, donde sus socios toman todas las decisiones, uno de ellos es contador y se encarga de la parte administrativa y contable, otro de los socios se ocupa de la realización de trámites bancarios, cobro a los grandes clientes, y pago a los proveedores. A su vez los cuatro socios se turnan para atender la caja del salón de ventas de Casa Central, para abrir y cerrar la fábrica en los turnos nocturnos, controlar las sucursales, etc.

La panadería tiene actividad permanente, porque la producción es continua. Por lo tanto los salones de ventas permanecen abiertos en horario comercial, pero la fábrica y el depósito se rigen por turnos diurnos y nocturnos.

Los salones de venta se encuentran equipados con estantes, vitrinas, heladeras y balanzas. Están divididos en dos áreas, atención al cliente y cobranza. En Casa Central se encuentra además un área de empaque y fraccionamiento; la fábrica, cuenta con importantes hornos industriales, amasadoras, procesadoras, batidoras, cortadoras, heladeras y diversas herramientas que son utilizadas para la elaboración de los productos; y el depósito, donde se almacenan las materias prima.

La nómina de empleados con que cuenta Crocante suma un total de veintiséis personas. En Casa Central veintidós empleados, dos en la sucursal de Bulnes 1474, uno en la de Bulnes 223 y uno en la de San Juan 890.

	<b><i>Puesto</i></b>	<b><i>Empleado</i></b>	<b><i>Edad</i></b>	<b><i>Antigüedad</i></b>
1	M° Panadero	Posse, Juan Carlos	51 años	22 años
2	Oficial Panadero	Palavecino, Horacio	45 años	18 años
3	Oficial Panadero	Carrizo, Juan	49 años	19 años
4	Oficial Panadero	Herrera, César	50 años	20 años
5	M° Facturero	Carrizo, Daniel	40 años	20 años
6	Oficial Facturero	Medina, Manuel	62 años	22 años
7	M° Pastelero	Juarez, Ramón	51 años	20 años
8	Oficial Pastelero	Rossi, Juan (H)	40 años	22 años
9	Oficial Pastelero	Vallejo, Rubén	41 años	18 años

10	M° Pastas Frescas	Herrera, Alberto	52 años	20 años
11	Ayudante	Herrera, Alberto (H)	25 años	2 años
12	Chofer	Iturbe, Julio	35 años	4 años
13	Chofer	Sanchez, Ramón	38 años	3 años
14	Chofer	Carrizo, Armando	44 años	15 años
15	Horneador	Alvarez, Orlando	30 años	5 años
16	Horneador	Díaz, Matías	24 años	1 años
17	Administrativo	Orellana, Oscar	42 años	8 años
18	Vendedora Suc.	Medina, Norma	52 años	11 años
19	Vendedora Suc.	Vitalitti, Zulema	32 años	5 años
20	Vendedora Suc.	Cortes, M. Inés	40 años	12 años
21	Vendedor Suc.	Pereyra, Raúl	39 años	3 años
22	Vendedora C.Central	Brahim, Beatriz	35 años	4 años
23	Vendedora C.Central	Brito, Cecilia	28 años	2 años
24	Vendedora C.Central	Cancino, Cinthia	30 años	4 años
25	Vendedora C.Central	Nuñez, Rita	29 años	3 años
26	Vigilante C. Central	Perez, Jorge	45 años	5 años

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO: LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

**Sumario: 1. Análisis de Sistemas; 2. Metodología de análisis de Sistemas Administrativos; 2.1.-Relevamiento; 2.2.-Diseño; 2.3.-Implementación; 3.-Estructura; 4.-Coordinación; 5.-Parámetros de Diseño; 6.-Sistemas de Planeamiento y Control; 7.-Centralización y Descentralización; 8.-Cursogramas; 9.-Sistemas Administrativos; 10.-Sistemas de Información; 11.-El Sistema de Control Interno; 12.-Normas de Control Interno; 12.1.- Normas Generales; 12.2.-Normas Particulares.**

#### **1.- Análisis de Sistemas**

Se intenta encontrar una adecuada respuesta a los interrogantes de ¿Cómo y cuándo realizar eficientemente las tareas que han sido definidas y asignadas en el Manual de Funciones?

Un plan orgánico de análisis de sistema comprende el registro, análisis y examen crítico de la forma de trabajo existentes, las propuestas de llevar a cabo las

tareas empleando métodos y equipos más eficaces, y la implementación y puesta en marcha de esas recomendaciones<sup>1</sup>.

El analista debe utilizar metodologías y herramientas que lo habiliten para tomar conocimientos de la situación existente y modificarla según las normas de la técnica. Esa metodología se asienta en principios que devienen de la Teoría de Sistemas, y que en su conjunto configuran lo que llamamos “enfoque de sistemas”.

### **1.1 Enfoque integrador**

Todo sistema está compuesto de partes a las cuales vincula una estructura, la estructura es la que da coherencia y existencia misma al sistema como tal. Las partes, sin la estructura de vinculación, no constituyen el todo al cual denominamos Sistema. La estructura es la que determina que al afectar una parte se origine un proceso en cadena que altere a las demás.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta lo siguiente<sup>2</sup>:

- a) Cuando se desean efectuar cambios en los sistemas, es necesario tener una visión integral del mismo, tanto en cuanto al conocimiento del sistema en sí como también con sus interrelaciones con otros sistemas y el contexto en general.
- b) Todo cambio que se introduzca en un sistema producirá consecuencias en cadena, algunas de las cuales serán previsibles y deseadas, y otras imprevistas y aun indeseadas. Todo programa de análisis de sistemas debe tener un estudio de las consecuencias o logros que se obtendrán con los cambios (objetivos deseados) y los resultados probables (deseados o temidos), que se pueden presentar como efecto secundario.

---

<sup>1</sup>MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ed. Mascchi, 3º Edición, (Buenos Aires,1992). Pág. 29.

<sup>2</sup>Ibidem, Pág. 31

Tanto en la etapa de recolección de información, como en las de estudio y análisis, y también en la de implementación de propuestas, la “unidad de trabajo” es el sistema.

Para que el cuadro de situación actual sea verdaderamente comprensible, debe sistematizarse todo el material recogido, tratando de formular una imagen integradora y coherente.

El empleo del enfoque integrador tiene como ventaja de que gran parte de las fallas de relevamiento se ponen de manifiesto, pudiendo el analista confirmar si son problemas de la organización o errores en el proceso de obtención de datos.

## **1.2 Enfoque fragmentador**

Las reglas básicas son, en primer lugar, que los límites entre sistemas deben establecerse en lugar donde exista menor interacción entre ellos. Esta regla se traduce prácticamente en intentar separar los sistemas cuando existe una sola comunicación (formulario, etc.) que pasa de uno a otro. Una segunda regla, es la que se refiere a que en determinados casos particulares al acotamiento del sistema bajo estudio puede extenderse más allá o limitarse a lugares que no coincidan precisamente con los límites que podrían considerarse como naturales. Ello obedece a que los objetivos específicos que motivaron el trabajo así lo exigen, pesando más esta consideración que la de corte en el punto de menor interacción. La tercera regla de la fragmentación de sistemas se refiere a la forma en que se pone de manifiesto la división entre el sistema acotado el cual va a sometérselo a estudio y el resto de los sistemas de la organización<sup>3</sup>. Básicamente existe dos variantes de fragmentación: el acotamiento externo, que consiste en fijar los límites extremos, y considerar que todo lo que está adentro de esos extremos forma parte del sistema bajo estudio; y el acotamiento interno, que consiste en aislar en determinados ciclos de operación un subsistema

---

<sup>3</sup>Ibidem, Pág. 34.

menor, al que no se lo estudia en detalle, sino que únicamente se observa la relación de causa a efecto. Una cuarta regla es la que establece en qué casos se aplicará la fragmentación y qué implicancias operacionales provocará en cada uno.

Para concluir cabe a manera de reflexión expresar que si bien los sistemas, por definición, son complejos e interdependientes, si no se los fracciona en “unidades de análisis” de menor dimensión, sería imposible desarrollar, en períodos de tiempo razonables, programas de estudio e implementación que se refieran a los mismos.

### **1.3 El enfoque operacional**

El análisis de los sistemas administrativos no se realiza en la totalidad de las operaciones sino que se concentra sobre un conjunto de ellas que pueden considerarse como “típicas”. Adquieren el calificativo de tales, aquellas operaciones integradas en un sistema que se repiten una gran cantidad de veces por unidad de frecuencia considerada (día, semana, mes, etc.). El calificativo de “típico o atípico” de un sistema administrativo depende de diversos factores. En primer lugar, la naturaleza del sistema en sí; en segundo lugar el ramo de actividad y la operatoria comercial corriente a ese ramo; y en tercer lugar el tamaño de la organización involucrada. La concurrencia de estos factores puede transformar en típicas operaciones que en otras organizaciones no lo son<sup>4</sup>.

## **2.- Metodología de análisis de sistemas administrativos**

### **Etapas del análisis de sistemas**

#### ***2.1.- Relevamiento***

---

<sup>4</sup>Ibidem, Pág. 37.

Esta etapa es fundamental para la organización administrativa de una empresa, ya que se toma contacto con la realidad existente en términos de la estructura vigente: funciones y tareas, tal cual se efectúan actualmente, sistema de autoridad y relaciones y circulación de información.

En general, se desarrolla una recopilación de antecedentes a fin de detectar problemas y obtener elementos de juicio para fundamentar un análisis crítico y los cambios que se propondrá. Vale la pena destacar que la empresa no consta actualmente de manuales de organización.

Para la ejecución del relevamiento se utilizan distintas técnicas que a continuación se enuncian<sup>5</sup>:

- a) Cuestionarios: permiten, mediante el uso de formularios especialmente diseñados, recopilar gran cantidad de información en un tiempo breve. Las preguntas están principalmente referidas a dependencia, tareas, información recibida y producida, etc.
- b) Entrevistas: constituyen un medio valioso para la obtención de información clave, especialmente en los niveles jerárquicos y de supervisión ya que permiten el intercambio directo entre el analista y el usuario.
- c) Observación directa: este medio es complementarios de los anteriores descriptos. A través de la observación directa el analista toma conocimientos de aspectos que no pudieron ser relevados con otras técnicas y corrobora la información obtenida por otros medios.

#### Fuentes de datos

- a) Bibliografía técnica
- b) Carpetas de análisis de aplicaciones similares

---

<sup>5</sup>MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ed. Mascchi, 3º Edición, (Buenos Aires, 1992). Pág 40.

c) Adquisición de tecnología disponible

Sistematización de la información: es necesario contar con información fidedigna que impida que las conclusiones que se obtienen de los relevamientos surjan de datos que no responden a la realidad, por error, omisión o deformación intencionada. Se recomienda:

- a) Cruzar los datos, programando entrevistas de manera de preguntar a las personas que están en la misma cadena de trámites.
- b) Controlar la continuidad de las operaciones y la concordancia de los datos.
- c) Desarrollar un ordenamiento primario
- d) Desarrollar un complemento interactivo de datos, es decir no esperar recolectar toda la información para luego ordenarla, sino a medida que se va avanzando en el relevamiento.

## **2.2.- Diseño**

Es la etapa donde se desarrolla la actividad creativa de un Programa de Análisis de Sistema. El analista, sobre la base de los antecedentes reunidos en la etapa de relevamiento, formula sus objeciones sobre el sistema actual y presenta su proyecto alternativo. La labor del diseño consiste en combinar los datos obtenidos en el relevamiento con los conocimientos técnicos que aporta el analista para proponer los cambios que tiendan a optimizar la eficacia y eficiencia<sup>6</sup>.

- Diagnóstico. Su propósito es:
  - a) Poner en manifiesto los problemas que presenta el sistema actual.
  - b) Plantear propuestas concretas de cambio.

---

<sup>6</sup>Ibidem, Pág. 46

- Discusión y aprobación parcial o total a nivel directivo y gerencial.
- Diseño global: se debe formular el proyecto de sistema que incorporando los cambios aceptados dé como resultado el sistema propuesto
- Diagramas de estructura: organigramas.
- Diagramas de procesos: cursogramas.
- Diseño detallado: sobre la base de diagnóstico aprobado se está en condiciones de producir los elementos que van a servir para implementar el nuevo sistema.
  - a) La redacción de manuales de funciones.
  - b) La redacción de manuales de procedimientos.
  - c) Diseño de formularios, registros y archivos.
  - d) Preparación de diagramas de lógica.
  - e) La redacción de programas.
  - f) Pruebas de funcionamiento simulado con datos preparados (pruebas de escritorio) o con datos reales.

### ***2.3.- Implementación***

Esta etapa 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<sup>7</sup>.

Una inadecuada implementación puede hacer fracasar el mejor de los proyectos.

---

<sup>7</sup>Ibidem, Pág. 50

La implementación resulta compleja porque intervienen muchas personas que deben cumplir cada una su parte en el proceso. Es complicada porque muchas personas no prestan verdadera colaboración, por temor al cambio, porque el nuevo sistema puede afectar intereses personales.

a) Planeamiento de la implementación: para poder poner en funcionamiento un nuevo sistema debe ejecutarse una cantidad de tareas preparatorias que se deben escalonar en el tiempo.

b) Desarrollo de tareas previas: la función del analista en esta fase previa al comienzo efectivo del sistema, no se circunscribe a esperar que cada responsables cumpla con la tarea asignada, sino que se extiende a:

- Efectuar el seguimiento activo repasando el avance de cada uno de ellos
- Resolver problemas sobre la marcha
- Desarrollar algunas funciones preparatorias (recursos materiales, recursos humanos, tareas preliminares y recursos de la organización)

c) Lanzamiento: es el momento en que el sistema inicia efectivamente su etapa operativa.

- Total (cuando comprende todo el sistema)
- Parcial (cuando se hace por módulos),
- Por sustitución (cuando el nuevo sistema reemplaza al anterior a partir de una fecha dada)
- En paralelo (cuando el nuevo sistema comienza sin discontinuar el anterior, que sirve como respaldo en el caso de pérdidas o distorsiones de la información).

d) Seguimiento: se extiende desde el lanzamiento del sistema hasta el momento en que funciona con el grado de aplicación que se ha fijado como satisfactorio o hasta

cuando en un informe final crítico el analista anuncia el fracaso de la implementación.

### **3.-Estructura:**

“Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la *división de trabajo* entre varias tareas a desempeñar, y la *coordinación* de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.”<sup>8</sup>

Los elementos de estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, su antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, el nicho de la organización en su ambiente, hasta dónde crece, el método que usa para producir sus productos o servicios.

### **4.-Coordinación:**

Cinco mecanismos coordinadores parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destreza de trabajadores. Estos deben ser considerados los elementos básicos de la estructura, el pegamento que mantiene unidas las organizaciones<sup>9</sup>. Examinemos cada una de ellos brevemente:

---

<sup>8</sup>MINTZBERG, Henry. “Diseño de organizaciones eficientes”, 2da Edición, (Bs As, 2001), Pág 6.

<sup>9</sup>Ibidem, pág. 7.

- ✓ El **ajuste mutuo** logra la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal. El control de trabajo descansa en las manos de los que lo efectúan. A causa de que es un mecanismo coordinador tan simple, el ajuste mutuo es naturalmente usado en las organizaciones más simples.
  
- ✓ A medida que una organización sobrepasa su estado más simple tiende a recurrir a un segundo mecanismo coordinador. La **supervisión directa** logra la coordinación al tener una persona que tomar la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
  
- ✓ Los **procesos de trabajo** son **estandarizados** cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados.
- ✓ Las **producciones** son **estandarizadas** cuando el resultado del trabajo, por ejemplo, las dimensiones del producto o del desempeño, están especificadas.
- ✓ A veces ni el trabajo ni su producción puede ser estandarizado, sin embargo puede también requerir coordinación por estandarización. La **destreza** (y conocimientos) son **estandarizados** cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo. La estandarización de destreza logra indirectamente lo que la estandarización de procesos de trabajo o de producción de trabajo hace directamente: controla y coordina el trabajo.

Estos mecanismos coordinadores son de alguna manera sustituibles; la organización puede reemplazar uno por otro. Estas sugerencias no deben, sin embargo, tomarse en el sentido de que cada organización puede confiar en un solo mecanismo coordinador. La mayoría, en realidad, mezcla los cinco. Por lo menos, siempre se requiere una cierta cantidad de supervisión directa y ajuste mutuo, sin importar la dependencia de la estandarización. Las organizaciones contemporáneas simplemente no pueden existir sin el liderazgo y la comunicación informal, aunque solo sea para supeditar la rigidez de la estandarización.

## **5.-Parámetros de diseño**

Aquí entran en juego tres parámetros de diseño: la especialización de la tarea, la formalización del comportamiento para llevar a cabo la tarea, y la capacitación y el adoctrinamiento requeridos para la tarea<sup>10</sup>.

### ✓ *Especialización de tareas*

Las tareas pueden ser especializadas en dos dimensiones. La primera es **amplitud** o **alcance**, es decir, cuántas tareas diferentes están contenidas en cada una y cómo es de ancha o angosta cada una de estas tareas. En un extremo, el trabajador es un “sabelotodo”, siempre saltando de una amplia tarea a otra; en el otro extremo, centra sus esfuerzos en la misma tarea altamente especializada, a la que repite día tras día, minuto a minuto. La segunda dimensión de la especialización se relaciona con la **profundidad**, con el control sobre el trabajo. En un extremo, el trabajador cumple solamente con el trabajo sin pensar en cómo o por qué; en el otro extremo, controla todo aspecto del trabajo, además de hacerlo. La primera dimensión puede ser llamada especialización horizontal de tarea (por lo que trata con actividades paralelas) y su opuesta, ampliación horizontal de tarea; la segunda, especialización vertical de tarea y ampliación vertical de tarea.

### ✓ *Formalización de comportamiento*

El comportamiento puede ser formalizado en tres formas básicas<sup>11</sup>:

- *Por la posición*: siendo atribuidas las especificaciones a la tarea misma, como en una descripción de la tarea.
- *Por la corriente de trabajo*: siendo atribuidas las especificaciones al trabajo, como en el caso de las órdenes de una imprenta.

---

<sup>10</sup>Consultas en Internet:

[http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia\\_empresa/temas/t9\\_parametros-de-dise%C3%B1o-organizativo.pdf](http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia_empresa/temas/t9_parametros-de-dise%C3%B1o-organizativo.pdf) (28/10/2013)

<sup>11</sup>MINTZBERG, Henry, op. Cit., pág. 32.

- *Por reglas*: siendo emitidas las especificaciones en general, como en las varias regulaciones- todo, desde la vestimenta al uso de formularios- contenidas en los llamados manuales de política.

¿Por qué formalizar el comportamiento?

Las organizaciones formalizan el comportamiento para reducir su variabilidad, para predecirlo y controlarlo, para coordinar actividades. La formalización del comportamiento también es usada para asegurar la consistencia mecánica que conduce a la producción eficiente. La formalización también es usada para asegurar imparcialidad a los clientes.

Las organizaciones que confían principalmente en la formalización del comportamiento para lograr la coordinación son generalmente llamadas *burocráticas*. Weber describió la burocracia como un “tipo ideal” de estructura, “ideal” no en el sentido de lo perfecto sino de lo puro.

Podemos definir una estructura como burocrática hasta el punto en que su comportamiento es predeterminado o predecible, en consecuencia estandarizado.

#### ✓ *Capacitación y socialización*

La capacitación se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo mientras que el adoctrinamiento es el proceso por el que se obtiene las normas organizacionales<sup>12</sup>. Ambas equivalen a la “internalización” de esquemas de comportamientos aceptados (es decir, estandarizados) en los trabajadores.

La socialización se refiere al proceso por el cual un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas, y los esquemas de comportamiento requeridos por la sociedad, organización o grupo al que está entrando.

---

<sup>12</sup>Ibidem, pág 36.

## **6.-Sistema de planeamiento y control**

El propósito de un plan es especificar una producción deseada - un estándar- en algún momento futuro. Y el propósito del control es apreciar si este estándar se ha logrado o no. No puede haber control sin planeamiento previo, y los planes pierden su influencia sin controles que los sigan. Los planes y los controles juntos regulan las producciones e indirectamente también el comportamiento<sup>13</sup>.

Los planes pueden especificar (estandarizar) la cantidad, calidad, costo, y ritmo de las producciones, como así también sus características específicas (tales como dimensiones y color). Los presupuestos son planes que especifican los costos de las producciones para períodos de tiempo dados; los programas son planes que establecen marcos de tiempo para las producciones; los objetivos son planes que detallan las cantidades de producción para períodos de tiempo dados; los planes operativos son aquellos que establecen una variedad de normas, generalmente las cantidades y costos de las producciones.

Podemos distinguir dos tipos fundamentalmente diferentes de sistemas de planeamiento y control, uno que se dedica a la regulación del comportamiento general y el otro que busca regular acciones específicas. Como el primero se ocupa principalmente de la supervisión de resultados después del hecho, lo llamaremos *control de desempeño*. El segundo, orientado hacia las actividades específicas que tendrán lugar, es llamado *planeamiento de la acción*.

### ❖ Control de desempeño

Su propósito es regular los resultados generales de una unidad dada. Los objetivos, presupuestos, planes operativos, y varios otros tipos de normas generales son establecidos para la unidad, y su desempeño es medido posteriormente en términos de estas normas y los resultados enviados hacia arriba en la jerarquía por el Sistema de Información Administrativa (SIA).

---

<sup>13</sup>Ibidem, pág. 65

Los sistemas de control de desempeño pueden servir a dos propósitos: para medir y para motivar. Por una parte, pueden ser usados simplemente para señalar cuándo el desempeño de una unidad se ha deteriorado. Puede entonces intervenir gerentes de nivel superior y tomar acciones correctivas. Por otra parte, pueden ser usados para lograr un desempeño superior.

❖ Planeamiento de la acción

Deben señalarse dos puntos acerca del planeamiento de la acción. Primero, a diferencia del control de desempeño, el planeamiento de la acción no necesariamente respeta la autonomía de la unidad, ni necesariamente se planea sobre el sistema de agrupamiento. Los planes de acción detallan decisiones que requieren acciones específicas como comercializar nuevos productos, construir nuevas fábricas, vender maquinaria antigua, etc.

Segundo, por su imposición de decisiones específicas, el planeamiento de acción resulta ser una forma menos pura de estandarizar producciones; más exactamente, cae entre ésta y la estandarización de procesos de trabajo. El planeamiento de acción se convierte en formalización de comportamiento.

## **7.-Centralización y Descentralización**

Cuando todo el poder de toma de decisiones descansa en un solo punto en la organización, llamaremos a la estructura centralizada; en la medida en que el poder está dispersado entre mucha gente, llamaremos a la estructura descentralizada<sup>14</sup>.

### La Centralización:

Usualmente la palabra “centralización” suele venir acompañada de connotaciones no muy buenas en cuanto a su relación con la concentración de poder y/o modelos de conducción rígidos y personalistas<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup>Ibidem, pág. 83.

Así, cuando nos encontramos con organizaciones donde la dirección (titular, socio, alta gerencia, dirección, etc.) toma las decisiones claves de la organización con escasa o nula participación del personal de nivel inferior, se dice que la organización está centralizada.

La centralización es tan buena o mala como se quiera ver, de hecho, su calificación depende de cómo, para qué, en qué circunstancias y en qué grado se utiliza. Por lo pronto, debe considerarse que en el orden natural la centralización es un hecho consumado desde el momento que los sentidos responden directamente al cerebro y este es el que ordena la acción a seguir.

Siempre debe considerarse que el grado de centralización en una empresa depende de las circunstancias particulares de la empresa entre las cuales debemos considerar:

- a) las características de la actividad,
- b) el nivel de competencia, las amenazas,
- c) las exigencias de respuesta inmediata,
- d) el tipo de demanda,
- e) la complejidad a ser atendida,
- f) la magnitud del emprendimiento,
- g) el tipo de estructura y su localización, la tecnología implementada,
- h) el recurso humano disponible,
- i) la capacidad de control de la estructura jerárquica, etc.

---

<sup>15</sup>Consulta en Internet: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/721661/Organizacion-101-Ventajas-y-desventajas-de-la-centralizacion.html> (08/10/2013).

**Ventajas:**

- La organización funciona con pocos jefes.
- Uniformidad en la toma de decisiones y en la aplicación de políticas y métodos.
- Las decisiones son tomadas por la gente más entrenada y preparada.
- La dirección es ejercida por aquellos que tienen una visión global de la organización.

**Desventajas:**

- Los decisores no tiene contacto estrecho con las personas y situaciones involucradas.
- Se incrementa el grado de distorsión en la información dado la cantidad de personas involucradas en su generación y transmisión.
- No permite el desarrollo de los niveles más bajos de la organización.
- Puede ocasionar demoras en la llegada de la orientación a los niveles inferiores.
- Es generadora de sobrecarga en el trabajo de los directivos superiores.
- No se toman las mejores decisiones porque, generalmente, se carece del conocimiento directo del que realiza el trabajo.
- Disminuye la motivación debido a la poca participación en las decisiones.
- Los ejecutores realizan una labor reactiva (responden ante el hecho y no proactivamente) limitando así el éxito.

¿Por qué descentralizar una estructura?

Porque no todas las decisiones pueden ser entendidas en un centro, en un cerebro.

Otra razón es que ésta permite a la organización responder rápidamente a las condiciones locales. Las transmisiones de información hacia el centro y de vuelta lleva tiempo, lo que puede ser crucial.

Y una última razón para la descentralización es que es un estímulo para la motivación. La gente inteligente y creativa requiere espacio para maniobrar.

La centralización y descentralización no deben ser tratadas como absolutas, sino más bien como dos extremos de un continuo.

❖ Descentralización vertical

Se ocupa de la delegación del poder de toma de decisión descendiendo por la cadena de autoridad, desde la cumbre estratégica a la línea media<sup>16</sup>.

❖ Descentralización horizontal

Cuando hablamos de la descentralización horizontal, ampliamos la discusión en dos aspectos. Primero, al discutir la transferencia de poder fuera de la estructura de línea, nos movemos dentro del reino del poder informal, especialmente del control sobre la obtención de información y suministro de consejo a los gerentes de línea y la ejecución de sus elecciones, en oposición a hacer y autorizar esas elecciones. Y segundo, al discutir la descentralización horizontal, dejamos de lado la suposición de que el poder formal necesariamente descansa en la estructura de línea, en primera instancia en la cumbre estratégica. Aquí el poder formal puede recaer en cualquier otra parte.

---

<sup>16</sup>Consulta en Internet: <http://www.elergonomista.com/relacioneslaborales/rl73.html>. (28/10/2013)

## **8.-Cursogramas**

Un cursograma es la representación gráfica de los procedimientos o rutinas administrativas. Representa una serie de acciones de una o varias operaciones efectuadas en forma secuencial y sistemática. Es el “diagrama de los procesos”<sup>17</sup>.

Su utilidad es:

- Ver de un vistazo todo un procedimiento o parte de él.
- Detectar los nudos del procedimiento o cuellos de botella para la información.
- Racionalizar el uso de la documentación: copias innecesarias o faltantes.
- Sintetizar las actividades de un sector
- Determinar lugares de archivos
- Facilitar las auditorías internas
- Verificar el cumplimiento de principios del control interno y detectar la ausencia de controles o la duplicación.

Sus Limitaciones son:

- *Por ser gráfico es incompleto*, ya que no se puede colocar en un diagrama todo el detalle del proceso, pero esta limitación está salvada por el uso del manual de procedimientos.
- *No existe una simbología universal* que se deba usar para su diagramación ya que existen simbologías propuestas como las reguladas por la normas IRAM.

---

<sup>17</sup>KEIN, Miguel Jorge, Circuitos Administrativos, (s.d.) Pág. 27

- *Prescinde del factor tiempo* en su diagrama, no se puede determinar qué tiempo demora cada sección en llevar a cabo el proceso; esta limitación se salva con otros diagramas denominados “diagramas de tiempo”.
- *No indican la carga de trabajo* o sea la cantidad de veces que se repite cada operación, esto se suele salvar con los “diagramas de carga de trabajo sectorial” usados generalmente en empresas industriales<sup>18</sup>.

## 9.- El Sistema Administrativo

Puede definirse al Sistema Administrativo como aquella función que por medio de un conjunto integrado de procedimientos que prescriben tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización<sup>19</sup>. Los datos utilizados o generados pueden estar soportados en formularios, registros, notas o bien visualizarse en una terminal de computadora; luego, esos datos son procesados para obtener un producto de calidad superior: información.

### Componentes del sistema administrativo

Los elementos o componentes del sistema administrativo son<sup>20</sup>:

1. *Conjunto de procedimientos*: en los sistemas administrativos hay un flujo continuo de tareas físicas que se ejecutan para realizar las actividades básicas. En consecuencia, este conjunto integrado de procedimientos está compuesto por una secuencia de tareas que se realizan en los distintos puestos de trabajo destinados a una misma finalidad específica última.

---

<sup>18</sup>ASCÁRATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresas, Apuntes de clases teóricas, FACE, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2011).

<sup>19</sup>VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistema de Información, 1ra Edición, (Buenos Aires, 2004), Pág. 157.

<sup>20</sup>Ibidem, pág. 170.

2. *Personas*: éstas son la que con su actividad llevan adelante la mayoría de las labores administrativas. Ubicadas en los diferentes niveles de la organización y desarrollando diversas funciones, ejecutarán tareas, tomarán decisiones, capturarán datos, convertirán esos datos en información y ésta en conocimiento.
3. *Sistemas de información*: las transacciones rutinarias necesitan información operativa para ser ejecutada, y de ellas surgen datos e información que realimentan el sistema de información permitiendo el funcionamiento operativo del sistema administrativo. Este flujo de información se mueve dentro de esquemas formalizados por toda la organización, permitiendo la realización de las tareas, la toma de decisiones, la coordinación entre niveles y áreas funcionales, y el control sobre las actuaciones y sobre el desempeño total de la organización.
4. *Recursos*: posiblemente el recurso más asociado al sistema administrativo sea la computadora. El desarrollo de las nuevas tecnologías de información está conformando, lentamente pero sin pausa, un escenario caracterizado por una creciente integración entre los sistemas computarizados y las redes de comunicación, conectando computadoras y otros periféricos mediante redes de comunicación, y ofreciendo una gran variedad de servicios, técnicas, aplicaciones y servicios específicos; a este proceso se lo denomina con el término *telemática*.

#### *Sistemas Administrativos Eficientes*

El sistema administrativo debe ser eficaz, es decir, debe obtener los resultados previstos, debe alcanzar los objetivos planeados. Un sistema administrativo que no es eficaz pone en peligro la supervivencia de la organización misma.

Una vez alcanzada la eficacia, el sistema administrativo debe ser eficiente, vale decir, obtener los propósitos planeados pero contemplando que cumple con los

mejores aspectos referidos a su costo de operación, velocidad, seguridad, comunicación, entre otros aspectos.

Para evaluar la eficiencia de permitirle a ésta lograr sus objetivos, deben justipreciarse conjuntamente los siguientes parámetros:

- Capacidad: velocidad de procesamiento; volumen de trabajo; seguridad en la captación de datos; recuperación de la información.
- Comunicación: transmisión de información; coordinación entre sectores.
- Costos: relación beneficio-costos; conocimiento de los costos.
- Competitividad: buscar y mantener clientes; mejorar acuerdos con los proveedores; apoyar el desarrollo de nuevos productos; alejar competidores.
- Control interno: buscando satisfacer los objetivos de proveer adecuadamente protección a los activos, generar información confiable y promover la eficiencia operativa.

Las Actividades Organizacionales

Planeamiento Estratégico

Control Administrativo

Control Operacional

Operaciones

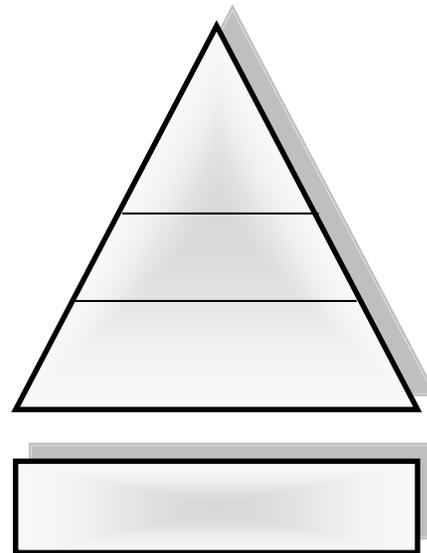


Figura: Modelo de jerarquía de actividades.

Nivel	Definición
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Determinación de objetivos organizacionales; fijación de políticas sobre los recursos y elementos; delimitación de las estrategias y criterios generales que permitan planear el curso de la organización.
CONTROL ADMINISTRATIVO	Proceso de obtención de recursos; establecimiento de planes y procesos limitados por los objetivos del Planeamiento Estratégico.
CONTROL OPERACIONAL	Programación y control de tareas y transacciones, buscando que éstas se realicen en forma eficaz y eficiente dentro de las restricciones presupuestarias.

Los tres niveles de las actividades administrativas, además de la clásica pero incorrecta diferenciación temporal que se realiza sobre ellos (largo y corto plazo), contemplan diferencias en cuanto al tipo de decisión que se toma en cada uno de ellos, que es lo que realmente los diferencian<sup>21</sup>.

El *Planeamiento Estratégico* consiste en la formulación de planes y políticas estratégicas que puedan establecer un cambio en el carácter o la dirección de la organización. Estas decisiones afectan tanto el esquema físico, como el financiero y el organizativo. Las actividades de este nivel tratarán de establecer planes que permitan a la organización manejarse a sí misma hacia una posición futura deseada, que puede definirse en términos de posición en el mercado, generación de utilidades, u otras variadas formas.

El nivel de *Control Administrativo* no sólo contempla actividades de control, sino también algunas de planeamiento táctico. Este nivel de actividades comprende, no sólo la obtención de recursos, sino también su utilización eficaz y eficiente.

<sup>21</sup> VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistema de Información, 1ra Edición, (Buenos Aires, 2004), Pág. 142.

Formulación de presupuestos, reclutamiento y entrenamiento del personal, organización del trabajo, son algunas de sus tareas características. El control administrativo regula la organización para asegurarse que las actividades desarrolladas sean congruentes con las metas establecidas en sus planes.

El *Control Operacional* se ejerce sobre las transacciones o tareas individuales, buscando que éstas se ejecuten con eficiencia y eficacia.

Aunque la diferenciación de niveles produce conceptualmente una separación, en realidad tanto las actividades como el procesamiento de la información de los tres niveles están interrelacionados.

## **10.- Sistema de Información**

Es el sistema formal de personas, equipos y procedimientos, que en forma integrada y coordinada, y operando sobre un conjunto de datos estructurados acorde con las necesidades organizacionales, capturan datos, los transforman en información, los almacenan y los distribuyen, a fin de apoyar las actividades de las organizaciones tales como las operaciones, el control, la administración y la toma de decisiones, necesarias para desarrollar la estrategia y lograr los objetivos planteados<sup>22</sup>.

### *Clasificación de los sistemas de información*

De manera conceptual puede pensarse en sistemas de información con dos orientaciones distintas<sup>23</sup>:

- Sistemas de información orientados hacia las actividades organizacionales y la toma de decisiones.
- Sistemas de información orientados hacia las funciones organizacionales.

---

<sup>22</sup> VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistema de Información, 1ra Edición, (Buenos Aires, 2004), Pág. 183.

<sup>23</sup>Ibidem, Pág. 207.

**Sistemas orientados a las actividades organizacionales y la toma de decisión**

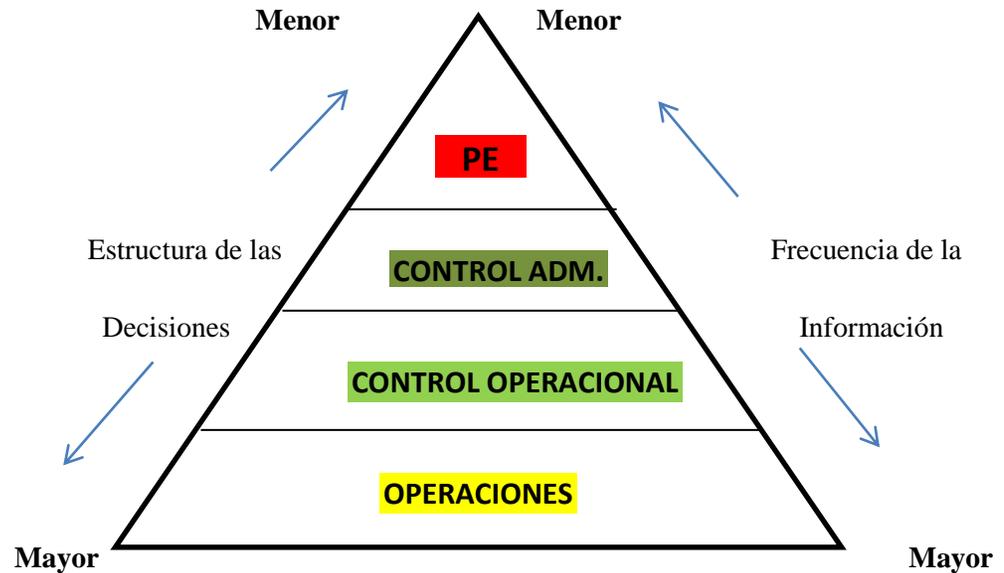


Figura: Modelo de actividades organizacionales, decisiones e información.

La forma de diseñar un sistema de información consistiría en un conjunto de subsistemas en el que cada uno de ellos esté especializado en procesamiento de un tipo específico de información, brindando apoyo y asistencia a cualquier actividad organizacional que lo requiera o necesite para desarrollar sus tareas<sup>24</sup>:

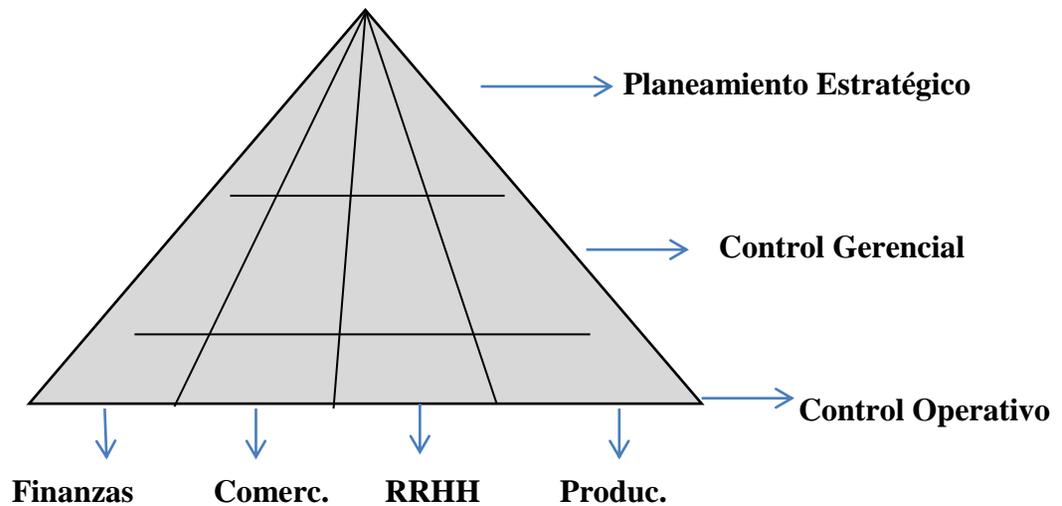
- *Sistema de Procesamiento de Transacciones (SPT)*: Tienen como objetivo mejorar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de las actividades rutinarias: compras, ventas, cobranzas, pagos, producción. Desempeñan un papel vital en el respaldo electrónico de las operaciones – archivos de sistema- y son el principal generador de información para los otros sistemas. Proveen, documentalmente, dos salidas: - la emisión de documentación respaldatoria (F, NC, RC); - los informes resúmenes establecidos como salidas rutinarias (resúmenes de ventas, estados financieros, saldos de clientes en Cta. Cte.). Las

<sup>24</sup> ASCÁRATE, Lidia Inés, op.cit.

actividades esenciales son: operaciones matemáticas, clasificación, ordenamiento, síntesis y almacenamiento.

- *Sistema de Información Administrativa (SIA)*: Es el sistema que administra los datos orientados a tomar decisiones y resolver problemas hasta un determinado nivel. Se recurre a los datos almacenados del SPT, además de otras informaciones internas y externas. Estas situaciones se presentan con regularidad, lo que permite identificar con bastante precisión la información que se necesita. El SIA elabora esos informes con forma y contenido preestablecido y frecuencia programada. A las decisiones que presentan esta alta estructuración se les llama decisiones programadas. Se crean los archivos maestros especiales con propósitos específicos relacionados con el control operativo o con el administrativo. Los informes que se pueden obtener del SIA son: informes periódicos, de datos críticos, de excepción.
- *Sistema de Apoyo para la Toma de Decisiones (SAD)*: Está dirigido a decisiones que no son de naturaleza recurrente y posiblemente no vuelvan a presentarse: decisiones no programadas. Situaciones donde el riesgo de un error en la decisión es alto. Una parte significativa del problema de estas decisiones es poder determinar cuál es la información necesaria. Debe potenciar la creatividad y juicio crítico del decisor, tanto en la selección de los datos como en la elaboración y evaluación de alternativas. El SAD actúa filtrando, comprimiendo y rastreando información crítica para combinar información histórica con futura y proyectar.

**Sistema de Información orientados hacia las funciones organizacionales:**



Por función organizacional se entiende una serie de actividades relacionadas en forma homogénea: comercialización, producción, finanzas, compras, etc. Desde esta perspectiva, queda conformado como una asociación de SI orientados al apoyo de los subsistemas funcionales de la organización. En cada subsistema funcional habría aplicaciones<sup>25</sup>:

- Para el procesamiento de las transacciones
- Para el control operativo
- Para el control administrativo
- Para el planeamiento estratégico

---

<sup>25</sup>Ibidem.

## **11.- El Sistema de Control Interno**

El sistema de control interno es un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el propio ente que los ha de adoptar, cuyo objetivo es<sup>26</sup>:

- Evitar la comisión de errores y fraude
- Ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización sin que ello signifique pérdida de eficiencia administrativa.

El objetivo del sistema de control interno no apunta a detectar situaciones anómalas, sino por el contrario pretende prevenir y evitarlas, lo que contribuirá al mejoramiento de los procedimientos administrativos permitiendo que estos ganen en confiabilidad, que la organización alcance y mantenga un nivel adecuado de eficacia y eficiencia operativa.

Los elementos de un sistema de control interno pueden agruparse de acuerdo con la siguiente clasificación<sup>27</sup>:

1. Estructura: provee al sistema de control interno una determinada división de tareas y funciones, y los mecanismos de coordinación necesarios para desarrollarlas eficientemente.
2. Procedimientos: se refiere a los mecanismos de realización de las operaciones.
3. Personal: se refiere a quienes dentro de la estructura de la organización realizan los procedimientos.

Sus características:<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup>PUNGITORE, José Luis, Sistema administrativos y control interno, 2da Edición (2013) pág.5.

<sup>27</sup> VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistema de Información, 1ra Edición, (Buenos Aires, 2004), Pág. 291.

<sup>28</sup>PUNGITORE, José Luis, op. cit., pág.6.

- Es preventivo y continuo.
- Está indisolublemente unido a los sistemas administrativos y contables de la organización
- Está incorporado al diseño de la estructura, de los procedimientos y sistemas administrativos, y de los sistemas de información.
- Se realiza de forma constante y forma parte del sistema al que sirve, a la empresa u organización en que ésta opera.
- Implica eficacia en los procedimientos y controles, y eficiencia operativa.
- Implica seguridad en materia de información (esto es, acceso válido únicamente para los usuarios autorizados, que tengan motivos lícitos de utilización).
- Utiliza la relación costo/beneficio para determinar la configuración de los controles a efectuar.

El sistema de control interno deberá estar construido sobre bases muy dinámicas que permitan su ajuste dinámicas que permitan su ajuste periódico a las nuevas realidades y necesidades, sin dejar nunca de apuntar a brindar el apoyo que el desarrollo de los negocios empresarios continuamente necesita, y garantizar un marco de seguridad mínimo indispensable para la continuidad y el desarrollo de la organización.

Las siluetas administrativas de una empresa estarán dadas por las normas y procedimientos que se hayan emitido, su estructura organizativa y la calidad de los sistemas administrativos.

## **12.- Normas de Control Interno**

### **12.1 Normas generales<sup>29</sup>**

#### 1- Formación de un “ambiente de control”

La formación de un ambiente de control es la norma básica y fundamental, constituyéndose en requisitos previos ineludible para la implementación de cualquier sistema de control.

Este ambiente consiste en la certeza de que ninguna operación importante quede sin controlar, y que este hecho se difunda y sea conocido por los distintos integrantes de la organización.

#### 2- Evitar “zonas disputadas” o “tierras de nadie”

Las llamadas zonas grises son debidas a las confusiones que se generan por la falta de información respecto de las tareas que deben desempeñar cada sector o empleado. Estos inconvenientes se atacan con:

- Claridad en la definición del sistema estructura y las áreas de autoridad / responsabilidad asignada a cada sector.
- Claridad en la definición de las relaciones asesoras, funcionales, jerárquicas y de control.

Resulta de gran importancia contar con manuales que permitan establecer con claridad las funciones que deben desempeñar cada uno, las características de sus tareas y sus responsabilidades.

#### 3- Formalización de operaciones por escrito

---

<sup>29</sup>Ibidem, pág. 7.

Las distintas operaciones que se realizan en una organización deberían formalizarse por escrito, a través de distintos tipos de documentos o formularios que las contengan y describan adecuadamente.

#### 4- Autorización de operaciones. Niveles de autorización

Debe quedar claramente establecido quién puede autorizar cada operación, y los rangos de importancia para los cuales la autorización es válida.

Generalmente esta norma se materializa a través de una planilla o formulario de “registro de firmas y operaciones que pueden autorizar” los distintos funcionarios de la empresa. En ella se establecen límites tanto para la naturaleza de la operación, como en función de los montos de las mismas.

#### 5- Separación de funciones. Control cruzado por oposición de intereses

Uno de los pilares del sistema de control interno, ya que la adopción de esta norma permite que el procesamiento completo de una operación sea tarea de varios sectores, de forma tal que se pueda establecer un genuino control por oposición de intereses en el que jamás podrá ocurrir que una sola persona o sector tengan a su cargo el cumplimiento de la totalidad de las decisiones de autorización y sus respectivos controles.

La separación de deberes y responsabilidades, de modo que ninguna persona tengan a su cargo todas las fases de una operación, de principio a fin. La persona que autoriza o inicia una operación no debe intervenir en su contabilización ni tener acceso al activo que es materia de la operación.

#### 6- Pre numeración (de imprenta) de los formularios utilizados. Objetivo perseguido:

- Evitar salteos de número o su asignación a más de un juego de ejemplares
- Dificultar la comisión de maniobras anómalas consistentes en la sustitución de un ejemplar por otro

- Facilitar controles de correlatividad numérico-cronológica
  - Facilitar controles de seguimiento de formularios en su curso interno y/o externo.
- 7- Control numérico de formularios en las distintas áreas receptoras (control de integridad)

El control numérico de formularios en destino permitirá asegurarnos de que ningún ejemplar se ha perdido en el camino, y que todo comprobante ha llegado a su legítimo receptor. Los ejemplares anulados deban ser comunicados o enviados a los sectores receptores para no dificultar este control.

- 8- Control de correlatividad numérico – cronológica.

Consiste en verificar, ante la emisión de un nuevo número de un determinado formulario, que su fecha es similar o posterior a la del número precedente.

- 9- Existencia de determinadas funciones: operativas, de control y de asesoramiento

No se debe desvirtuar la naturaleza propia de cada área, por motivo de un supuesto mejor aprovechamiento de su capacidad. Si desvirtuamos el perfil originalmente previsto para el sector al diseñarse su estructura (operativo, de control o de asesoramiento) pueden verse seriamente dañados tanto la eficacia y eficiencia operativa como la confiabilidad de sus controles.

- 10- Dependencia entre sectores. El sector que ejerce control no debe depender del sector controlado

El sector que ejerce control se ubique en un nivel superior – o al menos similar- al del sector controlado, de forma tal de asegurar no sólo su independencia, su imparcialidad y libertad de movimientos, sino también la autoridad necesaria para ello.

### 11-Revalorización de la función de archivo

La función de archivo es muy importante para una organización porque la información bien archivada es adecuadamente recuperada en el momento oportuno. Recordemos que la información y documentación archivada puede tener carácter operativo, o de control.

### 12-Rotación interna del personal afectado a áreas sensibles

Casos típicos son los de las áreas de compras y de pagos de remuneraciones en efectivo al personal.

### 13-Registraciones claras, adecuadas y al día

La registración de operaciones debe ser realizada en forma cronológica y con el grado de detalle que requiere el Código de Comercio. Además, la registración debe encontrarse permanentemente actualizadas con el objeto de permitir el ejercicio del control, particularmente en el caso de análisis de cuentas y/o seguimiento de operaciones a través del sistema contable.

## **12.2 Normas particulares<sup>30</sup>**

Las normas particulares están dedicadas a cada área; porque cada área presenta características propias que hacen que merezcan tratamientos particulares para cada caso.

- a) Normas de control interno relativas a la estructura de la organización (horizontal y vertical) y a la separación de funciones.
- b) Normas de control interno relativas a las medidas concretas de control conducentes a evitar la posibilidad de cometer errores o fraudes que

---

<sup>30</sup>Ibidem, pág. 23.

atenten contra el patrimonio de un ente, o sobre la continuidad de sus operaciones.

- c) Mejoramiento de procedimientos y rutinas administrativas, cuyo cumplimiento facilita el ejercicio del control interno. Es decir, crean el ambiente necesario para poder aplicar las normas de control interno.
- d) Cumplimiento de disposiciones y normas legales. Cuando nos referimos a normas legales, lo hacemos en un sentido amplio: queremos comprender no sólo las leyes sino también los decretos, ordenanzas, resoluciones, etc. Tanto a nivel nacional, provincial, municipal, y de organismos estatales de control. Es decir, encuadrar las operaciones de la empresa en un todo de acuerdo con las normas que rigen en el país para el ejercicio de actividades empresarias.
- e) Medidas concretas que mejoran la eficiencia administrativas. Por ejemplo aprovechar un formulario proveniente de un cliente para hacerlo circular internamente como si fuera un formulario nuestro.

## CAPÍTULO III

### LA EMPRESA HOY

**Sumario:** 1.-Relevamiento inicial; 1.1.-El Cuestionario utilizado; 1.2.- Entrevistas a los socios; 1.3.- El Organigrama vigente; 2.- Descripción de los procesos actuales; 2.1.- Sección Producción; 2.1.1.- Sección Panadería; 2.1.2.-Sección Facturería; 2.1.3.- Sección Pastelería; 2.1.4.-Sección Pastas Frescas; 2.1.5.- Horneadores; 2.1.6.- Depósito; 2.1.7.- Distribución; 2.2.-Sección Compra y Proveedores; 2.3.- Sección Cuentas Corrientes; 2.4.- Sección Administración; 2.5 Sección Venta y empaque; 3.- Diagnóstico.



## **1.- Relevamiento inicial**

### **1.1- El Cuestionario utilizado:**

Parte de nuestro trabajo en la empresa comenzó elaborando y llevando a cabo el cuestionario de relevamiento inicial, el cual tuvo la siguiente forma:

#### **Relevamiento Inicial: Croccante SH**

**Fecha de Entrevista:**

#### **Datos personales**

1. Nombre y Apellido:
2. Edad:
3. Puesto que ocupa:
4. Antigüedad en el Puesto:

#### **Información de la empresa**

5. ¿La empresa cuenta con un organigrama? ¿Ud. lo conoce?
6. ¿En qué sector se desempeña?
7. ¿Podría describir los objetivos del sector donde se desempeña?
8. ¿Quién es su supervisor o jefe inmediato superior?
9. ¿Recibe instrucciones de otra persona o sector? ¿De quién?
10. ¿Cuántas personas trabajan en su sector?
11. ¿Tiene empleados a su cargo? ¿Quiénes dependen de Ud.?

#### **Funciones y/o Tareas**

12. ¿Cuáles son sus funciones principales dentro de la empresa?
13. ¿Cuáles son sus tareas rutinarias? ¿Podría describir como las hace?
14. ¿Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea? Si no fuera así, ¿quién le indica cómo realizar su tarea?
15. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas
16. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige
17. ¿Realiza tareas que no tengan las características de rutinarias? ¿Cuáles?

18. En sus tareas, ¿Ud. efectúa controles? Enuncie todos los controles que efectúa
19. ¿El tiempo asignado para su tarea es adecuado?

### **Sugerencias**

Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

- Sector al que pertenece
- Tareas que efectúa
- Documentación que maneja
- Elementos de trabajo
- Sistema que utiliza
- Otros

### **1.2.- Entrevistas a los socios**

También se efectuaron entrevistas a los socios, las cuales se transcriben a continuación:

#### **A).- Entrevista a Vicente La Bruna:**

➤ ¿En qué consiste su trabajo dentro de la panadería?

“Me encargo del contacto con los proveedores, las condiciones de compra y su posterior pago. Manejo las chequeras de la empresa y realizo todos los trámites bancarios. Algunas compras las realizo directamente en el mayorista. Quedo a cargo de la caja de Casa Central algunas tardes, en compañía o no de mi socio, y también realizo la apertura de la fábrica en el horario nocturno.”

➤ ¿Cómo se estructura Croccante?

“Somos cuatro socios:

-Vicente La Bruna: Proveedores y bancos

-Rafael Rossi: Contaduría

-José Rossi: Créditos y atención de Caja por la mañana

-Juan Rossi: Atención de Caja por la tarde.

Tenemos veintiséis (26) empleados:

-Cuatro empleadas para atención al público en Casa Central

-Cuatro empleados para atención al público en las Sucursales (se encargan de atender, cobrar, tomar nota de los pedidos especiales, reponer la mercadería y solicitar el stock a reponer)

-Un empleado administrativo

-Un empleado de seguridad

-Dieciséis empleados en fábrica, divididos en cuatro maestros, siete oficiales, tres cadetes y dos horneadores de turno noche.”

- ¿Considera que existen fallas en la estructura organizacional que se deban solucionar?

“Me preocupa la falta de control de stock de materia prima y de producción diaria. Hemos intentado implementar un formulario para el depósito, así el empleado que retire mercadería deje constancia, pero no ha funcionado. Los empleados se resisten al cambio.”

- ¿Quién tiene la función de Tesorero?

“Todos los socios manejamos dinero, porque nos turnamos en caja, y el que puede hace el arqueo. Creo que mayormente esas tareas la realizo yo, porque luego separo los cheques para su depósito o custodia hasta que llegue la fecha del vencimiento de los diferidos. Pero no está prohibido para ninguno de los socios hacer tareas de tesorería.”

- ¿Quién controla la fábrica?

“Todos hacemos esa función, porque permanentemente estamos observando qué necesidades surgen, como sale el producto al mostrador, pero ninguno de los socios tiene funciones específicas allí.”

- ¿Cómo realiza Ud. la selección de proveedores?

“Analizo las condiciones de venta y precios de los diferentes molinos con los que trabajamos y decido sobre alguno. Para la compra de otros productos analizo si el precio que ofrece ese proveedor es conveniente. A algunos les compro desde hace muchos años, porque nos hacen bonificaciones y además sabemos la calidad de la materia prima que estamos adquiriendo.”

- ¿Cómo es su percepción con respecto al ramo de la industria donde se desenvuelven?

“Es muy competitivo, es complicado porque hay presiones sindicales, además comercializamos productos con ciclos muy cortos de duración, que si no los vendemos hay que desecharlos. La competencia no es solo con panaderías que están al mismo nivel de la nuestra, sino que también nos enfrentamos a aquellas que trabajan en negro, que no pagan impuestos y por eso pueden vender los productos más baratos.

El pan es muy necesario en todas las casas, y es bueno para nosotros porque hay mucha demanda, pero los controles en la calidad y el precio son muy fuertes. Cada vez que aumenta el pan se genera un descontento social, que hace tambalear las ventas. Pero no podemos solventar los costos- que también están en alza- si no aumentamos el precio del pan.”

B).- Entrevista a Rafael Rossi:

- ¿En qué consiste su trabajo dentro de la panadería?

“Me encargo de la contabilidad de la empresa: cargar las compras y ventas al sistema, preparar y presentar las declaraciones juradas de los diferentes impuestos que nos corresponde pagar, llevar algunos libros contables como IVA Compras e IVA Ventas. Liquido los sueldos de los empleados, y determino los aportes y contribuciones que hay que realizar. También ayudo a atender la caja de Casa Central algunos días.”

- ¿Por qué no se ha implementado algún diseño de estructuras y procedimientos?

“Porque el personal con el que trabajamos no lo entendería. Tal vez el esfuerzo que implica implementarlo sea mayor que el beneficio que obtendríamos. Sin embargo, pienso que tal vez ha llegado el momento de probar, y que esto nos permita delegar un poco más de tareas, y dejarnos tiempo para planificar más y tomar decisiones.”

➤ ¿Considera que existen fallas en el Control Interno que se deban solucionar?

“Creo que todos los problemas que tenemos se pueden solucionar con un buen sistema informático que nos permita seguir todos los movimientos realizados en la empresa.”

➤ ¿Cuáles son las tareas más complicadas a las que Ud. se enfrenta?

“El esfuerzo más grande es cumplir con las exigencias legales de Bromatología, ART, leyes laborales, sindicales, impositivas; y además mantener precios razonables.

Una panadería tiene una responsabilidad social muy importante, las exigencias son muchas.”

C).- Entrevista a José Rossi:

➤ ¿En qué consiste su trabajo dentro de la panadería?

“Me encargo de la apertura del local Casa Central por la mañana, cobro por mostrador, tomo los pedidos telefónicos y superviso lo que cargan los choferes en la camioneta del reparto. Además manejo las cuentas corrientes otorgadas a nuestros clientes.”

➤ ¿Cómo considera que se llevan a cabo las tareas?

“No creo que esté mal, porque de lo contrario no hubiésemos llegado a cumplir 25 años en el rubro. Pero seguramente se puede mejorar.”

➤ ¿Cómo es el sistema de créditos que otorgan a los clientes?

“Es un sistema de Boleta contra Boleta, donde el cliente mayorista solicita este tipo de créditos y yo decido si parece confiable para otorgárselo. Una vez que comienza a operar con nosotros realiza un pedido, la camioneta de reparto lo lleva

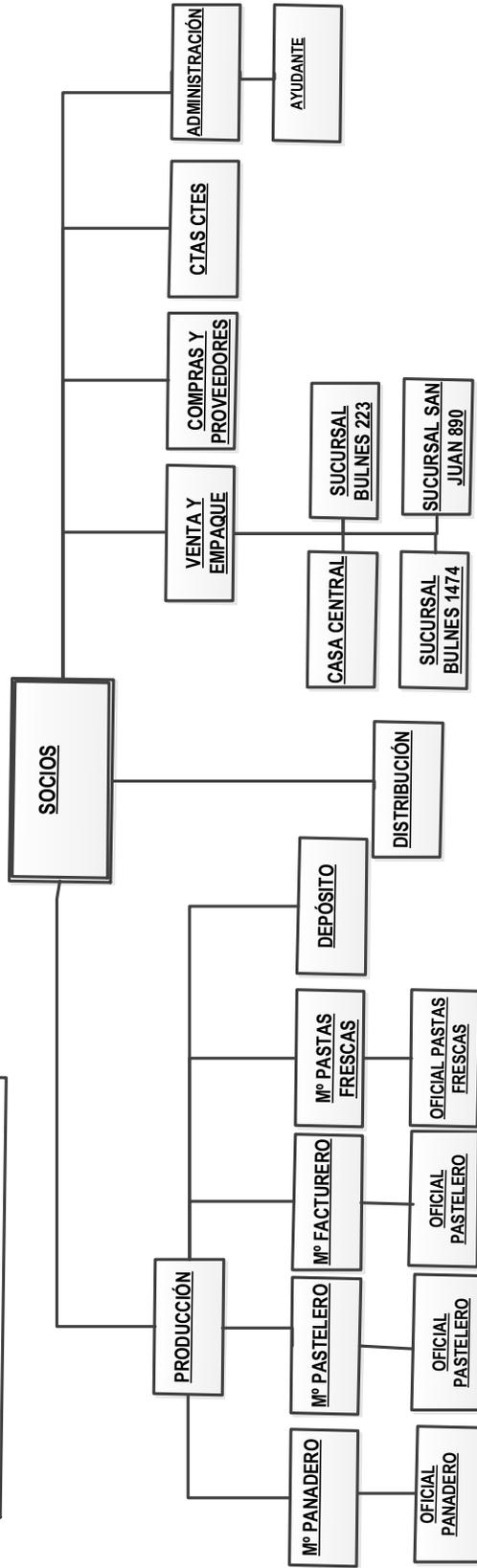
junto con la factura. En el próximo pedido cuando el chofer le lleve la mercadería, el cliente debe abonar la factura anterior y el chofer le entrega el recibo. El sistema nos permite la entrada de dinero permanente, pero se corren algunos riesgos de que el cliente nos quede adeudando alguna factura.”



### **1.3.- El Organigrama vigente**

A partir del relevamiento inicial confeccionamos el diagrama de estructuras, es decir el organigrama de Croccante:

**PANADERIA CROCCANTE SH**  
**Estructura vigente**



## **2.- Descripción de los procesos actuales**

De dicho relevamiento obtuvimos la siguiente información:

### **2.1.- Sección Producción:**

La fábrica está compuesta por cuatro áreas, según la especialidad que se realiza en cada una de ellas, los maestros y los oficiales trabajan de 7:00 a 14:00.

Un bosquejo de la distribución espacial:



#### **2.1.1.- Sección Panadería:**

Está compuesta por un maestro panadero y tres oficiales panaderos; el maestro recibe las directivas de los dueños y les imparte las correspondientes instrucciones a los oficiales. Tiene la tarea de probar e informar el resultado de nuevos insumos utilizados, o procesos de elaboración, también le ayuda a los oficiales.

Los oficiales buscan a diario del depósito la materia prima a utilizar y comienzan con el proceso productivo: integrar los productos (harina, levadura, sal), colocar en la amasadora, dejar leudar y sobar la masa para desgasificar, cortar y moldear los bollos para luego colocarlos en las asaderas, y por último guardarlas en la cámara frigorífica. También se ocupan de lavar las máquinas al final de la jornada.

Este sector está encargado de elaborar todo tipo de pan, tortillas, grisines y tostadas. Ellos tienen estipulado una producción diaria determinada para dejar en la cámara, que será horneada por el personal del turno noche, y solo hornean en el día los pedidos especiales y un pequeño porcentaje variable, de acuerdo a las necesidades de Casa Central, para no generar demasiado excedente, dado lo perecedero del producto.

#### **2.1.2.- Sección Facturería:**

Los productos elaborados son todo tipo de facturas y roscas. Los encargados del sector le piden a los cadetes (que a su vez son los choferes de la empresa) que les traigan la materia prima del depósito, luego amasan, hacen el hojaldrado, dejan descansar la masa en la heladera y cortan las distintas formas de facturas y medialunas, le adicionan membrillo, dulce de leche o crema pastelera y lo hornean a 230 grados por quince minutos. También les corresponde limpiar las máquinas y los utensilios utilizados. Le comunican a los dueños cuando se están quedando sin materiales para trabajar, los cuales compran a la brevedad, para no parar la producción. Se detectó que en algunos casos se manda a los cadetes a hacer compras menores de materia prima a almacenes de la zona.

#### **2.1.3.- Sección Pastelería:**

Está compuesta por un maestro pastelero y dos oficiales, que elaboran todo tipo de tortas, tartas, masas secas, piononos, hojaldres, y lo correspondiente al servicio de lunch (sandwichs, canapés, tarteletas y empanadas).

Este sector es el más versátil de la planta fabril porque están constantemente probando nuevas recetas, formas de decoración, etc. Para ello cuentan con revistas de pastelería y decoración.

El maestro pastelero cuenta con una gran experiencia por lo que los oficiales lo consideran con autoridad para controlarlos y darle órdenes.

En este sector también ayudan los cadetes.

#### **2.1.4.- Sección Pastas Frescas:**

Esta sección cuenta con un maestro de pastas frescas y un ayudante, que es su hijo y está aprendiendo el oficio. Juntos elaboran raviolos, fideos, discos de empanadas y pascualina, etc.

El oficial también indicó que cuando falta cierta materia prima compra en la zona de la panadería. Por ejemplo: compra pechuga de pollo para el relleno de los raviolos en la pollería del frente; luego le rinde el correspondiente ticket al dueño.

Ambos ayudan a otros sectores cuando hay muchos pedidos.

#### **2.1.5.-Horneadores:**

Trabajan en un turno nocturno: de 23:00 a 06:00. Son dos personas que se encargan de hornear toda la producción en crudo de pan y tortillas que dejó en la cámara frigorífica el Sector Panadería.

A las 23:00 les abre la fábrica Vicente La Bruna, uno de los dueños, y los deja trabajando allí hasta las 06:00 que José Rossi abre nuevamente la fábrica para que se retiren.

#### **2.1.6.- Depósito:**

No hay un encargado, el que se encuentre en el sector firma el remito de los proveedores y recibe los insumos. Tampoco hay nadie que autorice la salida de mercaderías al sector producción.



### **2.1.7.-Distribución:**

Hay tres choferes que hacen el reparto en las combis de la empresa. Cargan la mercadería en canastos y la transportan con la factura, ya que la empresa no emite remitos. A su vez también cumplen la función de cadetes en el sector producción, reciben órdenes de todas las secciones. Hacen la limpieza profunda de la fábrica, el mantenimiento y la fumigación.

### **Fallas de Control Interno en el área de Producción:**

#### **❖ En la estructura:**

- a) Los oficiales no tratan al maestro panadero como alguien de nivel más jerárquico, dado que llevan muchos años trabajando juntos.

- b) Hay dos maestros factureros, según los dueños solo uno de ellos lo es, y el otro es el oficial facturero, pero como ambos llevan más de veinte años en el puesto, no se considera la diferencia jerárquica.
- c) No está definido alguien que controle el Sector Producción.
- d) Los choferes cumplen la función de cadetes del Sector Producción.
- e) El depósito no tiene encargado, por lo que cualquier persona puede acceder a la materia prima (que es uno de los activos más importantes de la empresa).

❖ En los procesos:

- f) Todos los empleados del sector producción están autorizados para conformar el remito del proveedor cuando ingresa la materia prima al depósito
- g) No se controla la calidad de la materia prima ingresada por personal idóneo.
- h) No hay control de la real cantidad de insumos extraídos del depósito, y utilizados en la producción.
- i) No se efectúan recuentos físicos periódicos por personal ajeno al sector.
- j) No se confecciona Alta de Almacenes.
- k) No existen fichas de stock de inventarios.
- l) No se elevan informes de control de calidad de la producción.
- m) No se confecciona una hoja de costos para cada producto terminado.
- n) No hay una planilla de producción diaria para medir la eficiencia y eficacia del trabajo realizado, donde conste el tiempo y la cantidad de materia prima utilizadas.
- o) Falta de formalización de las funciones y procesos de fabricación, mantenimiento y seguridad de la planta y operarios.

- p) Los oficiales compran ciertos insumos de bajo monto en la zona de la empresa.

### **2.2.- Sección Compras y Proveedores:**

Uno de los dueños, Vicente La Bruna tiene la tarea de efectuar las compras, pagarle a los proveedores y hacer trámites bancarios. Maneja las chequeras de la empresa, que mantiene dos cuentas corrientes. Atiende la caja de Casa Central en ciertos horarios.

#### Fallas de Control Interno en el área Compras:

- a) No hay segregación de funciones incompatibles, porque quien compra, paga.
- b) No se hace pedidos de cotización de proveedores ni concurso de precios.
- c) Hay mercadería que no se compra por esta sección.
- d) No hay normas escritas referidas al proceso de compra.

### **2.3.- Sección Cuentas Corrientes:**

Otro de los socios, José Rossi, se encarga de tomar los pedidos de los clientes, realizar presupuestos, manejar y cobrar las cuentas corrientes de los clientes que se les otorgó crédito. La modalidad de la empresa para la mayoría de los clientes es “boleta contra boleta”, es decir que cuando se manda un nuevo pedido debe pagar la factura adeudada. Para los supermercados se otorga créditos a 30 o 45 días. Además atiende la caja de Casa Central todos los días de mañana.

#### Fallas de Control Interno en el área Cuentas Corrientes:

- a) No hay definida una política de la empresa para otorgar créditos.
- b) No se hace una correcta instrumentación de los mismos (documentación solicitada), se corren muchos riesgos con el sistema empleado “boleta contra boleta”.

#### **2.4.- Sección Administración:**

Rafael Rossi se encarga de llevar la contabilidad de la empresa, así como todas las tareas administrativas, liquidar sueldos, impuestos, etc. Cuenta para ello con un ayudante administrativo.

#### **Fallas de Control Interno en el área Administración:**

- a) El encargado de esta sección también cobra en caja central.
- b) No se lleva un inventario de materia prima, ni planillas de stock de producto terminado.
- c) El sistema computarizado es deficiente para las tareas del área.
- d) No se efectúan ratios de rendimiento.

#### **2.5.- Sección Ventas y Empaque:**

Los dueños se turnan para atender la caja de casa central y controlar a las empleadas de atención al público que son cuatro.

Las empleadas se encargan de fraccionar y embolsar toda la producción, vender por mostrador, limpiar el local comercial al final de la jornada. Pero también queda una de ellas en caja cuando se ausentan los socios.

En las sucursales cada encargado administra el local. Repone la mercadería en los estantes, limpia, atiende al público, toma los pedidos, y cobra. Al final de la jornada determina la mercadería a reponer, recuenta el dinero, separa una caja chica y espera al chofer (que hace una recorrida por las sucursales), a quien le entrega el dinero, la cinta de ticket, una planilla de caja, los pedidos y el listado de productos que necesita reponer.

A la mañana siguiente el chofer llega con todo lo solicitado y el encargado controla que es justo lo que pidió. Hace gastos menores y luego rinde los tickets.

#### **Fallas de Control Interno en el área Ventas y Empaque:**

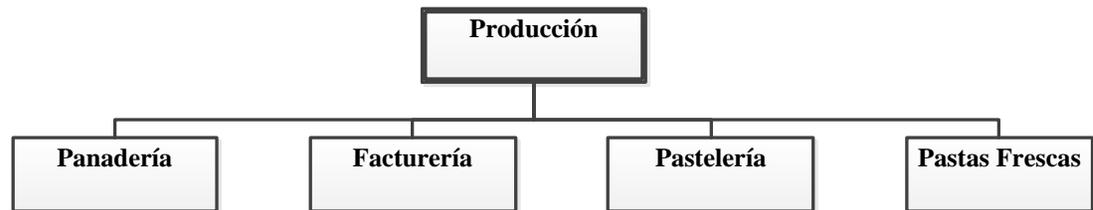
- a) Las empleadas realizan tareas que no les compete: hornean en el turno tarde cuando falta stock de algún producto.
- b) Una de ellas queda a cargo de caja Casa Central cuando los socios se ausentan.
- c) No hay definido un manual de funciones.
- d) Ellas toman nota, de vez en cuando, de la producción diaria realizada.
- e) No se emiten remitos.



### **3.- Diagnóstico:**

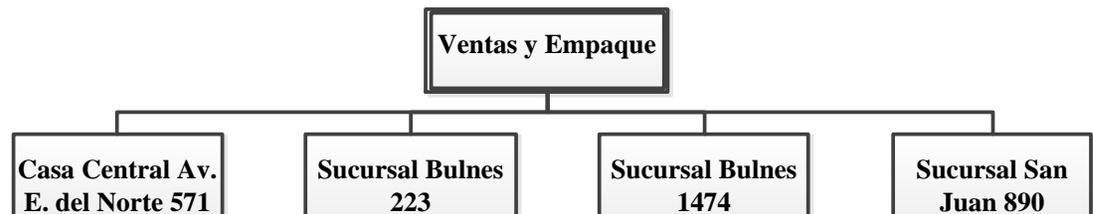
Hemos percibido que la empresa cuenta con diferentes formas de departamentalización:

- Departamentalización por Procesos Productivos: en el área de producción, ya que se estructura de acuerdo a las líneas de productos que se brindan al mercado:



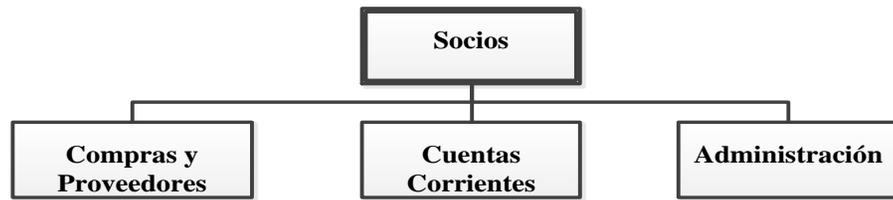
Las ventajas de usar este tipo de departamentalización son:

- ✓ Rápida coordinación
- ✓ Departamentalización más sencilla
- Departamentalización Geográfica: en el área de ventas, ya que está dividida por sucursales ubicadas en distintas zonas:



Sus ventajas son:

- ✓ Permite mayor delegación
- ✓ Es óptima para la evaluación de resultados
- ✓ Da una rápida solución a los problemas locales
- Departamentalización por funciones: se agrupan actividades homogéneas en un solo departamento:



Las ventajas de este tipo de departamentalización son:

- ✓ Hay una mayor eficiencia y competencia
- ✓ Se potencia la especialización laboral
- ✓ Facilita el adiestramiento y la capacitación

En cuanto a la estructura definida observamos que las fallas más graves a corregir son:

- La Tesorería está dispersa, todos los socios manejan la caja. Este es el punto más crítico de la empresa, ya que se está poniendo en riesgo el afecto societatis. Es necesario definir solo a una persona que maneje los fondos.
- La falta de una Gerencia de Producción que dirija y controle la fábrica.
- La falta de personal específico en el Depósito.
- No hay constituida una caja pagadora.
- La Distribución funciona en un rango inferior a cualquier otra área, porque los choferes también cumplen el rol de cadetes.
- No hay una interrelación entre las sucursales, lo que podría no estar haciendo eficiente las ventas. Recordemos que el ciclo operativo para muchos de los productos panificados es de solo un día, por lo que puede ser muy conveniente saber cuánto stock está quedando en cada sucursal, para redistribuirlos y así evitar el remanente.

En cuanto a los procedimientos:

- Es necesario definir por escrito los procesos que en cada sector se debe realizar, ya que cuando se contrata nuevo personal, los otros le transmiten no solo sus conocimientos, sino también sus errores.
- El diseño de una matriz de control.
- El diseño de formularios, registros y archivos.



## CAPÍTULO IV

### AMASANDO IDEAS ORGANIZATIVAS PARA CROCCANTE

#### -EL DISEÑO GLOBAL-

**Sumario:** 1-Consideraciones tenidas en cuenta para el diseño del organigrama y de los cursogramas; 2-Organigrama Propuesto; 3.- ¿Por qué es bueno informatizar una panadería?; 4.- ¿Cómo organizar la panadería?; 5.- Poner en orden la panadería; 6.-Cursogramas propuestos.



## **1.- Consideraciones tenidas en cuenta para el diseño del organigrama y de los cursogramas**

Al momento de diseñar la propuesta de reorganización hacia el crecimiento del ente, que se verá plasmada en el organigrama, el correspondiente manual de funciones, los cursogramas y el manual de procedimientos, es necesario tener en cuenta las particularidades de esta empresa y las limitaciones existentes.

Para que Croccante pueda desarrollarse y crecer, aprovechando el potencial que tiene, es indispensable desarrollar una estructura administrativa que acompañe a la producción. Es importante que tanto el gerente general como los gerentes de área trabajen en conjunto con un buen sistema de comunicación que facilite la coordinación entre ellos. Al mismo tiempo cada sector debe tener pautadas cuáles son sus metas y tratar de cumplirlas. Los socios tendrán que preocuparse por posicionar a la empresa lo mejor posible en el mercado, buscando nuevos horizontes de ventas, aplicando políticas claras en cuanto a las mismas, analizando la información que produce la empresa, plantear los objetivos a corto y largo plazo y establecer un plan de acción para alcanzar los mismos. Vemos la importancia de una organización adecuada según el tipo de empresa, ya que detectamos numerosos puntos débiles debido a la falta de una estructura adecuada de personal que acompañe el proceso productivo desde la administración. Podemos ver que el personal que debería estar encargado de pensar en cómo mejorar las ventas, posicionar a la empresa, planificar, controlar, etc., se debe encargar de tareas rutinarias administrativas que carecen de control, y que le hacen perder el tiempo. Por ejemplo, podemos mencionar que no se visionó como negocio el de contratos de catering permanente con cadenas hoteleras para un desayuno buffet.

Por los motivos mencionados en el párrafo precedente consideramos que para darle la posibilidad de crecer a esta empresa y desarrollar su potencial, que son el conocimiento, la capacidad y los años de experiencia en la fabricación de productos de panadería, es necesario hacer una reestructuración importante en Croccante.

Proponemos una departamentalización por área para que los directivos dispongan de más tiempo para desarrollar las tareas de coordinación y conducción hacia las metas y para que haya un adecuado control en los distintos procesos. Es decir, aumenta el campo de acción del que delega, de lo que puede hacer a lo que puede controlar. Se pone la decisión en el lugar más bajo compatible donde se presenta el problema.

Asignación de funciones:

- a) **Gerencia General:** tendrá a su cargo, el análisis de los informes de las distintas áreas, establecer y planificar el cumplimiento de los objetivos y la coordinación de los distintos sectores. Asimismo deberá mirar hacia afuera de la organización y detectar las oportunidades y amenazas del medio y saber explotar las fortalezas teniendo en cuenta las debilidades, tratando siempre de superar las mismas. Establecerá las estrategias para un mejor posicionamiento de la empresa, coordinando con las distintas áreas los pasos a seguir.
- b) **Gerencia Administrativa:** tendrá a cargo los departamentos contaduría, tesorería, créditos y personal. A su vez estos departamentos se dividirán en las siguientes secciones:
  - Departamento Contaduría:** tendrá a cargo las secciones Cuentas Corrientes, Contabilidad Central y Facturación.
  - Departamento Tesorería:** conformada por las secciones Caja Cobranzas, Instrumentación de Pagos, Caja Pagadora, Valores y Registros y Archivos.
  - Departamento Créditos:** integrado por las secciones Recepción e Instrumentación y la sección Concesión.
  - Departamento Personal:** compuesto por las secciones Administración del Personal, Selección y Capacitación, Empleos y Legajos, Servicios al Personal y Relaciones Laborales.
- c) **Gerencia Comercial:** dentro de la Gerencia Comercial tendríamos los departamentos Casa Central (dividido en Ventas y Almacén de PT), Sucursales (dividido en Ventas y Almacén de PT), Compras y dejamos

abierta la posibilidad de agregar Franquicias en un futuro. Los respectivos departamentos de Ventas estarán divididos en Ejecución de Ventas, Empaque y Exhibición. Y los departamentos de Almacén de Producto Terminado se dividirán en Recepción, Expedición y Depósito.

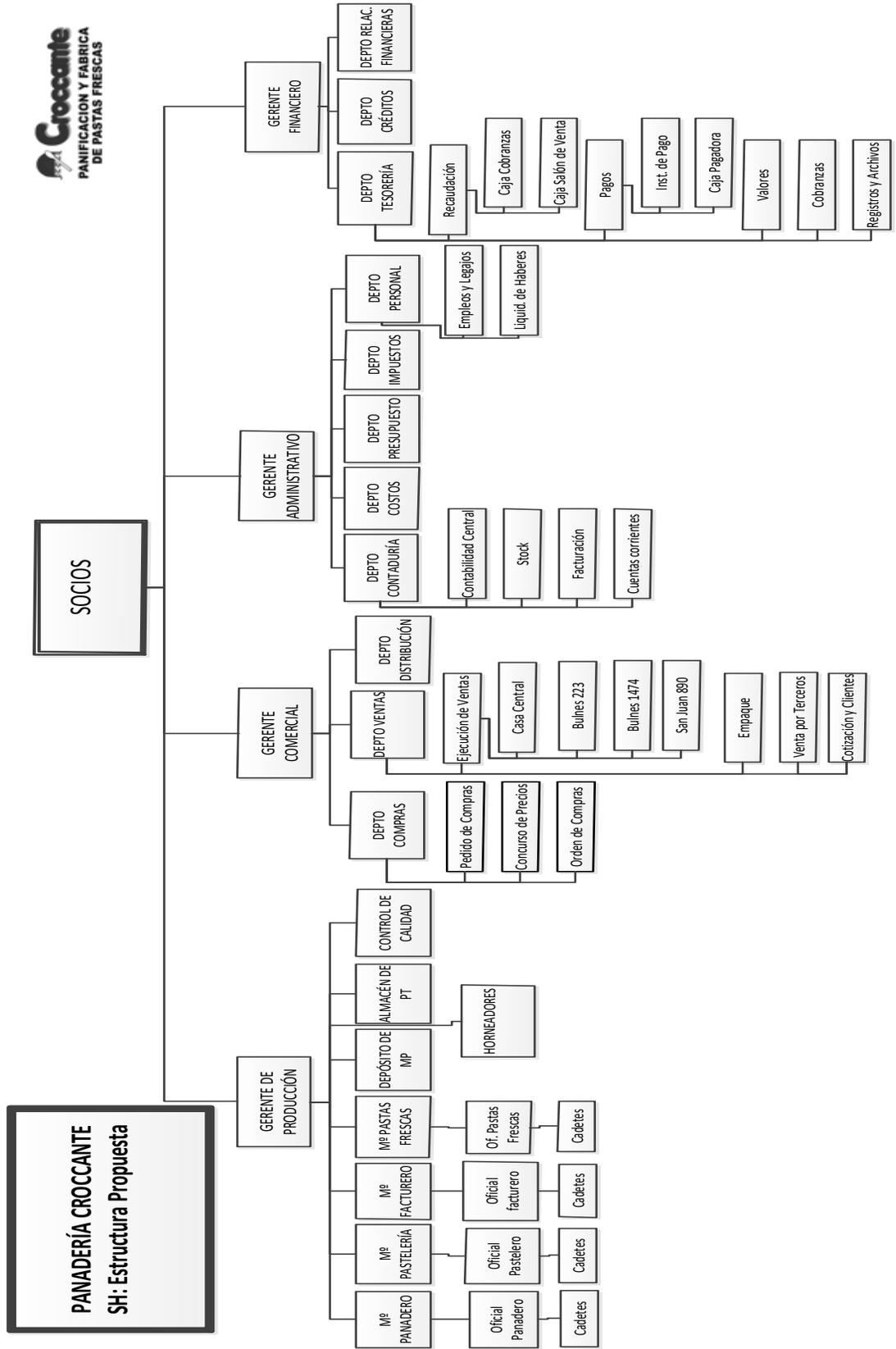
- d) **Gerencia Producción:** su estructura estará conformada por los departamentos Fábrica, Almacén de Materia Prima (dividido en Recepción, Expedición y Depósito), Control de Stock de Materia Prima y Control de Calidad.

Sugerencias:

Es importante realizar capacitaciones periódicas al personal, a fin de trabajar de un modo más eficiente, tanto en el manejo del tiempo como en el uso de la materia prima e insumos (principales costos de los productos).

Se deben mejorar los sistemas de comunicación y de información, incorporando al sector Fábrica computadoras para que los operarios carguen las hojas de tiempo, los avances de los distintos productos en curso, el consumo de materia prima y las correspondientes hojas de costo de los distintos productos.

**2.- Organigrama Propuesto:**



### **3.- ¿Por qué es bueno informatizar una panadería?**

#### a).- Para agilizar las tareas repetitivas:

Las panaderías o confiterías son negocios que presentan características muy especiales que las diferencia de otros negocios: satisfacen demandas absolutamente repetitivas, pues todos comemos pan o facturas diariamente, por lo que cada día, estos establecimientos, realizan un ciclo que a otras empresas les cuesta semanas realizar: reciben un pedido, se fabrica, se reparte, se factura y se cobra.

Estos aspectos hacen deseable una solución informática que como mínimo, pueda construir archivos a partir de los consumos habituales, listas de producción, facturas, recibos; y nos informe de los consumos por cliente, artículo, tienda, etc.

De esta forma, la tediosa tarea que significa hacer registros y facturas se simplificaría y agilizaría, además de evitar errores.

#### b).- Para controlar los puntos de venta:

Existe una preocupación común en todos los establecimientos que consiste en asegurar que todo lo que se entregue para la venta vuelva en forma de recaudación o quede pendiente de vender, evitando los pequeños robos de dinero o producto. La solución informática consistiría en recordar el material entregado y recogido en cada punto de venta; comparar la recaudación con la lista de entregas y con los tickets e incentivar al cliente a que pida el ticket, para evitar que la persona que está despachando se quede fácilmente con parte de la recaudación.

#### c).- Para optimizar la producción y el reparto:

Fabricar según la costumbre o la memoria del responsable del obrador supone el peligro de no producir lo suficiente o de que se fabrique más de la cuenta. Esto se solucionaría mediante la utilización de un sistema informático capaz de confeccionar listas de producción adaptadas a la demanda real, preparar hojas de reparto según las

rutas y adecuar los tiempos y cantidades que se reparten a las necesidades reales de las sucursales y los clientes.

d).- Para controlar los costos:

Por otra parte, ignorar el costo de fabricación de un producto conlleva el riesgo de fabricar a un precio mayor del que se podría obtener o de vender por debajo del costo. La informática soluciona esto al permitir la definición de las materias primas, las horas de trabajo y los gastos indirectos de fabricación necesarios para obtener un producto, calcular el costo de elaboración y hacer previsiones de stock en función de las necesidades de fabricación.

Las herramientas a escoger para informatizar la administración de una pastelería o panadería:

Debido a lo crítico del trabajo a desarrollar, lo más adecuado es emplear sistemas de marca reconocida a fin de minimizar el tiempo entre posibles fallas. Las computadoras que se consideren suficientes para desarrollar el trabajo encomendado deberán ubicarse en el corazón administrativo de la empresa.

El software a emplear en una panificadora o una pastelería tiene que ser capaz de realizar funciones de venta tales como mantener una base de datos con los consumos habituales por sucursal y cliente; confeccionar registros a partir de consumos; indicar las devoluciones o abonos que se han producido; confeccionar hojas de reparto según rutas prefijadas; crear facturas por cliente con distintas periodicidades según sea el volumen de ventas; crear automáticamente una factura partiendo de un remito; ofrecer todo tipo de informes de venta por cliente, por artículo, etc. Debe ser capaz de hacer un seguimiento de las devoluciones por cliente, por artículo, por negocio, por sucursal, debe crear recibos y calcular comisiones sobre las ventas.

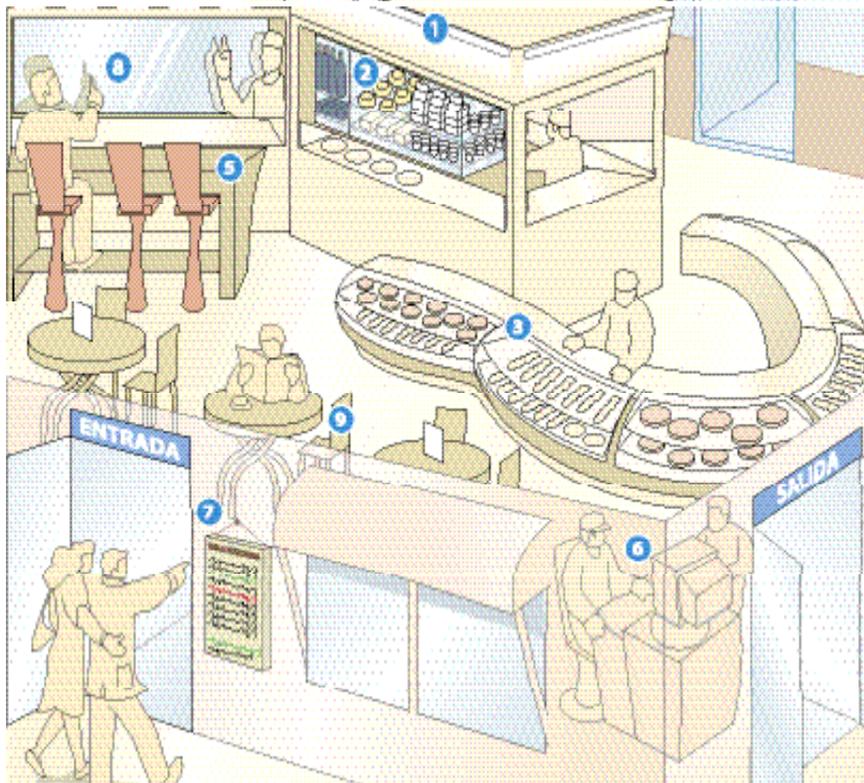
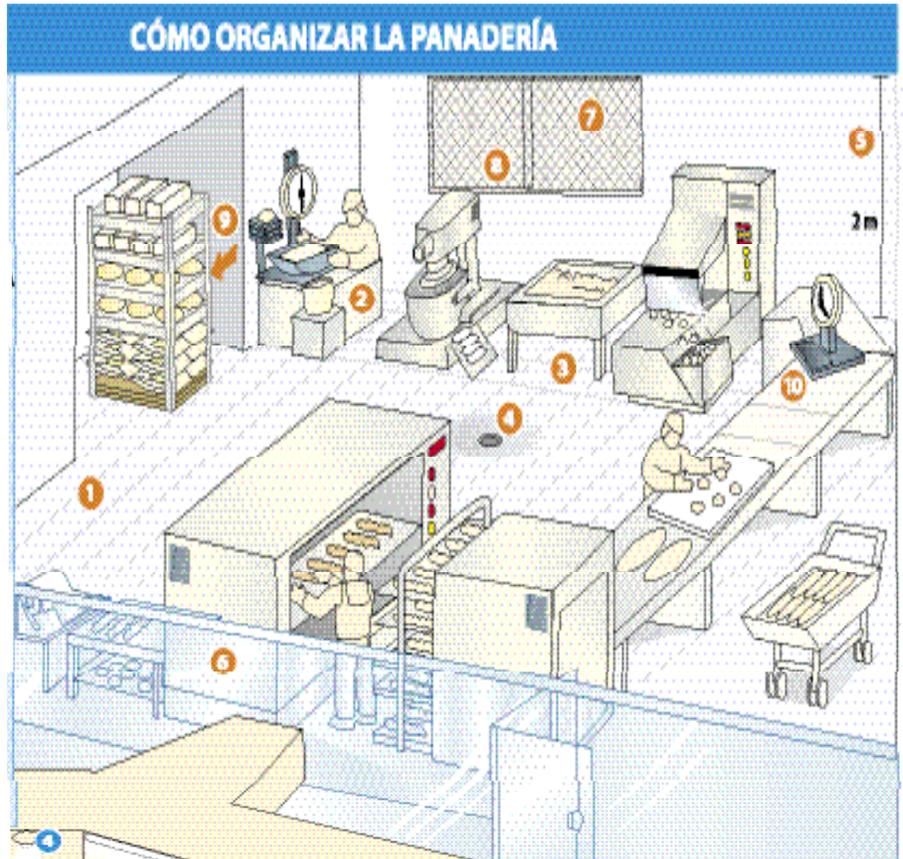
Dicho software debe ser capaz, asimismo, de realizar funciones de producción como listar la cantidad de producto a fabricar por sección, hacer un desglose de la

producción por horas de entrega y listar un informe con los comentarios a la producción para el sector.

Las funciones de compras y stocks deben ser realizadas por un software capaz de poder ingresar pedidos a proveedores con fecha prevista; crear registros de entrada a medida que se recibe el pedido; crear órdenes de compras para cotejar con la factura del proveedor; informar de los productos con mejor precio; ofrecer un inventario actualizado y valorado del almacén; informar de los movimientos que hubieran en los almacenes y prever las roturas de stock mediante previsiones de consumos o previsiones de fabricación.

El software a emplear debe ser capaz de recoger los pedidos y devoluciones de cada sucursal en forma automática; debe procesar la cinta de control, efectuar resúmenes de ventas por establecimiento, por artículo, por hora, por empleado, etc. Debe ser capaz de controlar el inventario de cada sucursal.

#### **4.- ¿Cómo organizar la panadería?**



**Referencias:**

TALLER:

1. La estructura rectangular facilita la distribución de los equipos y libera el centro del taller; esto mejora los tiempos y evita accidentes
2. El orden de las máquinas se establece de acuerdo con la producción
3. Los muebles y las paredes deben ser revestidos con materiales durables
4. El piso tiene cerca de la zona de desagüe, un desnivel para facilitar la limpieza
5. La altura ideal del piso al techo es de dos (2) metros
6. El taller es independiente del punto de venta; si está a la vista debe aislarse con vidrio
7. Las ventanas facilitan la circulación de aire y disminuyen el consumo de energía
8. El uso de mallas mosquiteras en las ventanas ayudan a frenar el ingreso de insectos y agentes contaminantes
9. El almacén de materiales debe estar lejos de la pared, y separado del taller
10. Los materiales de los muebles no deben condensar el calor ni producir sudoración

PUNTO DE VENTA:

1. Debe haber buena iluminación
2. Los panificados deben estar separados de otros productos que venda el local (lácteos, quesos, dulces, etc.)

3. Se imponen las vitrinas curvas, que gozan de un gran espacio interior sin invadir el exterior.
4. Se pueden disponer mesas para la lectura
5. Las barras de atención hacen más atractivo el local
6. El sector de pagos está a la salida del local y es atendido por personal distinto al de venta
7. Hay una tendencia a ubicar cerca de la puerta de acceso la tabla nutricional de los productos ofrecidos
8. Se usan vidrieras y espejos como ornamentación
9. La madera en mesas, sillas y barras está predominando, pues le agrega estatus al establecimiento<sup>31</sup>.

## **5.- Poner en orden la panadería**

Las más recientes tendencias en diseño para panaderías están planteando la necesidad de reacomodar los espacios actuales, en aras de la competitividad. Crear puntos de venta atractivos y organizar el taller de producción es un gran reto.

Aunque no hay reglas universales a la hora de adecuar una panadería, sí existen tendencias originarias de Europa y Estados Unidos, que están marcando las pautas en el mundo. Sin importar si se trata de un negocio pequeño o de gran plataforma, estas nuevas directrices alejan por completo el diseño simple y desordenado, y apuntan a la creación de establecimientos que promueven el esparcimiento. Esto se debe a que la época en que el cliente se limitaba a comprar productos y salir del local en minutos, está por terminar.

---

<sup>31</sup> MARTÍNEZ Paola, Revista de Catering, año 2 n°5, pág 38. Infografía: zona/Griegoz.

Este cambio está obligando a los empresarios a abandonar el concepto de panadería tradicional y a comenzar a pensar en el de “boutique”, que pone a disposición de los clientes un espacio para la lectura, una estantería con productos gourmet (vinos, café molido, chocolates, quesos) y una barra para tomar café, entre otros servicios de gran utilidad para el público. Aunque para desarrollar esta propuesta es necesario invertir en infraestructura, primero hay que renovar algunas ideas.

Pensar en *merchandising*, como “el arte de mostrar para vender”, es una forma de iniciar el cambio. El sector de las panaderías que, culturalmente, se preciaba de tener clientes leales, se ha visto sorprendido por la aparición de negocios con un excelente nivel competitivo, que han motivado al consumidor de toda la vida a considerar otras alternativas.

“La entrada masiva de la competencia ha hecho que las panaderías se incorporen al mundo de las estrategias de venta. Y la arquitectura es una de ellas. En este sentido, los espacios generosos llevan las de ganar, por su capacidad de atraer clientela”. Esto explica por qué la ambientación y la decoración han cobrado tanta importancia.

Respetar estos parámetros ayudarán a ganar orden, un tema que, sin duda, influye en la decisión de compra de las personas y que, a veces, es pasado por alto. La buena distribución de los productos también es definitiva en este sentido. Lo ideal es aislar el pan de los demás alimentos que incluye la oferta.

También, de la iluminación puede depender que los clientes regresen o no. “Por años, la panadería se concibió como un lugar pequeño y oscuro. Hoy hay que iluminarlo todo”.

Para ser realmente competitivo también deberá tener productos de óptima calidad. El primer paso para conseguirlo es evitar la compra de maquinaria de

segunda y contar con los equipos básicos: hornos, batidoras, elementos de medida, amasadoras, cámaras de fermentación, laminadoras, cilindradoras y mezcladoras.

Está en manos de los dueños convertir su panadería en una parada obligatoria de los transeúntes y en un lugar de vanguardia, al nivel de las mejores del mundo. Deben reunir a su equipo de trabajo y ¡manos a la obra!<sup>32</sup>

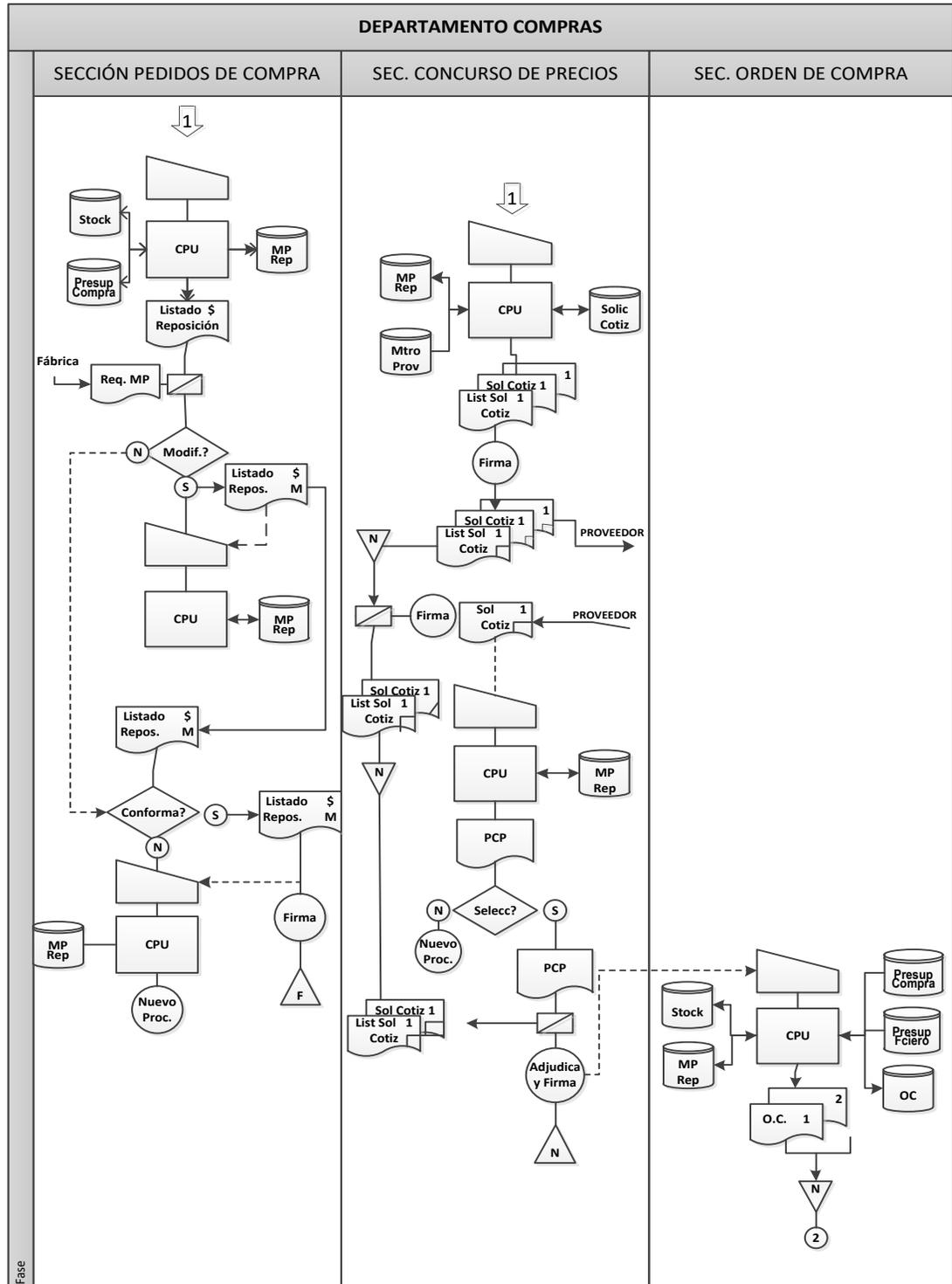
## **6.- Cursogramas Propuestos**

---

<sup>32</sup> Ibidem, pág 39.

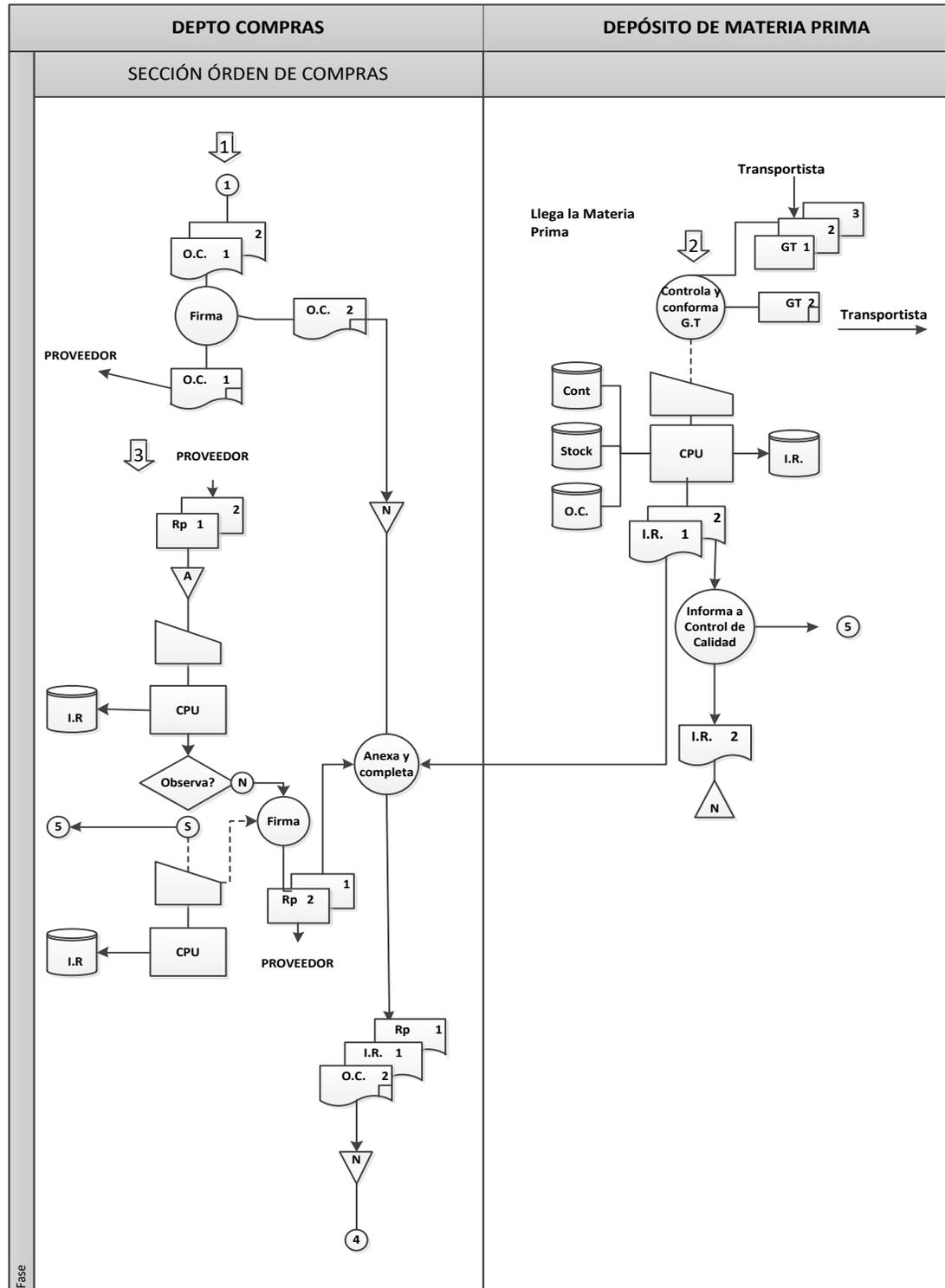
**A).- OPERATORIA DE ADQUISICION BIENES DE CAMBIO**

**A.1.- CURSOGRAMA N°1: CIRCUITO DE EMISIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA**



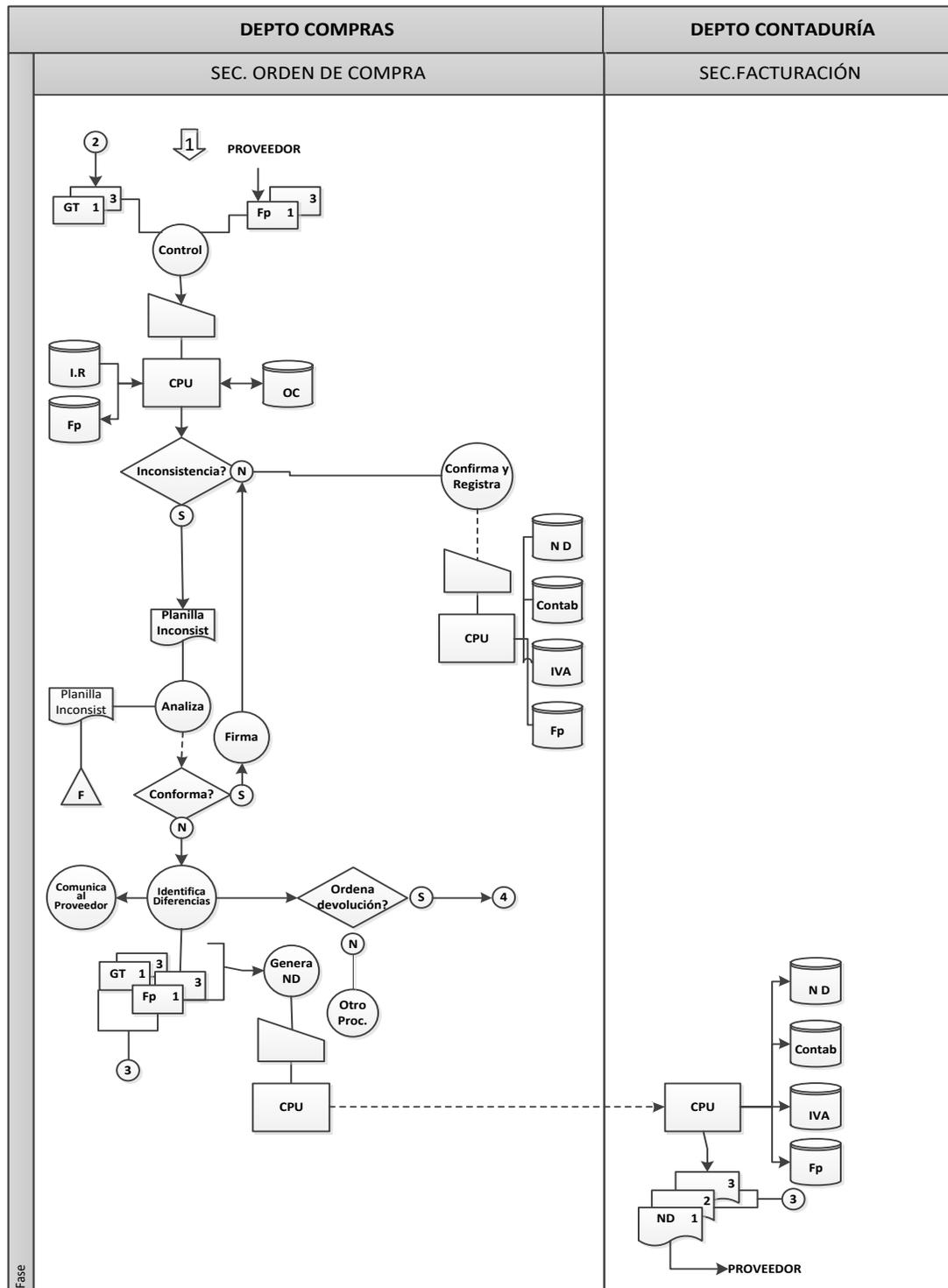
**A).- OPERATORIA DE ADQUISICION BIENES DE CAMBIO**

**A.2.- CURSOGRAMA N°2: CIRCUITO DE EMISIÓN DEL INFORME DE RECEPCIÓN**



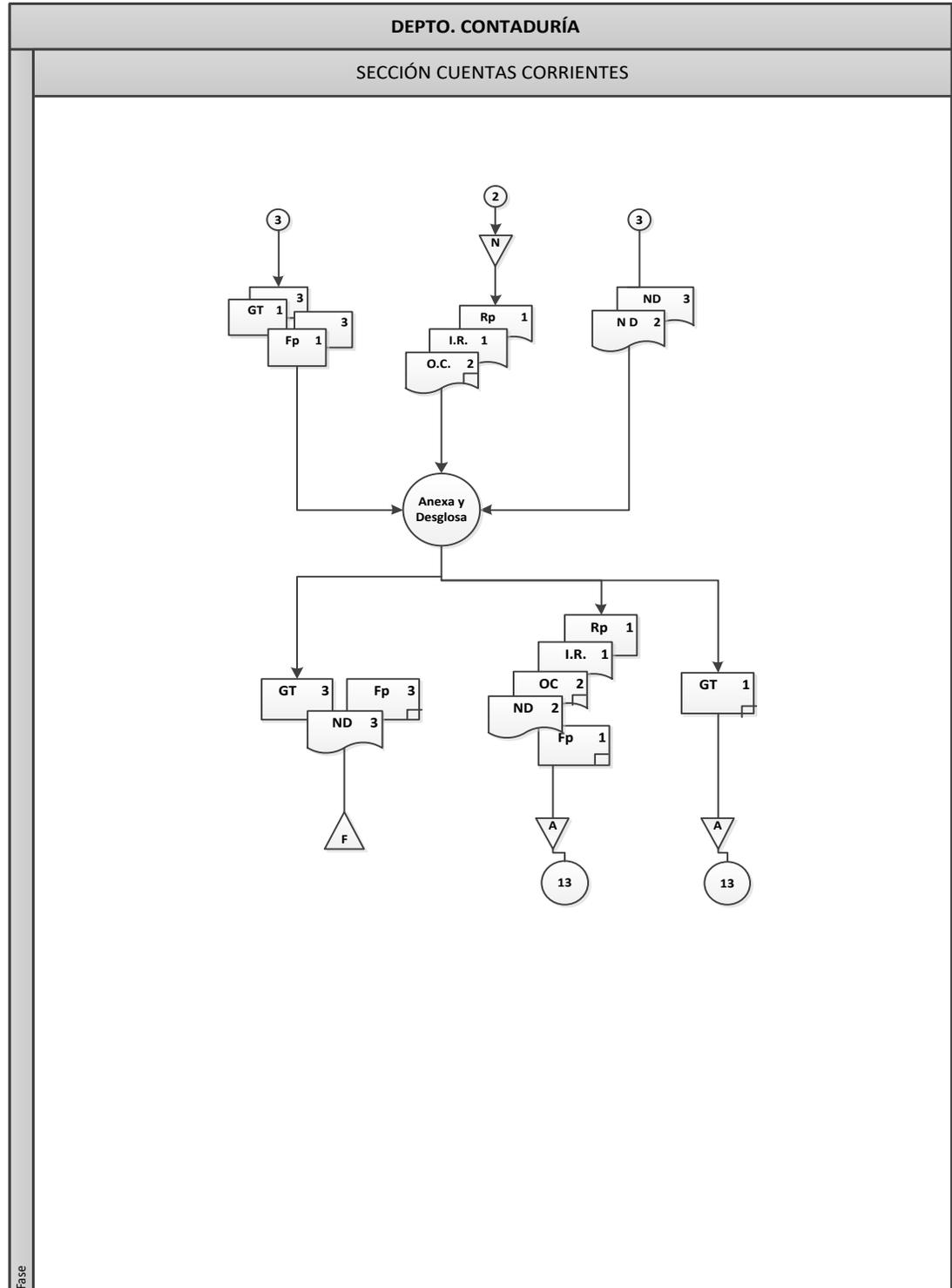
**A).- OPERATORIA DE ADQUISICION BIENES DE CAMBIO**

**A.3.- CURSograma N°3: CIRCUITO DE CONFORMIDAD DE LA FACTURA DEL PROVEEDOR**



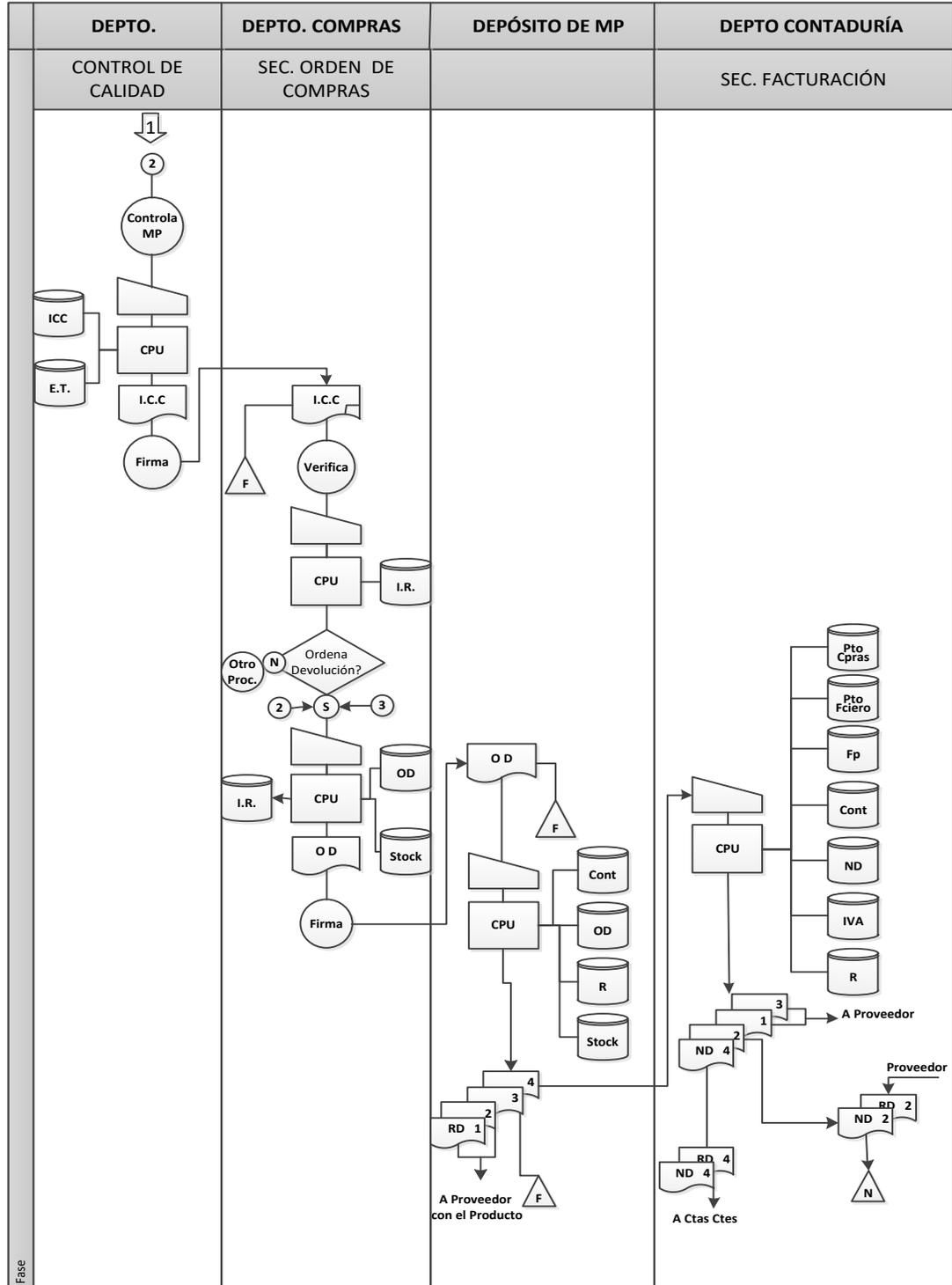
**A).- OPERATORIA DE ADQUISICION BIENES DE CAMBIO**

**A.3.- CURSOGRAMA N°3: CIRCUITO DE CONFORMIDAD DE LA FACTURA DEL PROVEEDOR**



**A).- OPERATORIA DE ADQUISICION BIENES DE CAMBIO**

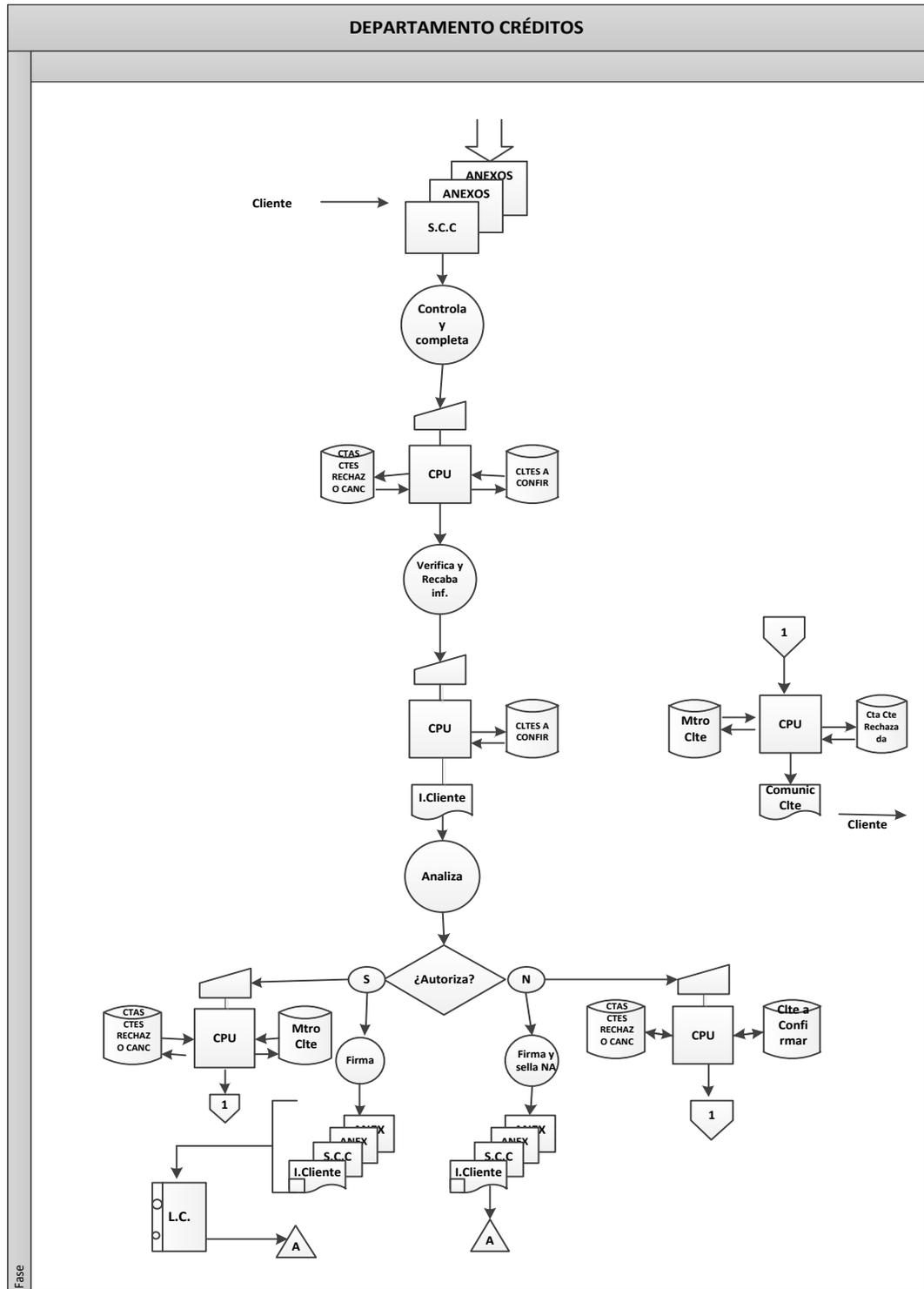
**A.4.- CURSograma N°4: CIRCUITO DE DEVOLUCIÓN DE COMPRAS**



Fase

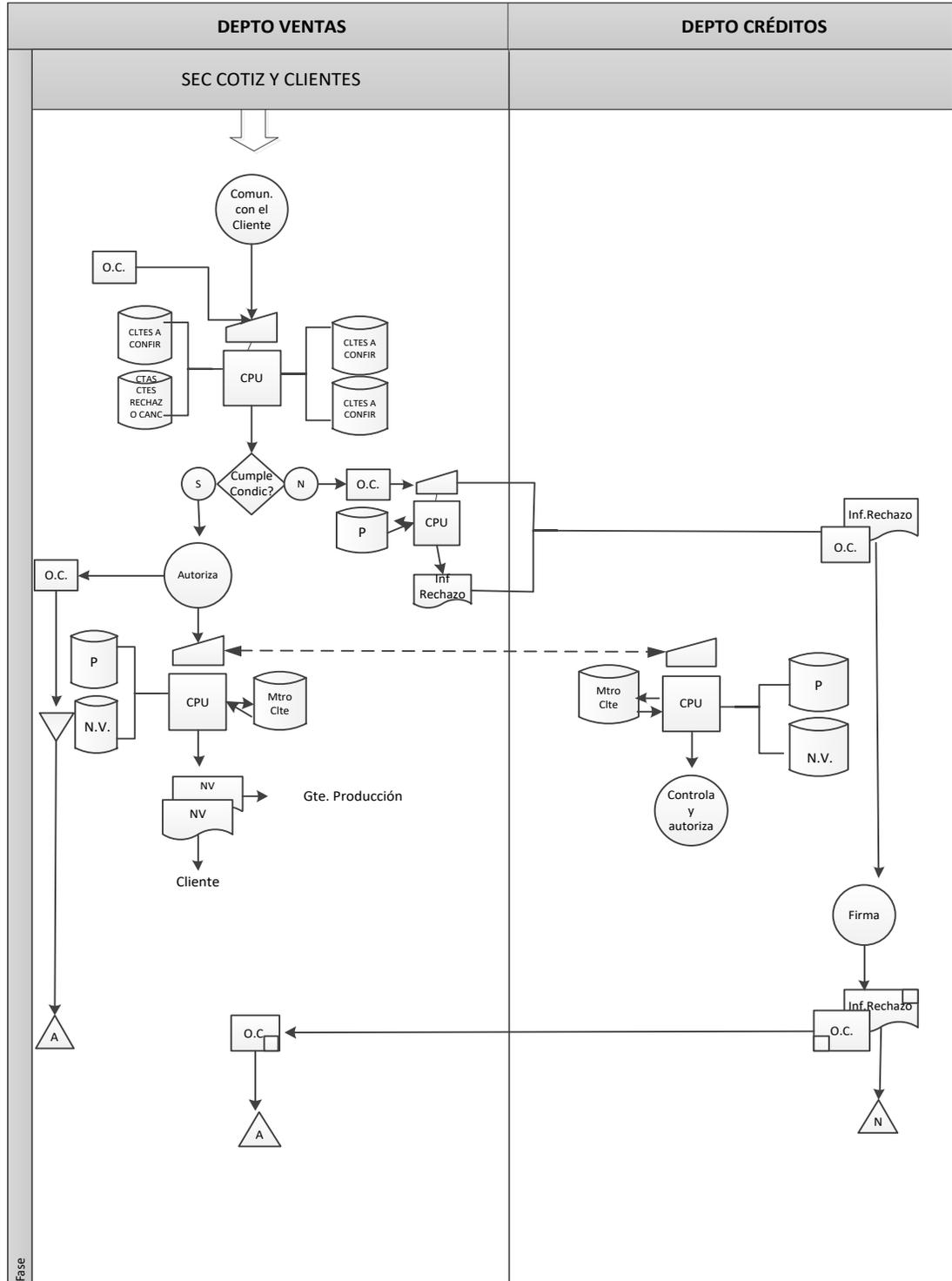
**B).- OPERATORIA DE VTA A CRÉDITO EN CTA CORRIENTE**

**B.1.- CURSOGRAMA N°5: CIRCUITO DE APERTURA DE LA CTA. CTE.**



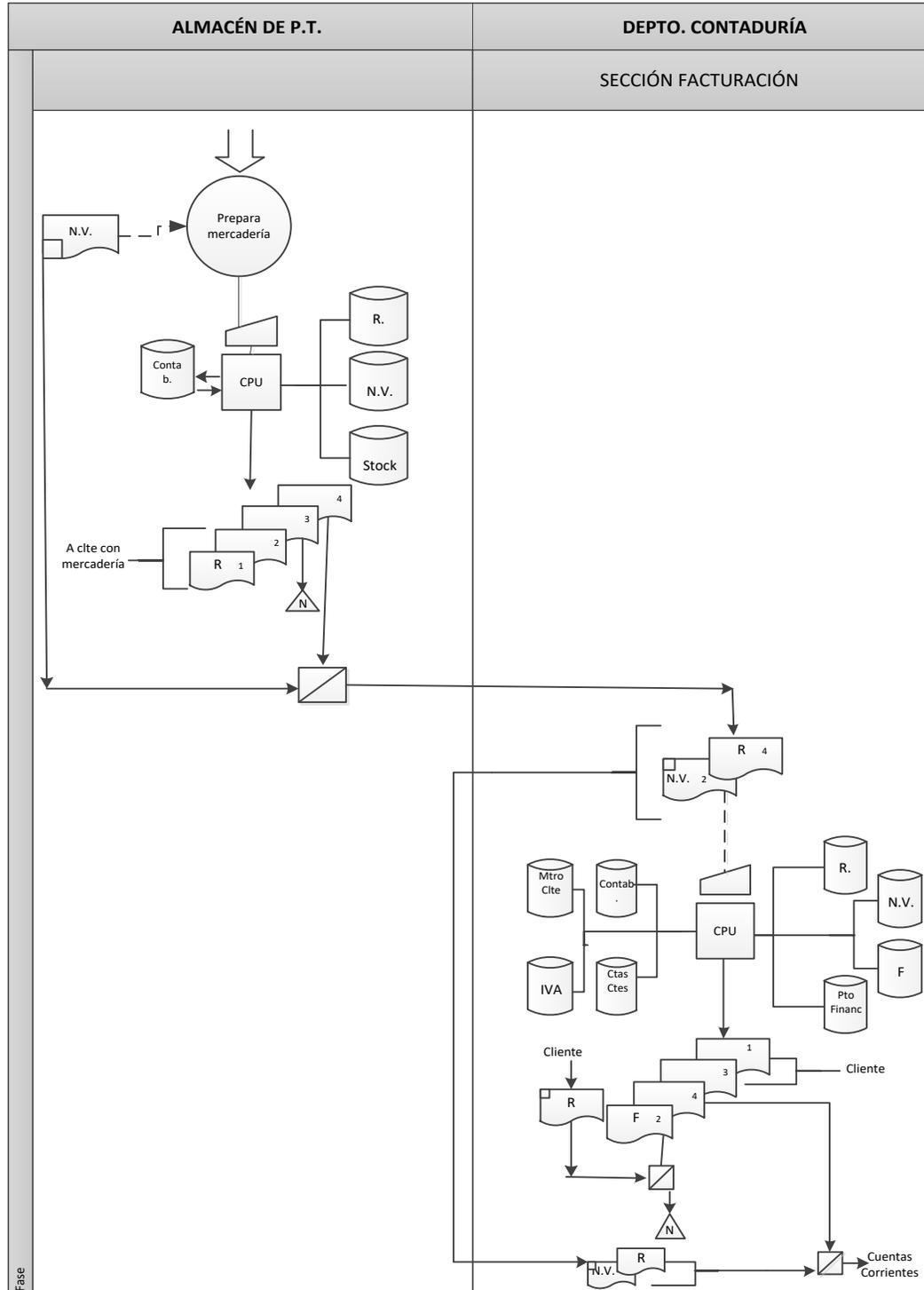
**B).- OPERATORIA DE VTA A CRÉDITO EN CTA CORRIENTE**

**B.2.- CURSOGRAMA N°6: CIRCUITO AUTORIZACIÓN DE VTA. EN CTA. CTE.**



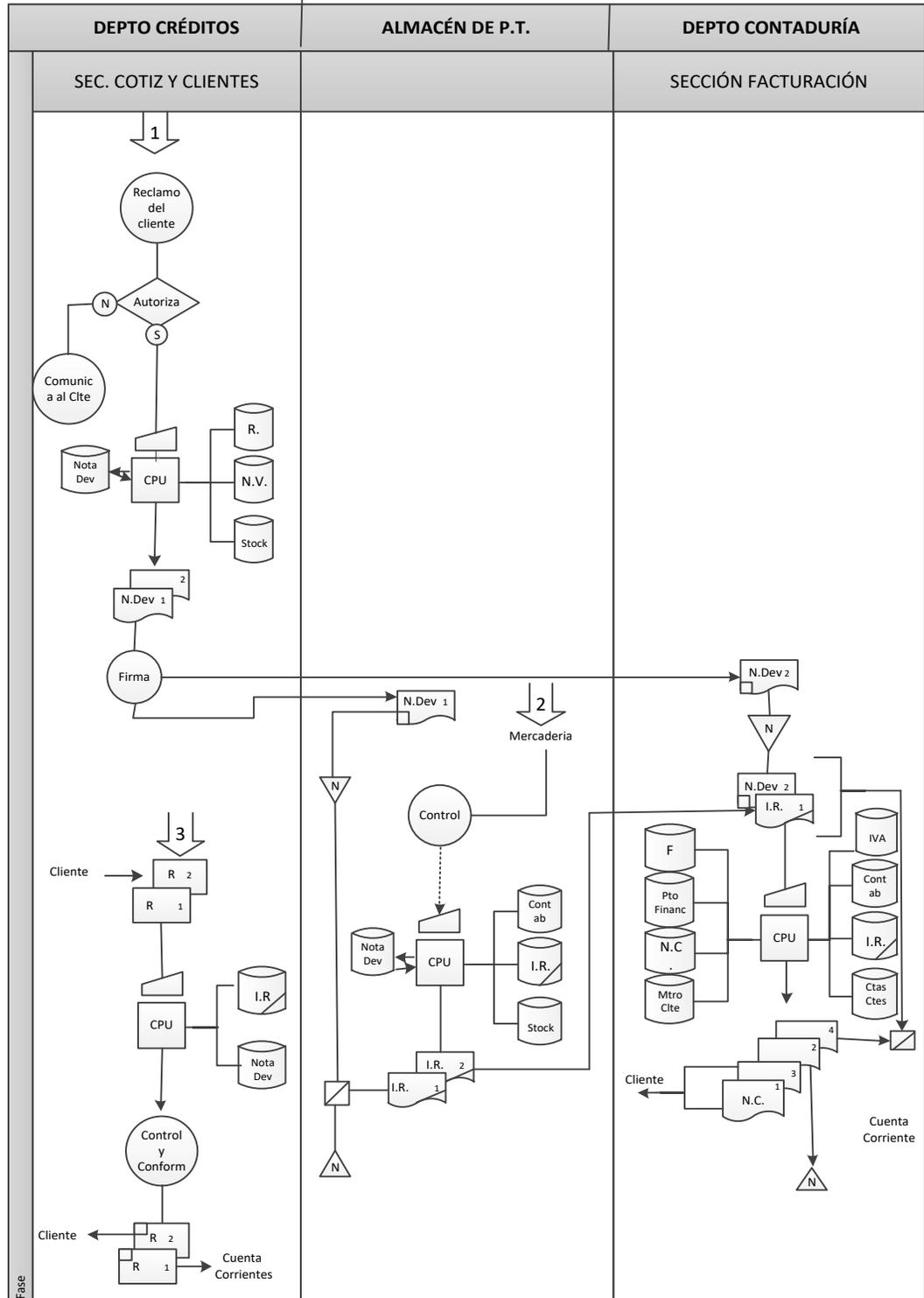
**B).- OPERATORIA DE VTA A CRÉDITO EN CTA CORRIENTE**

**B.3.- CURSOGRAMA N°7: CIRCUITO DE EMISIÓN DE FACTURA EN CTA. CTE.**



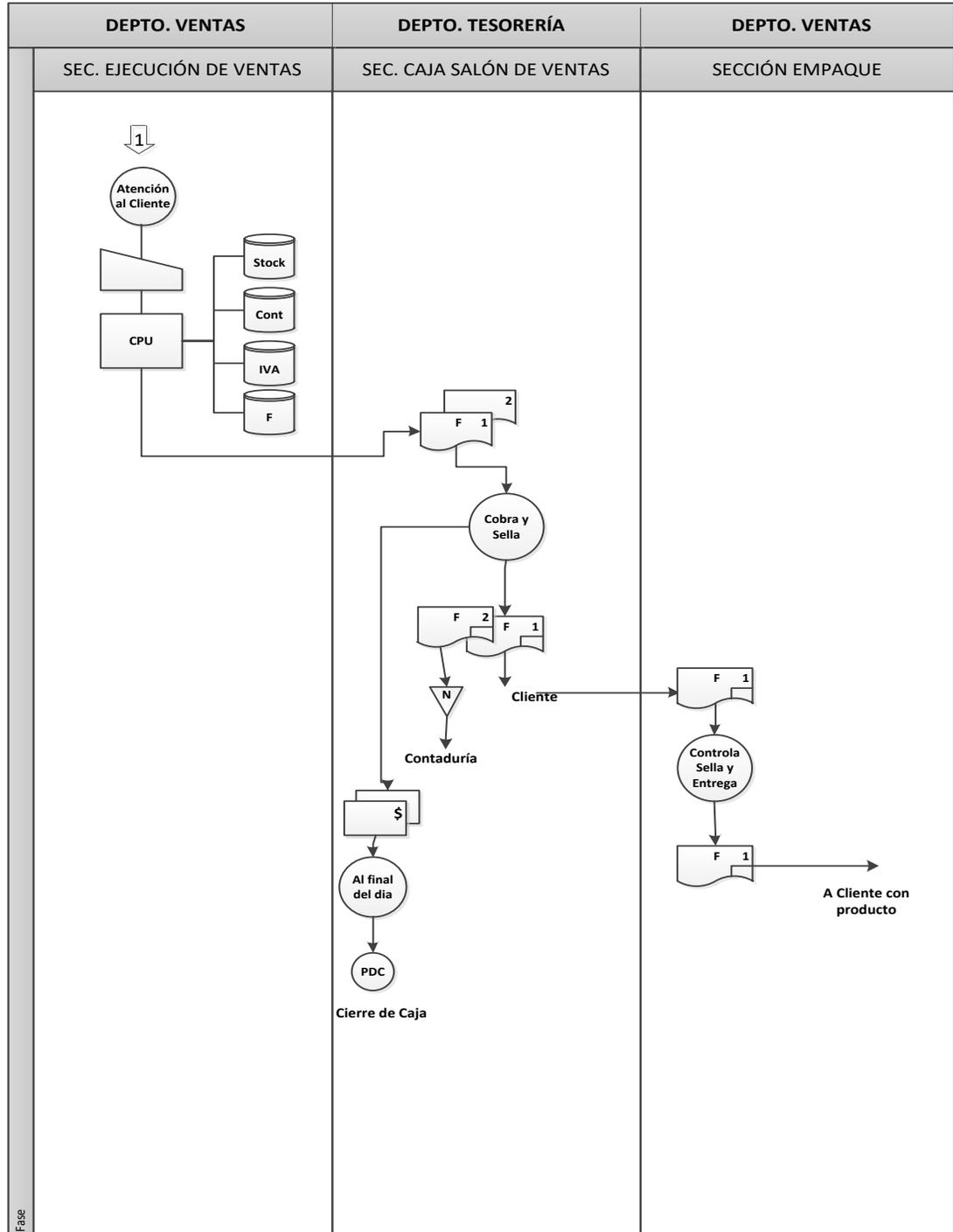
**B).- OPERATORIA DE VTA A CRÉDITO EN CTA CORRIENTE**

**B.4.- CURSOGRAMA Nº8: CIRCUITO DE DEVOLUCIÓN DE VENTA A CRÉDITO**



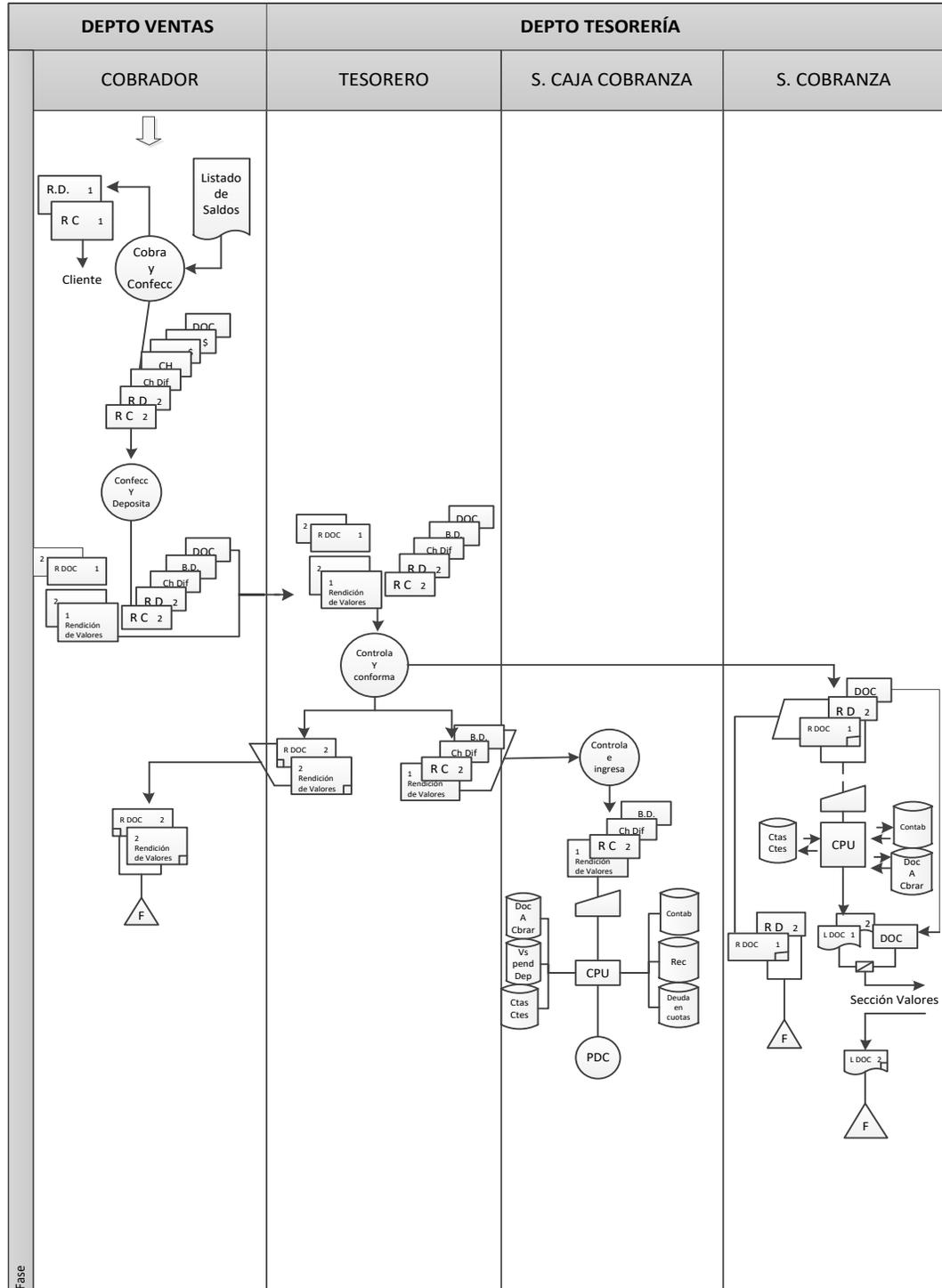
**C).- OPERATORIA DE VTA AL CONTADO**

**C.1.- CURSOGRAMA N°9: CIRCUITO DE VENTA EN SALÓN**



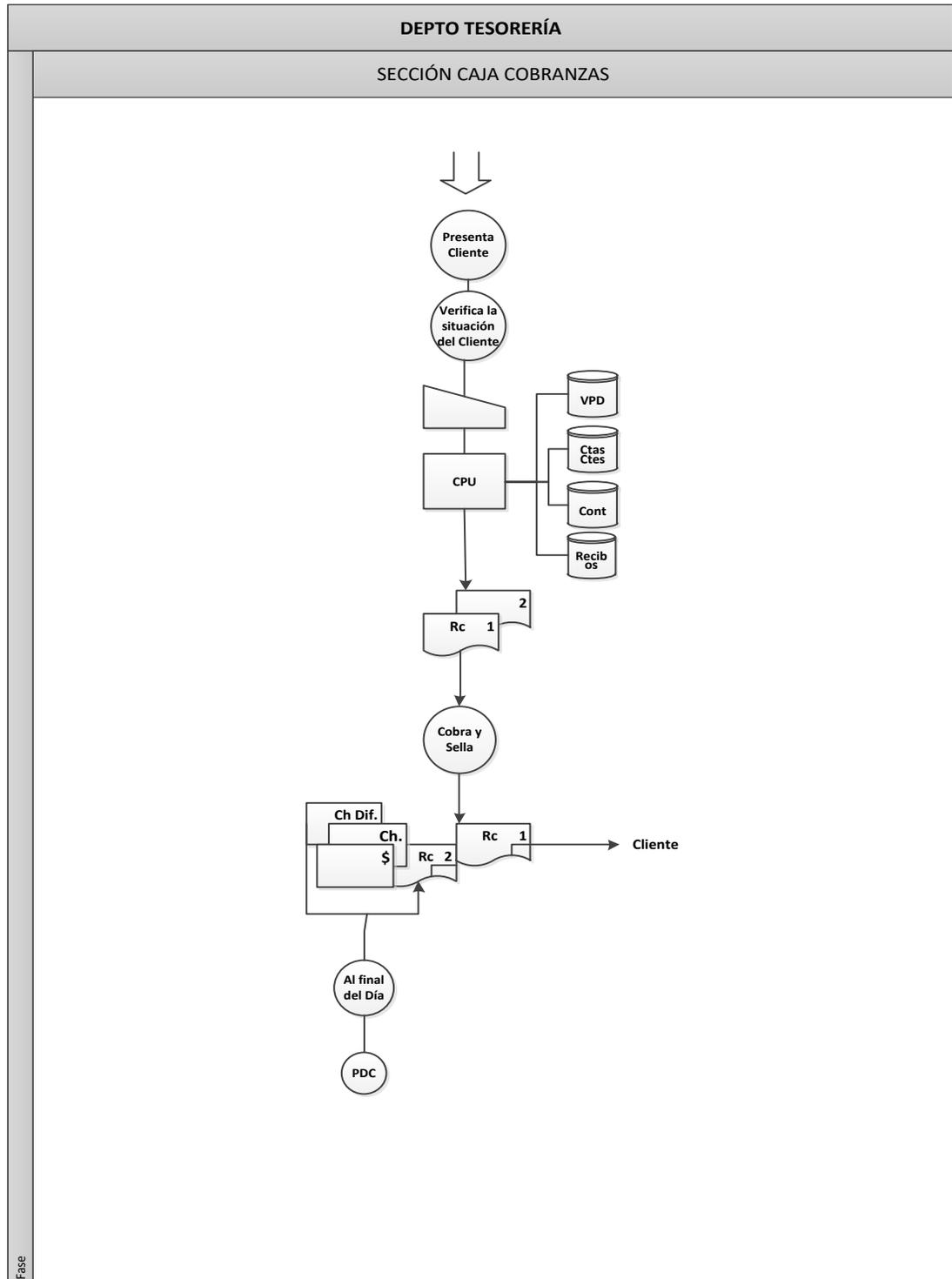
**D).- OPERATORIA DE COBRANZAS**

**D.1.- CURSograma N°10: CIRCUITO DE COBRANZAS Y RECEPCIÓN DE DOC. POR COBRADOR**



**D).- OPERATORIA DE COBRANZAS**

**D.2.- CURSOGRAMA N°11: CIRCUITO DE COBRANZAS EN LA EMPRESA**

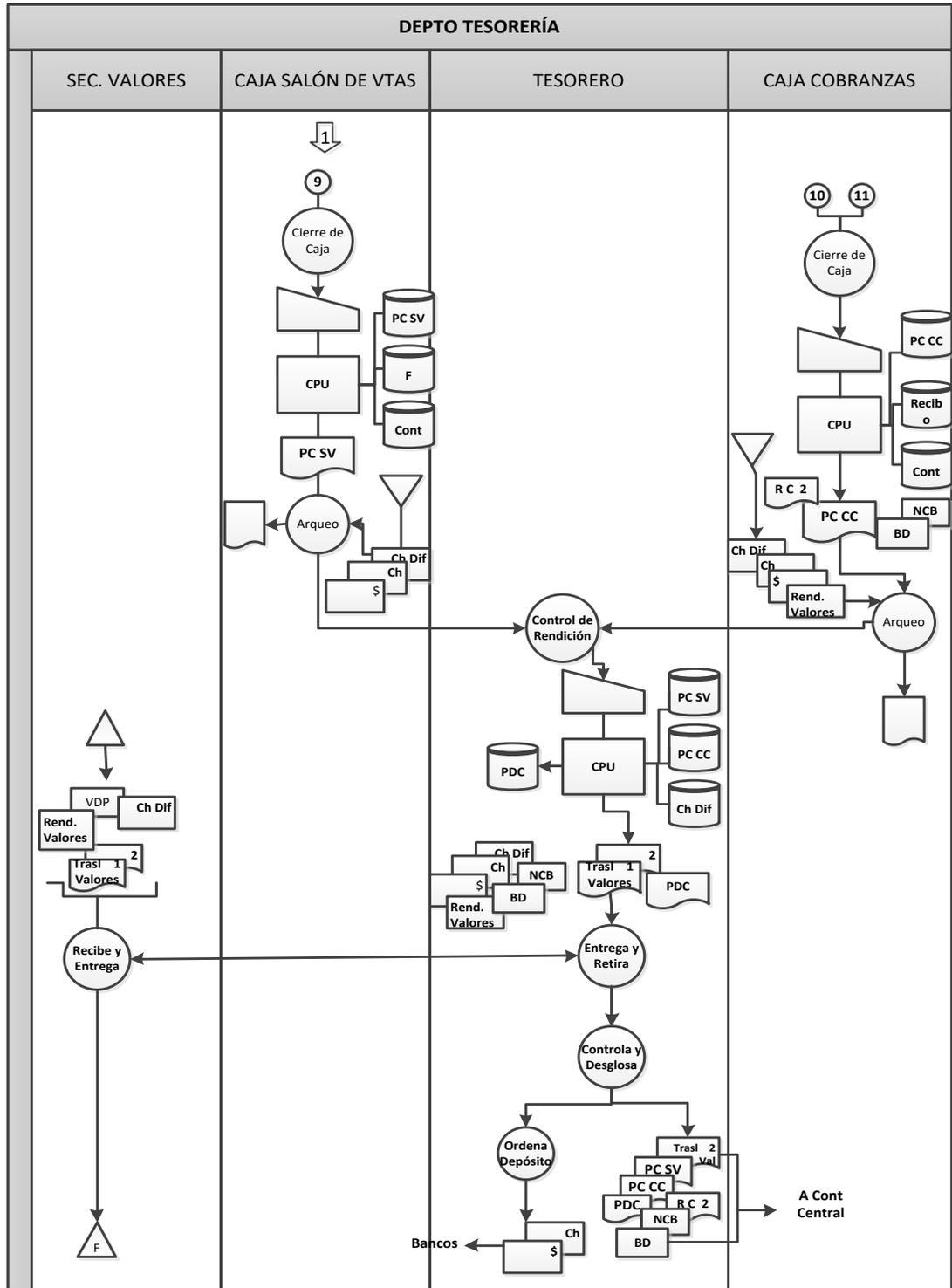


Fase



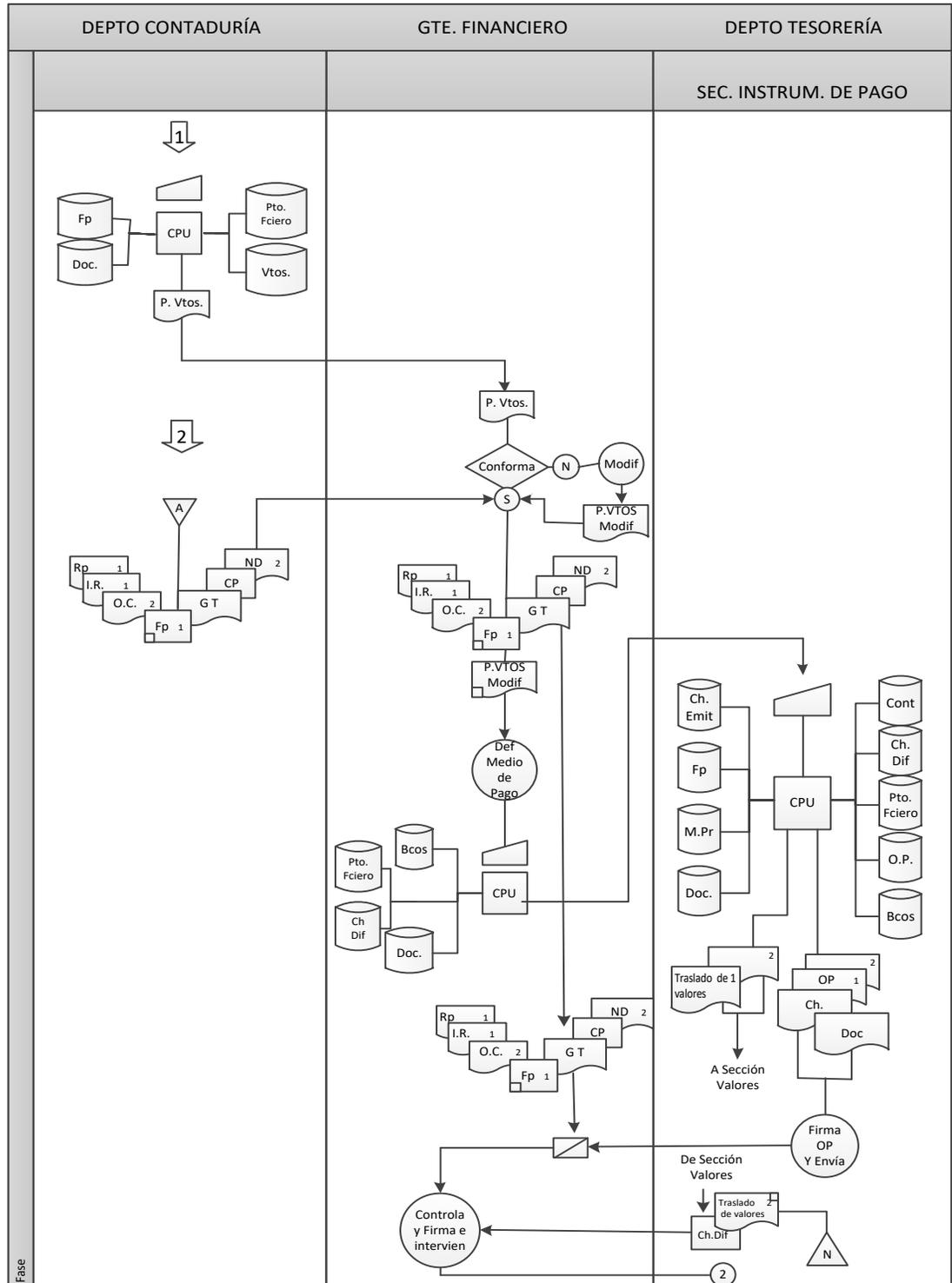
**E).- OPERATORIA DE CIERRE DIARIO DE CAJA**

**E.1.- CURSOGRAMA N°12: CIRCUITO DE EMISIÓN DE PARTE DIARIO DE CAJA**



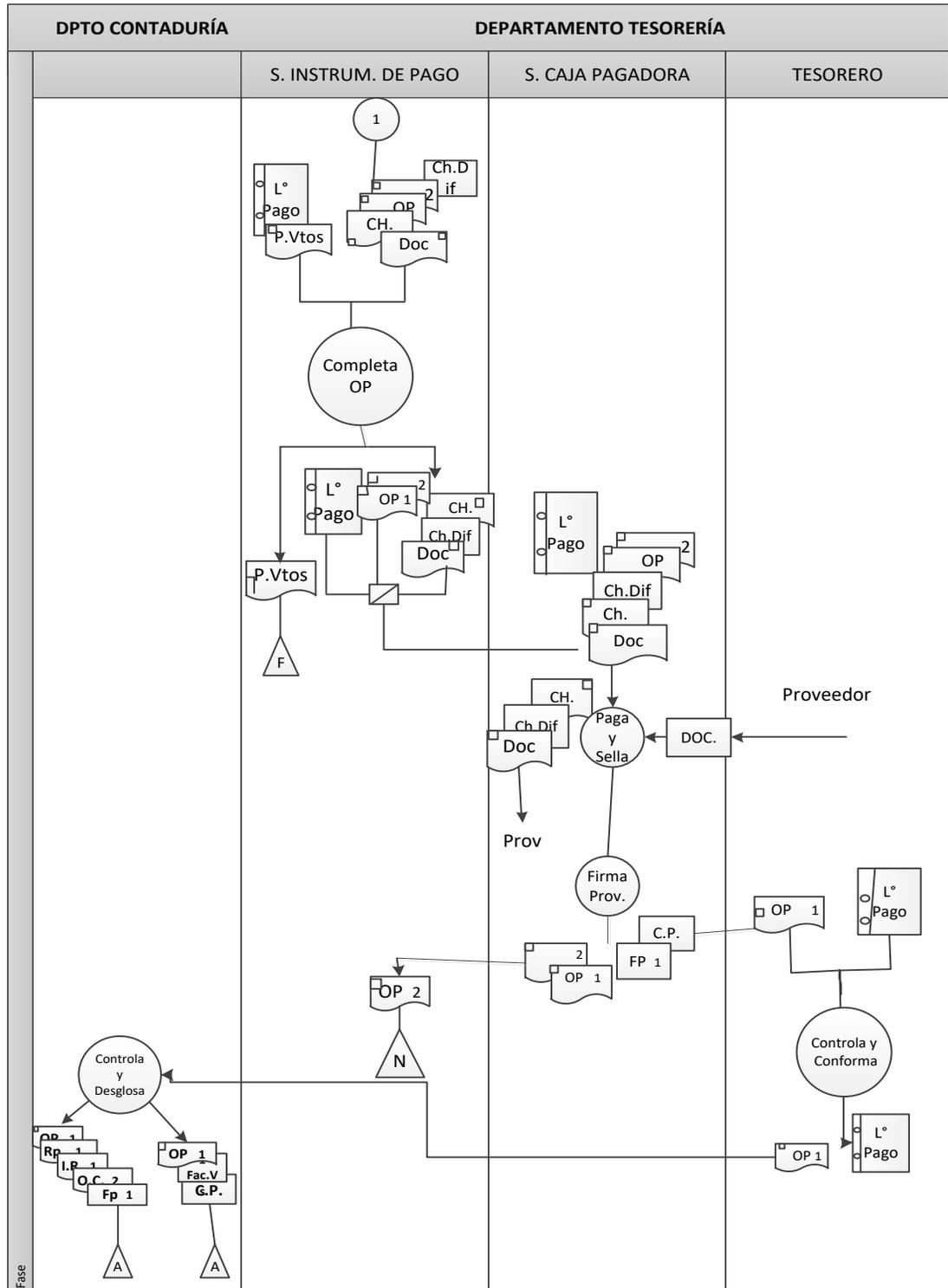
**F).- OPERATORIA DE PAGOS**

**F.1.- CURSograma N°13: CIRCUITO DE PAGO A PROVEEDORES Y OTROS**



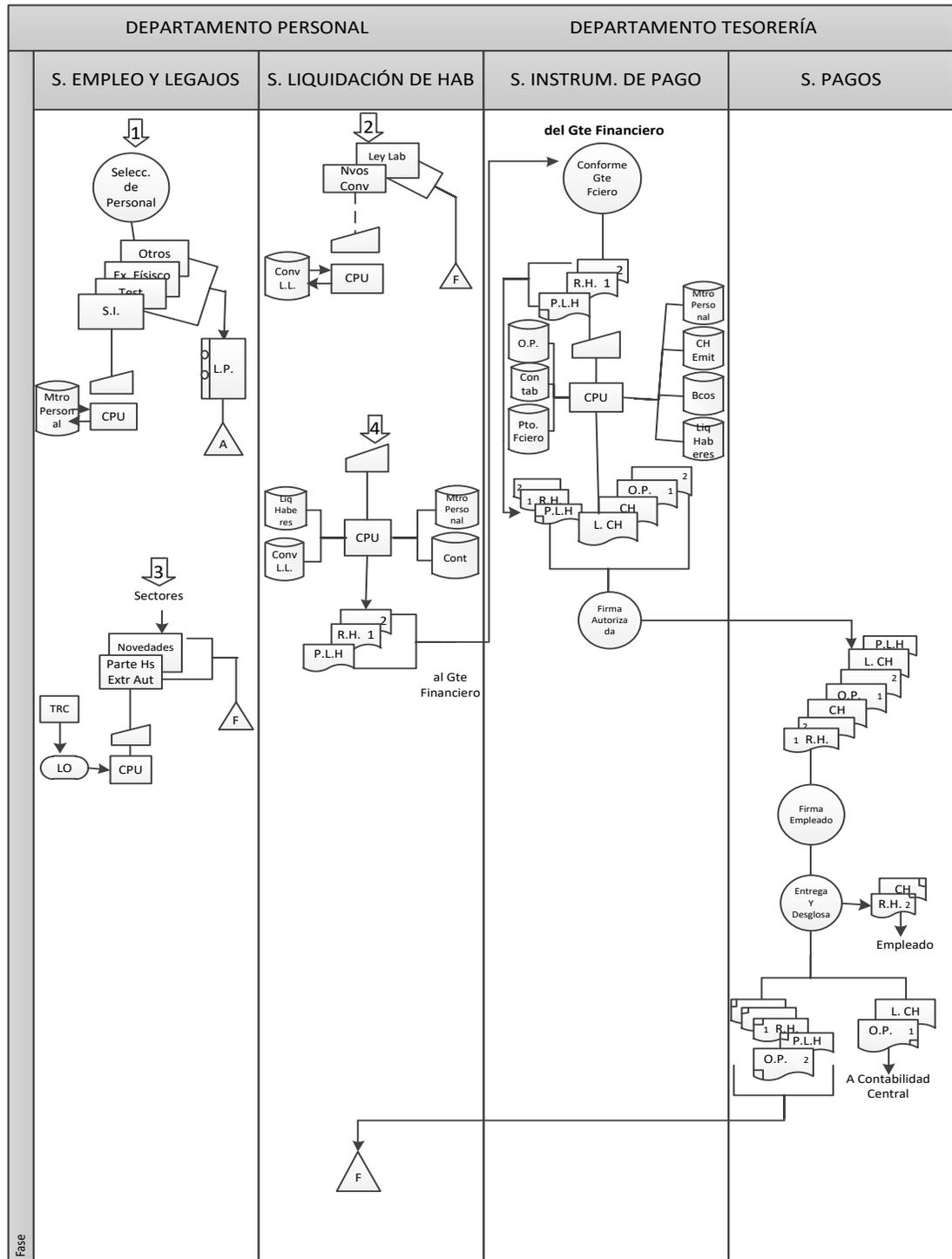
**F).- OPERATORIA DE PAGOS**

**F.1.- CURSOGRAMA N°13: CIRCUITO DE PAGO A PROVEEDORES Y OTROS**



**G).- OPERATORIA DE LIQUIDACIÓN Y PAGO DE HABERES**

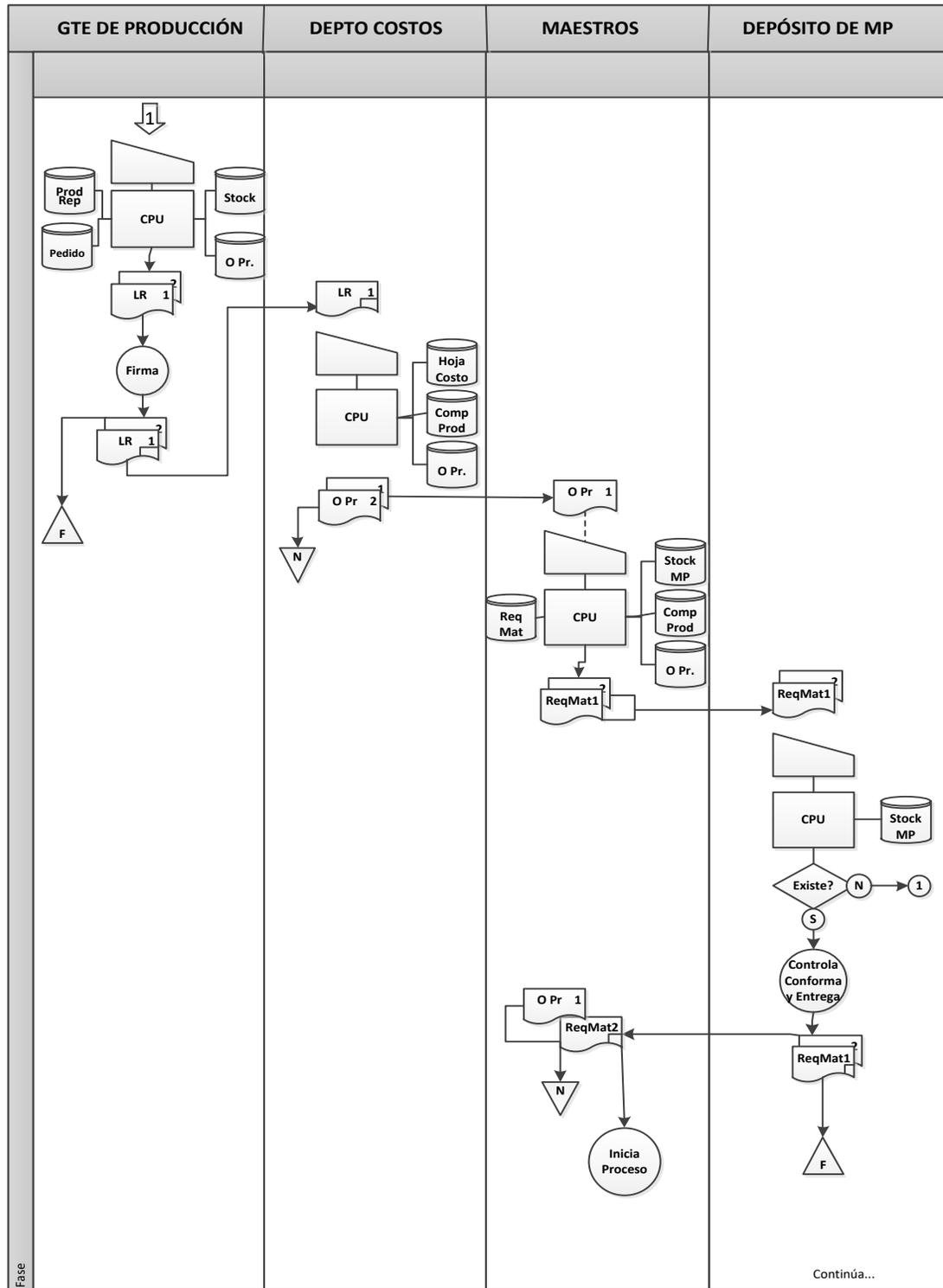
G.1.- CURSOGRAMA N°14: CIRCUITO DE LIQ. Y PAGO DE SUELDOS Y CARGAS SOCIALES CON PAGO EN CHEQUE



Fase

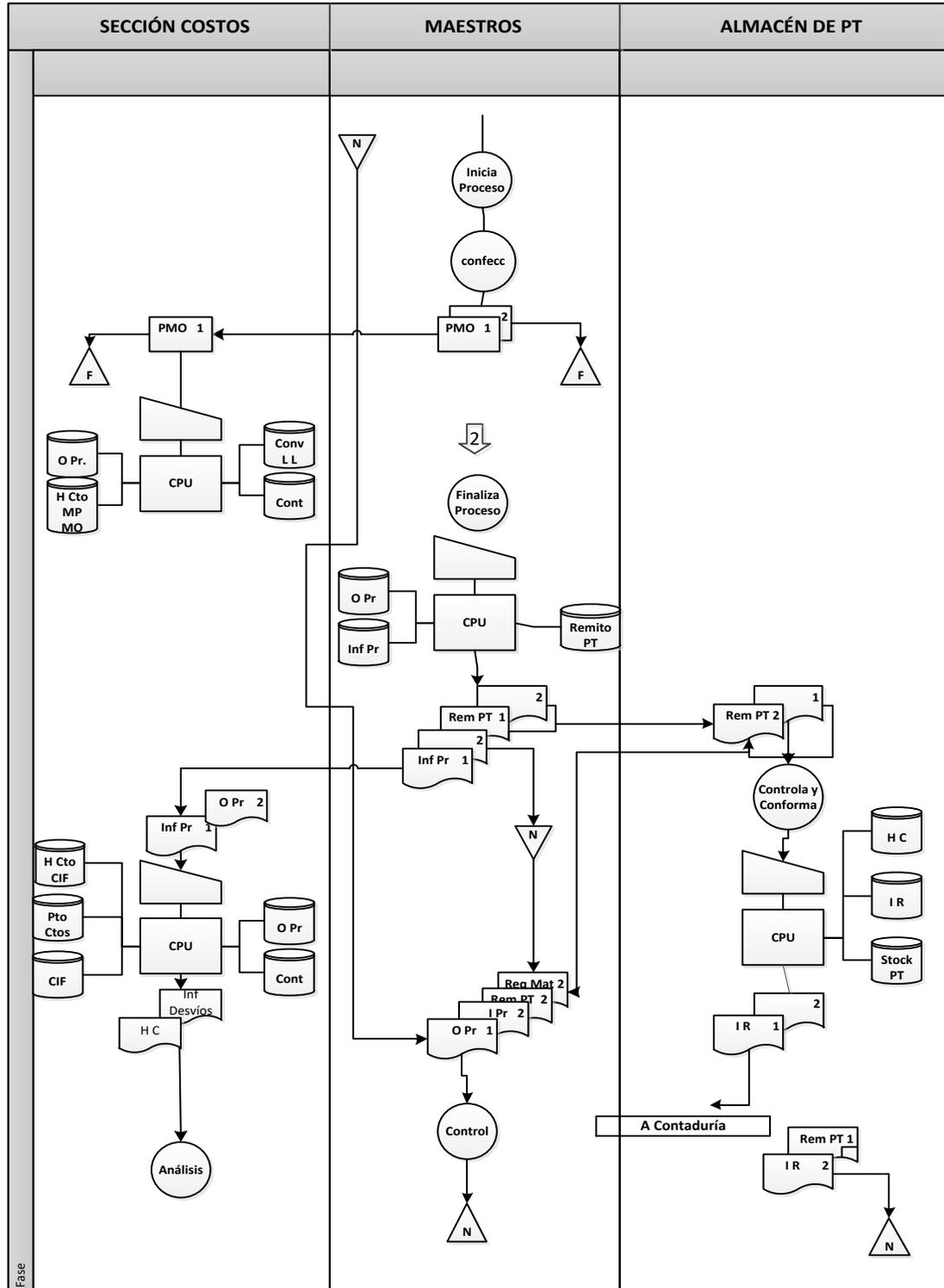
H).- OPERATORIA DE PRODUCCIÓN DE BIENES DE CAMBIO

H.1.- CURSOGRAMA N°15: CIRCUITO DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS



H).- OPERATORIA DE PRODUCCIÓN DE BIENES DE CAMBIO

H.1.- CURSOGRAMA N°15: CIRCUITO DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS



## CAPÍTULO V

### HORNEANDO IDEAS ORGANIZATIVAS PARA CROCCANTE

#### -EL DISEÑO DETALLADO-

**Sumario:** 1.- Manuales de Procedimientos Propuestos; 2.-  
Formularios propuestos.



**1.- Manual de Procedimientos Propuestos**

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	Adquisición de Bienes de Cambio	A.1.
Circuito	Emisión de la Orden de Compra	

**A)- OPERATORIA DE ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO**

**A.1. Circuito de Emisión de la Orden de Compra**

**DEPARTAMENTO COMPRAS**

*Sección: “Pedido de Compras”*

1. El Jefe del Sector ingresa al Sistema y emite un Listado de Materia Prima a Reponer Valorizado en una copia.
2. Analiza el mismo corroborando su contenido. Este listado deberá contener aquellos Artículos de reposición automática que se encuentra en el Punto de Pedido, determinado e ingresado previamente en el Sistema, además debe contener los artículos que requiera la fábrica ya sea por aumento en la demanda o para realizar recetas nuevas.
3. Verifica por sistema que en el presupuesto de Compra esté prevista la adquisición que se quiere realizar.
4. Una vez generado el Listado de Materia Prima a Reponer se procede a evaluar si se le realizará modificaciones o no, ya sean éstas de precio, proveedor, cantidad, etc.
  - 4.1. En el caso que **SI** se realice una modificación se procede a:
    - 4.1.1. Ingresar las modificaciones al Sistema actualizando de esta manera el archivo de Materia Prima a Reponer.
    - 4.1.2. Conformar El Listado de Materia Prima a Reponer (Valorizado y Modificado) mediante la firma del Jefe de la Sección “Pedido de Compras” cargando dicha conformidad en el Sistema.
    - 4.1.3. Archivar el Listado de Materia Prima a Reponer por orden cronológico.
    - 4.1.4. En caso de no conformidad el Listado de Materia Prima a Reponer, se procede a cargar en el Sistema la “no conformidad” y a comenzar nuevamente con el proceso.
  - 4.2. En el caso que **NO** se realiza modificación alguna al Listado de Materia Prima a Reponer se procede a:
    - 4.2.1. Conformar El Listado de Materia Prima a Reponer (Valorizado y Modificado) mediante la firma del Jefe de la Sección “Pedido de Compras” cargando dicha conformidad en el Sistema.
    - 4.2.2. Archivar el Listado de Materia Prima a Reponer por orden cronológico.
    - 4.2.3. En caso de no conformidad el Listado de Materia Prima a Reponer, se procede a cargar en el Sistema la “no conformidad” y a comenzar nuevamente con el proceso.

FECHA DE APROBACION		FECHA DE VIGENCIA			FIRMA AUTORIZACION	PAGINA	
						<b>A</b>	<b>1</b>





MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	Venta al Contado	A.2.
Circuito	Venta en Salón	

## A)- OPERATORIA DE VENTA AL CONTADO

### A.1. Circuito de Venta en Salón

#### DEPARTAMENTO VENTAS

##### Sección: "Ejecución de Ventas"

1. El personal de venta, en Atención al Cliente, ingresa al Sistema para crear la Factura, por duplicado, y llevar a cabo la comercialización, con los siguientes archivos:
  - a- Stock: para registrar la salida de la mercadería
  - b- Contabilidad: para registrar contablemente la venta
  - c- IVA
  - d- Factura: el archivo para crear la factura

#### DEPARTAMENTO TESORERÍA

##### Sección: "Caja Salón de Venta"

2. Se emite las Facturas por duplicado a Tesorería.
3. El jefe del sector cobra y sella la Factura.
4. Se entrega la Factura original al Cliente, y el duplicado se lo archiva por orden numérico.
5. Al final del día, se realiza el Parte Diario de Caja con el dinero recaudado.

FECHA APROBACION			FECHA VIGENCIA			FIRMA AUTORIZACION	PAGINA	
							A	1



2.- Formularios Propuestos



**FORMULARIO N°1: LISTADO DE ARTÍCULOS A REPONER**

 <b>CROCCANTE SH</b> PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán				<b>LISTADO DE REPOSICIÓN DE MP</b>  N° 0000001  FECHA <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		
<b>DEPTO COMPRAS</b>						
Cód Artículo	Descripción	Stock Actual	Stock Mínimo	Cant a reponer	Precio últ Compra	Total
<b>TOTAL</b>						<b>§</b>
<b>Observaciones:</b>						<b>Firma</b>



**FORMULARIO N°2: SOLICITUD DE COTIZACIÓN**

<b>CROCCANTE SH</b> PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS		<b>SOLICITUD DE COTIZACIÓN</b>  N° 0000001  <b>FECHA</b> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>			
Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán		<b>Señor(es):</b> _____ <b>List de Reposición n°.....</b> <b>Domicilio:</b> _____ <b>Localidad:</b> _____			
<b>Rogamos a Ud.(s) cotizar hasta el día...../...../....., los siguientes artículos:</b>					
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN		CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
Interno	Del Proveedor		REQUERIDA	UNITARIO	
<b>TOTAL \$</b>					
<b>Plazo de Oferta:</b> _____					
<b>Condiciones de Pago:</b> _____					
<b>Plazo de Entrega:</b> _____					
<b>Observaciones:</b> _____					
..... <b>Jefe Sección Conc. De Precios</b>					
..... <b>Proveedor</b>					
<b>DEPARTAMENTO COMPRAS</b>					
EMITE	COTIZACIÓN RECIBIDA			P.C.P. N°	ARCHIVO
	Fecha	Firma	Ingreso al Sist		



**FORMULARIO N°3: PLANILLA COMPARATIVA DE PRESUPUESTO**

<b>CROCCANTE SH</b> Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán	<b>PLANILLA COMPARATIVA DE PRESUPUESTOS</b>  N° 000001  FECHA <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
List de Reposición n°..... Pedido Interno de Compras N°.....	
<b>CONDICIONES/PROVEEDOR</b>	
SOLICITUD DE COTIZ N°	
PRECIO	
ARTICULO 1	
ARTICULO 2	
ARTICULO 3	
ARTICULO 4	
PLAZO DE ENTREGA	
CONDICIONES DE PAGO	
PLAZO DE OFERTA	
<b>Se aconseja adjudicar esta compra a la firma:</b>	
<b>Por las siguientes razones:</b>	
<b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>	
<b>EMITE</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
<b>ORDEN DE COMPRAS N°</b>	<b>SOLICITUDES DE COTIZACIÓN</b>



**FORMULARIO N°4: ORDEN DE COMPRA**

<b>CROCCANTE SH</b> PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS		<b>ORDEN DE COMPRA</b>  N° 0000001  FECHA <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>			
Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán					
Señor(es): _____ Domicilio: _____ Localidad: _____		List de Reposición n°..... Solicitud de cotiz n°.....			
Rogamos a Ud.(s) remitirnos los siguientes artículos:					
CÓDIGO		DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
Interno	Del Proveedor				
<b>TOTAL \$</b>					
<b>Condiciones de Pago:</b>					
<b>Lugar de Entrega:</b>					
<b>Fecha de Entrega:</b>					
<b>Envía por:</b>					
..... <b>Jefe Sección Compras</b>					
<b>DEPARTAMENTO COMPRAS</b>					
<b>EMITE</b>	<b>INFORME DE RECEPCIÓN</b>			<b>ARCHIVO</b>	
	<b>Fecha</b>	<b>N°</b>			



**FORMULARIO N°5: INFORME DE RECEPCIÓN**

<b>CROCCANTE SH</b> PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS		<b>INFORME DE RECEPCIÓN</b>  N° 0000001			
Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán		<b>FECHA</b> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>			
<b>DEPTO DEPOSITO DE MP</b>		<b>Orden de Compra n°.....</b>			
<b>Proveedor:</b> _____					
<b>Medio de Transporte:</b> _____					
CÓDIGO		CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
Interno	Del Proveedor				
<b>OBSERVACIONES:</b>					
<b>DEPARTAMENTO COMPRAS</b>					
<b>EMITE</b>	<b>REMITO DEL PROVEEDOR</b>			<b>ARCHIVO</b>	
	Conformidad/ observaciones				
	N°				



**FORMULARIO N°6: NOTA DE DÉBITO**

<b>CROCCANTE SH</b> PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán IVA RESPONSABLE INSCRIPTO		<b>A</b>	<b>N° 0001-0000001</b>	
		COMPROBANTE	FECHA	
		<b>NOTA DE DEBITO</b>	_ / _ / _	
		CUIT N°: 30-61631593-1		
		Ing. Brutos N°: 323418		
		Fecha Inicio Actividad:	01/01/1988	
Señor(es): ..... ..... Domicilio: ..... Localidad: .....		REFERENCIAS		
		FACTURA	N°	
		ORD DE DEV	N°	
		REM POR DEV	N°	
IVA		Resp. Insc	CUIT N°:	
<b>Debitamos a Ud.(s) los conceptos e importes siguientes:</b>				
CÓDIGO	CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	IMPORTE
Son pesos: _____		<b>SUB-TOTAL</b>	\$	
Observaciones: _____		<b>IMPUESTOS</b>	%	
		<b>BONIF Y DTO</b>	\$	
		<b>SUB-TOTAL</b>	\$	
		<b>IVA INSC</b>	%	
		<b>OTROS</b>		
			<b>TOTAL \$</b>	
DEPARTAMENTO CONTADURÍA			ARCHIVO	
EMITE		CONTROLA		
Imprenta: ImpreTuc S.R.L. - Domicilio N000- Padrón Mun: 000.000 CUIT: 00-00000000-0 Registro N° 00000 Fecha Imp:00/00/0000 Cantidad: 100x4 - (N°0001-0000001 al N°0001-0000100)				
			900600120020 <b>CAL:000000000000 - Fecha Vto: 00/00/00</b>	



**FORMULARIO N°7: ORDEN DE DEVOLUCIÓN DE COMPRAS**

<b>CROCCANTE SH</b> PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán		<b>ORDEN DE DEVOLUCIÓN</b>  N° 0000001  <b>FECHA</b> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
<b>Proveedor:</b> _____		<b>I.C.C. n°</b> .....	
<b>Domicilio:</b> _____		<b>Remito Prov n°</b> .....	
<b>Localidad:</b> _____		<b>I.R. n°</b> .....	
<b>Rogamos a Ud.(s) remitirnos los siguientes artículos:</b>			
CÓDIGO	CANTIDAD	DETALLE	
<b>TOTAL \$</b>			
<b>Condiciones de Pago:</b>			
<b>Lugar de Entrega:</b>			
<b>Fecha de Entrega:</b>			
<b>Envía por:</b>			
..... <b>Jefe Sección Compras</b>			
<b>DEPARTAMENTO COMPRAS</b>			
<b>EMITE</b>	<b>INFORME DE RECEPCIÓN</b>		<b>ARCHIVO</b>
	<b>Fecha</b>	<b>N°</b>	



**FORMULARIO N°8: REMITO**

<b>CROCCANTE SH</b> PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán IVA RESPONSABLE INSCRIPTO	<b>R</b>	<b>N° 0001-0000001</b>		
		COMPROBANTE	FECHA	
		<b>REMITO</b>	_/_/___	
		CUIT N°: 30-61631593-1 Ing. Brutos N°: 323418 Fecha Inicio Actividad: 01/01/1988		

*DOCUMENTO NO VÁLIDO COMO FACTURA*

Señor(es): .....	NOTA DE VTA	N°
Domicilio: .....	ORD DE DEV	N°
Localidad: .....	Cod.Postal: .....	

Remitimos a Ud.(s) las siguientes Mercaderías:

CÓDIGO	CANTIDAD	DETALLE

Observaciones:	FECHA
	...../...../.....
Transportista/ Razón Social:	
Domicilio:	
Nombre Chofer:	
Camión Marca:	Dominio N°:
	Firma de Recepción

DEPTO ALMACEN DE PT		DEPTO CONTADURÍA		ARCHIVO
EMITE	CONTROLA	FACTURA/ND	FIRMA	

Imprenta: ImpreTuc S.R.L. - Domicilio N000- Padrón Mun: 000.000 CUIT: 00-00000000-0 Registro N° 00000 Fecha Imp:00/00/0000 Cantidad: 100x4 - (N°0001-0000001 al N°0001-0000100)	<b>CAI: 0000000000</b> <b>Fecha Vto.: 00/00/00</b>
---	---

**FORMULARIO N°9: SOLICITUD DE APERTURA DE CUENTA CORRIENTE**

 <p><b>CROCCANTE SH</b></p> <p>Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán</p> <p>IVA RESPONSABLE INSCRIPTO</p>	<p><b>SOLICITUD DE APERTURA DE CUENTA CORRIENTE</b> <b>N° 0001</b></p> <p><b>FECHA</b>    <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/></p>
--	--

Lugar y Fecha:.....

Apellido y Nombre o Razón Social:.....

Domicilio Legal:..... Loc:..... Pcia:..... C.P.:.....

Domicilio Comercial:..... Loc:..... Pcia:..... C.P.:.....

Actividad Principal: .....Capital Integrado:.....

Fecha Iniciación de Actividades:.....N°deInscripción en R.P.C:.....

Fecha:.....Tomo:.....Folio:.....Libro:.....N° Personal Empleado Adm:.....

Obreros:.....

N° de C.U.I.T.:.....Padrón Ingresos Brutos:.....

NOMINA DE LOS COMPONENTES DE LA FIRMA						
N°	APELLIDO Y NOMBRE	DOMICILIO	NAC.	FECHA NAC.	CARGO	CAPITAL APORTADO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

REFERENCIAS COMERCIALES Y/O BANCARIAS (Indicar Mínimo 3 comerciales y 2 Bancarias)				
N°	PROVEEDORES Y/O BANCOS	DOMICILIO	MONTO DE CREDITOS OTORGADOS	CAPITAL APORTADO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

**ESTADO PATRIMONIAL:** .....

ACTIVO	PASIVO
Caja y/o Bancos:.....	Deudas Comerciales:.....
Créditos y/o Documentos a Cobrar:.....	Deudas Bancarias:.....
Mercaderías:.....	Deudas Fiscales y/o Sociales:.....
Inmuebles:.....	.....
.....	.....
<b>TOTAL ACTIVO</b>	.....

Ventas Mensuales A: ..... Compras Mensuales A: .....

MANIFESTACION DE MUEBLES E INMUEBLES				
N°	TITULAR DEL BIEN	UBICACIÓN	GRAVAMENES O HIPOTECAS	VALUADO EN A
1				
2				
3				
4				

<b>DETALLE DE RODADOS</b>						
N°	MARCA	MODELO	AÑO	MOTOR N°	VALOR ASEGURADO	PRENDAS
1						
2						
3						
4						

<b>DETALLE DE SEGUROS VIGENTES</b>					
N°	BIEN ASEGURADO	COMPAÑIA ASEGURADORA	RIESGO CUBIERTO	CAPITAL ASEGURADO	VIGENCIA DE LA POLIZA
1					
2					
3					
4					

Por la presente, declaro bajo juramento que la información que antecede es correcta y se ajusta a la verdad.

.....  
Sello y firma del solicitante

**SE ADJUNTA:**

1) COPIA DEL CONTRATO SOCIAL.	<input type="checkbox"/>
2) ESTADO CONTABLE (ULT. 2 EJERCICIOS).	<input type="checkbox"/>
3) PODERES.	<input type="checkbox"/>
4) PARA SOC. DE HECHO O UNIPERSONALES: MANIFESTACION DE BS DE LOS SOCIOS CON DATOS DE INSCRIPCION DE PROPIEDAD	<input type="checkbox"/>
5) OTROS:.....	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS ANALISTA: .....

**CREDITO ASIGNADO**

SOLA FIRMA (C.C. 30 Días)		<input type="checkbox"/>
Documentado (propios)		<input type="checkbox"/>
Documentado (Terceros)		<input type="checkbox"/>
Con Garantía		<input type="checkbox"/>
Otros:.....		<input type="checkbox"/>
Anexos:.....		<input type="checkbox"/>

.....  
**Concesión Créditos**



**FORMULARIO N°10: NOTA DE VENTA**

<b>CROCCANTE SH</b> PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS  Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán	<b>X</b>	<b>NOTA DE VENTA</b>  N° 0000001  <b>FECHA</b> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>  DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA
---	----------	---

Señor(es):..... Domicilio:..... Localidad:..... Viajante:.....	<b>NOTA DE PEDIDO</b>						
	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:50%; text-align: center;">N°</td> <td style="width:50%; text-align: center;">Viajante.....</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ORDEN DE COMPRA</td> <td style="text-align: center;">CLIENTE</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">N°</td> <td style="text-align: center;">N°</td> </tr> </table>	N°	Viajante.....	ORDEN DE COMPRA	CLIENTE	N°	N°
N°	Viajante.....						
ORDEN DE COMPRA	CLIENTE						
N°	N°						

CODIGO	CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	IMPORTE

Observaciones:..... .....	<b>TOTAL \$</b>
------------------------------	-----------------

CONDICIONES DE VENTA	PLAZO DE ENTREGA	LUGAR DE ENTREGA	TRANSPORTE

DPTO. VENTAS	DPTO. CREDITO	DPTO.ALMAC.	DPTO.CONTADURIA		ARCHIVO
			N°: .....	N° .....	Firma:
			Firma:	Firma:	



**FORMULARIO N°11: NOTA DE DEVOLUCIÓN DE VENTA**

 <b>CROCCANTE SH</b> PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán
--

<b>NOTA DEVOLUCIÓN DE VENTA</b>  N° 0000001  FECHA <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
---

Cliente:	O.C.: N°: 0001
Código N°:	N.V.: N°: 0001
Domicilio:	Remito: N°: 000001
Localidad:	Fecha: ...../...../.....

CODIGO	CANTIDAD	DETALLE

Motivo de la devolución: .....

.....

.....

.....

DPTO. VENTAS		DPTO. ALMACEN		CONTADURIA	ARCHIVO
SEC COTIZ. Y CLIENTE		SEC. RECEPCION			
EMITE	AUTORIZA	RECIBE	I.R. DEV. N°	NOTA DE CREDITO N°	



**FORMULARIO N°12: FACTURA "A"**

<b>CROCCANTE SH</b> PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán IVA RESPONSABLE INSCRIPTO		A	N° 0001-0000001	
		COMPROBANTE	FECHA	
		FACTURA	_ / _ / _	
		CUIT N°: 30-61631593-1		
		Ing. Brutos N°: 323418		
		Fecha Inicio Actividad:	01/01/1988	
Señor(es): .....		REFERENCIAS		
Domicilio: .....		NOTA DE VTA	N°	
Localidad: .....		REMITO	N°	
IVA		Resp. Insc		CUIT N°:
Condiciones de Venta:		Contado		Cta. Cte.
CRÉDITO N°:		COND DE PAGO:		
CÓDIGO	CANTIDAD	DETALLE		P. UNITARIO
Son pesos: _____		SUB-TOTAL	\$	
		IMPUESTOS	%	
		BONIF Y DTO	\$	
Condiciones de pago: _____		SUB-TOTAL	\$	
		IVA INSC	%	
		OTROS		
				TOTAL \$
DEPARTAMENTO CONTADURÍA			ARCHIVO	
EMITE	AUTORIZA		CONTROLA	
Imprenta: ImpreTuc S.R.L. - Domicilio N000- Padrón Mun: 000.000 CUIT: 00-00000000-0 Registro N° 00000 Fecha Imp:00/00/0000 Cantidad: 100x4 - (N°0001-0000001 al N°0001-0000100)				
			900600120020 CAL:0000000000 - Fecha Vto: 00/00/00	



**FORMULARIO N°13: FACTURA "B"**

<b>CROCCANTE SH</b> PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán IVA RESPONSABLE INSCRIPTO		<b>B</b>	<b>N° 0001-0000001</b>	
		COMPROBANTE	FECHA	
		<b>FACTURA</b>	_ / _ / _	
		CUIT N°: 30-61631593-1		
		Ing. Brutos N°: 323418		
		Fecha Inicio Actividad:	01/01/1988	
Señor(es): .....			REFERENCIAS	
Domicilio: .....			NOTA DE VTA	N°
Localidad: .....			REMITO	N°
IVA		No Resp. <input type="checkbox"/>	Exento <input type="checkbox"/>	Cons. Final <input type="checkbox"/>
		Monot. <input type="checkbox"/>	CUIT N°:	
Condiciones de Venta:		Contado <input type="checkbox"/>	Cta. Cte. <input type="checkbox"/>	
CRÉDITO N°:		COND DE PAGO:		
CÓDIGO	CANTIDAD	DETALLE		P. UNITARIO
				IMPORTE
				<b>TOTAL \$</b>
Son pesos: .....				
DEPTO VENTAS	DEPTO TESORERÍA	DEPTO CRÉDITOS	DEPTO CONT	ARCHIVO
VENDEDOR EMPAQUE	RECAUDACIÓN	CONTROLA	CONTROLA	
Imprenta: ImpreTuc S.R.L. - Domicilio N000- Padrón Mun: 000.000 CUIT: 00-00000000-0 Registro N° 00000 Fecha Imp:00/00/0000 Cantidad: 100x4 - (N°0001-0000001 al N°0001-0000100)				
900600120020 <b>CAL:00000000000 - Fecha Vto: 00/00/00</b>				



**FORMULARIO N°14: TICKET DE VENTA AL CONTADO**

**CROCCANTE SH**

Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912  
- S. M. Tucumán - Tuc. CP: 4000

CUIT N° 30-61631593-1  
IVA Responsable  
Inscripto Ing brutos: 323418  
Inicio de Act.: 01/01/1988

**A CONSUMIDOR FINAL**  
TICKET N° 0000-000000001  
FECHA ...../...../.....

Cantidad	Detalle	P.U.	Importe
----------	---------	------	---------

TOTAL A PAGAR \$.....



**FORMULARIO N°15: NOTA DE CRÉDITO**

<b>CROCCANTE SH</b> PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán IVA RESPONSABLE INSCRIPTO		<b>A</b>	<b>N° 0001-0000001</b>	
		COMPROBANTE	FECHA	
		<b>NOTA DE CRÉDITO</b>		_ / _ / _
		CUIT N°:		
		Ing. Brutos N°:		
		Fecha Inicio Actividad:		01/01/1988
Señor(es): .....			REFERENCIAS	
Domicilio: .....			FACTURA	N°
Localidad: .....			ORD DE DEV	N°
			REM POR DEV	N°
<b>IVA</b>		Resp. Insc	CUIT N°:.....	
Condiciones de Venta		Contado <input type="checkbox"/>	Cta. Cte. <input type="checkbox"/>	T. Crédito <input type="checkbox"/>
		Tarjeta de Crédito:.....		Cupón N°:.....
CREDITO N°: .....		Condiciones de pago:.....		
CÓDIGO	CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	IMPORTE
Son pesos: .....			<b>SUB-TOTAL</b>	.....\$
Observaciones: .....			<b>IMPUESTOS</b>	.....%
			<b>BONIF Y DTO</b>	.....\$
			<b>SUB-TOTAL</b>	.....\$
			<b>IVA INSC</b>	.....%
			<b>OTROS</b>	.....
			<b>TOTAL \$</b>	
DEPARTAMENTO CONTADURÍA			ARCHIVO	
EMITE	AUTORIZA	CONTROLA		
Imprenta: ImpreTuc S.R.L. - Domicilio N000- Padrón Mun: 000.000 CUIT: 00-00000000-0 Registro N° 00000 Fecha Imp:00/00/0000 Cantidad: 100x4 - (N°0001-0000001 al N°0001-0000100)			900600120020 CAL:000000000000 - Fecha Vto: 00/00/00	





**FORMULARIO N°17: RECIBO DE DOCUMENTOS**

 <p><b>CROCCANTE SH</b> PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS</p> <p>Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán</p>
--

<p><b>RECIBO DE DOCUMENTOS</b></p> <p><b>N° 0000001</b></p> <p><b>FECHA</b> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA</p>
--

<i>FIRMANTE</i>	<i>VTO.</i>	<i>IMPORTE</i>

Recibimos de .....

.....

.....

.....

La cantidad de Pesos .....

.....

En los documentos detallados al margen y en concepto de:

.....

.....

.....

**SON \$**

.....  
p/ Panificación croccante SH

<b>EMITE</b>	<b>CONTROLA</b>	<b>DPTO. TESORERIA</b>	<b>DPTO. CONTADURIA</b>	<b>ARCHIVO</b>
		<b>Listado de DOC. N°</b>	<b>REGISTRA</b>	





**FORMULARIO N°19: RENDICIÓN DE DOCUMENTOS**

**Crocante**  
PANIFICACION Y FABRICA  
DE PASTAS FRESCAS

**CROCCANTE SH**

Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912  
4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán

**RENDICIONES DE DOCUMENTOS** N° 0001 - 00000001

COBRADOR: ..... **FECHA**

ZONA: .....

Cliente N°	Apellido y Nombre	Domicilio	Recibo de Doc. N°	N° de Documento	Firmante	Importe
<b>IMPORTE TOTAL DOCUMENTADO</b>						
CANTIDAD DE DOCUMENTOS RENDIDOS: .....						
OBSERVACIONES: .....						
						..... Firma del Cobrador / Viajante



**FORMULARIO N°20: PLANILLA DE CAJA SALÓN DE VENTAS**

 <b>CROCCANTE SH</b> PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán		<b>PLANILLA CAJA SALÓN DE VENTAS</b> N° 0000001 FECHA <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
CONCEPTO			IMPORTE
<b>VENTAS:</b>			
		Facturas N°	al N°
		.....	
		Ventas de Contado	
		.....	
		Ventas con Tarjeta	
		.....	
Observaciones: .....			
			TOTAL INGRESOS \$
			TOTAL SEGÚN ARQUEO \$
			DIFERENCIA DE CAJA \$

Imprenta: ImpreTuc S.R.L. Domicilio...N°... Cantidad 100x2 - (0000001al 0000100)



**FORMULARIO N°21: PLANILLA DE CAJA COBRANZAS**

 <b>CROCCANTE SH</b> PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán		<b>PLANILLA CAJA COBRANZAS</b> N° 0000001 FECHA <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
CONCEPTO			IMPORTE
<b>COBRANZAS:</b>			
		Recibos N°	al N°
		.....	
Caja de cobranzas:			
Cobradores:		Recibos N°	al N°
		.....	
Observaciones: .....			
			TOTAL INGRESOS \$
			TOTAL SEGÚN ARQUEO \$
			DIFERENCIA DE CAJA \$

Imprenta: ImpreTuc S.R.L. Domicilio...N°... Cantidad 100x2 - (0000001al 0000100)







**FORMULARIO N°23: ORDEN DE PAGO**

**Crocante**  
PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS  
**CROCCANTE SH**  
Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912  
4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán

**ORDEN DE PAGO**

N° 0001 - 00000001

COBRADOR: ..... FECHA

ZONA: .....

**ITEM 1 CONCEPTOS QUE SE ABONAN**

Proveedor/ Acreedor	Código	COMPROBANTE		Importe
		Fecha	N°	
<b>TOTAL \$</b>				

**2 INSTRUMENTO DE PAGO**

**a CONEFECTIVO**

Efectivo	COMPROBANTE		Importe
	Fecha	N°	
<b>TOTAL \$</b>			

**b CON CHEQUE**

Cheque Cargo Banco	COMPROBANTE		Importe
	Fecha	N°	
<b>TOTAL \$</b>			

**c CON DOCUMENTOS**

Firmante	COMPROBANTE		Importe
	Fecha	N°	
<b>TOTAL \$</b>			

**d CON CHEQUE DE TERCEROS**

Cheque c/ Banco PDC	COMPROBANTE		Importe
	Fecha	N°	
<b>TOTAL \$</b>			

**e CON CERTIFICADO DE RETENCION**

Proveedor / Acreedor	COMPROBANTE		Importe
	Fecha	N°	
<b>TOTAL \$</b>			

**f DESCUENTOS OBTENIDOS**

Proveedor / Acreedor	COMPROBANTE		Importe
	Fecha	N°	
<b>TOTAL \$</b>			

Recibí de PANIFICACIÓN CROCCANTE los valores indicados precedentemente por la suma total de pesos: .....

..... Firma ..... Aclaración

**NOTA:** Los importes a consignar como "Conceptos que se abonan" son Importes E

EMITE	GTE. ADMINISTRATIVO FINANCIERO	DEPARTAMENTO TESORERIA			ARCHIVO
		INSTRUM DE PAGO	CAJA PAGADORA	TESORERO	



**FORMULARIO N°24: RECIBO DE HABERES**

 <b>CROCCANTE SH</b> PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán
---

<b>RECIBO DE HABERES</b>  <b>A.N.Se.S.</b> <b>Cuenta N° 00001</b> <b>CUIT N°: 00-00000000-0</b>
---

PERIODO ABONADO	APELLIDO Y NOMBRE	CALIF. PROFESIONAL	SECTOR	LEGAJO
C.U.I.L.	CAJA PREVISION 6 AFJP	TAREA DESEMPEÑADA	FECHA ING.	REM. BASICA
DESCRIPCION DE CONCEPTO	CODIGO	UNIDADES	REMUNERACIONES	DESCUENTO
SUELDO				
ANTIGÜEDAD				
TITULO				
ADICIONAL TECNICO				
PRESENTISMO				
COMPENS. TICKETS				
REFRIGERIO				
SUBS. HIJO				
AYUDA ANUAL				
JUBILACION				
LEY 19.032				
OBRA SOCIAL				
RETENCION ADELANTO SUELDO				
SINDICATO				
<b>SUBTOTALES</b>			<b>TOTAL NETO</b>	
SON PESOS: .....				
.....				
ULTIMOS APORTES DEL PERSONAL Y CONTRIBUCION PATRONAL				
BANCO DEPOSITO	PERIODO	FECHA DEPOSITO		
Firma del Empleador		FECHA DE PAGO 6 de DEPÓSITO EN CUENTA LUGAR DE PAGO 6 ENTIDAD BANCARIA: ..... ..... CUENTA N°: .....		











**FORMULARIO N°29: HOJA DE COSTOS**

<b>CROCCANTE SH</b> <small>PANIFICACION Y FABRICA DE PASTAS FRESCAS</small>		<b>HOJA DE COSTOS</b>  <b>N° 0000001</b>	
Av. Ejército del Norte 571 - Tel.(0381)4330912 4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán		<b>FECHA</b> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
<b>ORDEN DE PRODUCCIÓN N°: 0000001</b>			
PRODUCTO: ..... CANTIDAD A PRODUCIR: ..... INICIACIÓN: ..... TERMINACIÓN ESTIMADA: ..... FINALIZACIÓN: .....			
FECHA	REQUISICIÓN/ PARTE MO/ CIF	REFERENCIA	IMPORTE
<b>CANTIDAD PRODUCIDA</b>		<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$</b>
<b>COSTO UNITARIO</b>		<b>\$</b>	
ELEMENTO DE COSTO	PRESUPUESTO	REAL	DESVÍO %
<b>Total de MP y Materiales</b>			
<b>Total Mano de Obra</b>			
<b>Total Costos Indirectos de Fabricación</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	
<b>DEPTO CONTADURÍA</b>	<b>COMITÉ DE ANÁLISIS</b>		<b>ARCHIVO</b>

## CAPÍTULO VI

### Y LA FRUTILLA DE LA TORTA...

#### SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DE CONTROL INTERNO

**Sumario:** 1.- Modelos de cuadros comparativos para informar a la dirección; 2.- Matrices de Control Propuestos; 3.- Conclusiones.





**INFORME COMPARATIVO DE VENTAS PRESUPUESTADAS Y REALES**  
**MENSUALES CLASIFICADAS POR PRODUCTO Y SECCIÓN**

VENTAS PRODUCTOS	VENTAS PRESUPUESTADAS(1)		VENTAS REALES (2)		VARIACIÓN EN % (2/1)	
	KG	\$	KG	\$	KG	\$
Pan Frances						
Pan Baguette						
Pan de Salvado						
Pan de Campo						
Pan de Miga						
Pan Lacteado						
Bollo						
Tortillas						
<b>TOTAL DE PANADERÍA</b>						
Facturas						
Medialunas						
<b>TOTAL DE FACTURERÍA</b>						
Masas Finas						
Tarta cabsha						
Tarta Frutal						
Tarta Lemon Pie						
Masas Secas						
<b>TOTAL DE PASTERERÍA</b>						
Ñoquis						
Ravioles						
Sorrentinos						
Fideos al Huevo						
Fideos al Morrón						
Tapas para Empanadas						
Tapas para Pascualina						
<b>TOTAL PASTAS FRESCAS</b>						
<b>TOTAL</b>						

**2.- Matrices de Control Propuestas**

**MATRIZ DE DISEÑO DE ACTIVIDADES DE CONTROL  
CICLO OPERACIONAL: ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS**

OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACCIONES DE CONTROL
Recepción de Materia Prima	Que la mercadería que se recibe cumpla con las Especificaciones Técnicas pautadas por la empresa	Operacional	Que los empleados del sector de Recepción no conozcan cuáles son las Especificaciones Técnicas	Hacer que todos los empleados conozcan cuáles son los requisitos de calidad que deben cumplir para ingresar a la empresa
			Que no se deje en claro cuáles deben ser las características de los productos solicitados a los proveedores	Validar las OC con la Lista de Especificaciones antes de enviar al proveedor
			Que la mercadería se reciba sin constatar que cumplen con las Especificaciones Técnicas	Toda mercadería recibida debe ser controlado por el área de Control de Calidad, el cual emite un informe
				Supervisar problemas de producción a causa de materia prima inadecuada
	Que la información de los bienes recibidos sea completa y exacta	Operacional y de Información	Que no se cargue adecuadamente la información de la recepción	El personal de Recepción registra los bienes "a ciegas"
			Que los datos estén incompletos	Que los documentos de recepción estén pre impresos con los datos requeridos
			Que no se encuentren todos los comprobantes emitidos	Prenumerar el IR, y controlar la correlatividad con las OC

**MATRIZ DE DISEÑO DE ACTIVIDADES DE CONTROL  
CICLO OPERACIONAL: FABRICACIÓN DE BIENES**

OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACCIONES DE CONTROL
Ejecución de Producción	Que se produzca en las cantidades necesarias, según los requerimientos y programas de producción prefijados	Operacional	Que no sean claras la cantidades que se deben producir	Utilizar documentos acordados para emitir Ordenes de Producción y cantidades
			Que las especificaciones sean confusas o imprecisas	Contar con un manual de especificaciones de productos elaborados actualizado que sea de conocimiento de todos los empleados de Producción
			Que no se cumpla con el proceso productivo pautado de antemano	Controlar cómo se realizan los productos, y el tiempo empleado
	Que se dé cumplimiento a las leyes y normas de seguridad e higiene propias de empresas productoras de bienes percederos	Operacional y de Cumplimiento	Desconocimiento de las normas y leyes específicas	Hacer conocer a todo el sector los procesos productivos determinados
				Realizar sesiones obligatorias y periódicas de capacitación
			Que se viole las medidas de seguridad	Exponer las normas e instrucciones generales en lugares visibles
			Tomar medidas disciplinarias para el que incumple con las normas y medidas de seguridad	

**MATRIZ DE DISEÑO DE ACTIVIDADES DE CONTROL**  
**CICLO OPERACIONAL: EJECUCION DE VENTAS**

OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACCIONES DE CONTROL
Atención al Cliente	Que se efectúe una buena atención al cliente	Operacional	Que las empleadas no traten adecuadamente al cliente	Capacitar al personal destinado a ventas para satisfacer las necesidades de la clientela
			Que el cliente no se vaya satisfecho con la atención del personal de ventas y cobranza en caja	Contar con libro de quejas y sugerencias, que luego sea analizado detalladamente para mejorar los puntos débiles de la compañía
			Que no se de curso rápido al pedido del cliente que se comunica telefónicamente	Controlar cómo se realizan las tomas de los pedidos y su posterior comunicación al sector de producción o depósito
				Dejar asentado en el manual de procedimientos cómo se toman los pedidos telefónicos
Ejecución de Ventas	Que se venda el producto acorde a los precios establecidos	Operacional	Que no estén adecuadamente visibles los precios	Fijar carteles con los precios corrientes de cada producto
			Que los empleados no conozcan los cambios de precios	Informar los cambios de precios a todo el personal de ventas y cobranzas
	Que se vendan las cantidades solicitadas por el cliente	Operacional	Que el personal de ventas sea impreciso en el pesaje de los productos, o no otorgue las cantidades solicitadas	Que se instruya en el uso de balanzas
				Que el personal de Empaque controle que las cantidades coincidan con el ticket

### **3.- Conclusión**

La elaboración del presente trabajo tuvo como fin mostrar la importancia de organizar una empresa dedicada a la producción de panificados, pastelería y pastas frescas y repasar conceptos generales de administración, organización, como así también ampliar los conceptos específicos al tema de estudio seleccionado. Al mismo tiempo, se pretende colaborar con este negocio a través de los conocimientos y técnicas volcadas durante el proceso de investigación y relevamiento, orientadas a mejorar la calidad de los productos y de la información que se maneja.

Los aspectos claves de esta empresa son: que posee un importante número de empleados, que tiene producción permanente, que la mayoría de los productos elaborados son de muy corta duración, por lo que la rotación de los mismos debe ser de cortísimo plazo, y por lo tanto que se debe ser muy preciso en el manejo del stock. También, que la calidad es un tema trascendental, ya que se trata de alimentos que deben cumplir con muchos estándares, y pasar los controles de los organismos pertinentes; por ello en el Anexo I mostramos un extracto del Código Alimentario Argentino (C.A.A.), que obliga a aplicar las Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos, y la Resolución 80/96 del Reglamento del Mercosur.

En nuestro análisis hemos detectado que los puntos críticos de Croccante estaban en el Depósito, ya que no contaban con personal ni con los formularios específicos de control de entrada y salida de mercadería; y en Tesorería, donde todos los socios intervenían, sin respetar la separación de funciones que permita el control. Estos dos sectores son justamente donde se concentra casi la totalidad del patrimonio de la empresa: el dinero, y los bienes de cambio. No se aplicaban la mayoría de las normas de Control Interno que aconsejan los autores especialistas en el tema.

La empresa ahora tiene en sus manos la posibilidad de hacer un cambio de mentalidad. Nosotras le brindamos un punto de partida, un conjunto de ideas que pueden marcar un nuevo ritmo para el negocio.

La aplicación de estas ideas permitirá que los empleados sepan exactamente cuáles son sus tareas, cómo deben realizarlas y en qué formularios deben dejarlas asentadas. Sería importante que se tome conciencia de los beneficios que significaría este cambio para todos:

- Los dueños verán incrementados sus ingresos y mejorado su posicionamiento en el mercado. Le podrán dedicar mayor tiempo y esfuerzo al análisis de nuevas inversiones o estrategias, ya que las tareas rutinarias estarán distribuidas en rangos jerárquicos inferiores.
- Los empleados tendrán más estabilidad laboral ya que a la empresa le irá mejor, y notarán condiciones de trabajo más favorables y armónicas.
- Los clientes notarán el cambio, reflejado en la calidad del producto que llega a sus mesas y en la atención brindada.

Haciendo un uso más eficiente de los recursos, los costos pueden descender, reflejándose en una posterior merma de precios. Dicha reducción de precios aumenta la clientela de la empresa, lo que conducirá a mejorar su rentabilidad, objetivo que cualquier empresario anhela.

# Anexo I

## **LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA DE ALIMENTOS**

Las empresas de alimento de nuestro país, deben cumplir con el Código Alimentario Argentino (C.A.A.), que incluye en el capítulo II la obligación de aplicar las BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA DE ALIMENTOS (BPM), y también con la Resolución 80/96 del Reglamento del Mercosur, que indica la aplicación de las BPM para establecimiento elaboradores de alimentos que indica la aplicación de las BPM para establecimiento elaboradores de alimentos que comercializan sus productos en dicho mercado.

Algunos puntos que establece el Reglamento del Mercosur son:

Con respecto a las instalaciones:

4.1.3.3 El diseño deberá ser tal que permita una limpieza fácil y adecuada y facilite la debida inspección de la higiene del alimento.

4.1.3.6 Los edificios e instalaciones deberán ser de tal manera que las operaciones puedan realizarse en las debidas condiciones higiénicas desde la llegada de materia prima, hasta la obtención del producto terminado, garantizando además condiciones apropiadas para el proceso de elaboración y para el producto terminado.

4.1.3.7 En las zonas de manipulación de alimentos: los pisos deberán ser de materiales resistente al tránsito, impermeables, inabsorbentes, lavables y antideslizantes; no tendrán grietas y serán fáciles de limpiar y desinfectar.

Las paredes se construirán o revestirán con materiales no absorbentes y lavables, y serán de color claros.

Los techos y cielorrasos deberán estar contruidos y/o acabados de manera que se impida la acumulación de suciedad y reduzca al mínimo la condensación y la formación de moho y deberán ser de fácil limpieza y buena conservación.

Las ventanas y otras aberturas deberán estar construidas de manera que se evite la acumulación de suciedad y las que se comuniquen al exterior deberán estar provista de protección antiplagas.

Las puertas deberán ser de material no absorbente y de fácil limpieza.

4.1.3.9. Los alojamientos, lavabos, vestuarios y cuartos de aseo del personal auxiliar del establecimiento deberán estar completamente separados de las zonas de

manipulación de alimentos y no tendrán acceso directo a éstas, ni comunicación alguna.

4.1.3.10 Los insumos, materias primas y productos terminados deberán ubicarse sobre tarimas o encatrados separados de las paredes para permitir la correcta higienización de la zona.

4.1.3.18. Ventilación: deberá proveerse una ventilación adecuada para evitar el calor excesivo, la condensación de vapor, la acumulación de polvo para eliminar el aire contaminado. La dirección de la corriente de aire no deberá ir nunca de una zona sucia a una zona limpia. Deberá haber aberturas de ventilación provistas de las protecciones y sistemas que correspondan para evitar el ingreso de agentes contaminantes.

4.1.4.1. Materiales: todo el equipo y los utensilios empleados en las zonas de manipulación de alimentos y que puedan entrar en contactos con los alimentos deben ser de un material que no transmitan sustancias tóxicas, olores ni sabores y sea no absorbentes y resistente a la corrosión y capaz de resistir repetidas operaciones de limpieza y desinfección. Las superficies habrán de ser lisas y estar exentas de hoyos y grietas y otras imperfecciones que puedan comprometer la higiene de los alimentos o sean fuentes de contaminación. Deberán evitarse el uso de madera y otros materiales que no puedan limpiarse desinfectarse adecuadamente. Se deberá evitar el uso de diferentes materiales de tal manera que pueda producirse corrosión por contacto.

6.1 La Dirección del establecimiento deberá tomar disposiciones para que todas las personas que manipulen alimentos reciben una instrucción adecuada y continua en materia de manipulación higiénica de los alimentos e higiene personal, a fin de que sepan adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los alimentos.

7.4.1 La elaboración deberá ser realizada por personal capacitado y supervisada por personal técnicamente competente.

7.6. El tipo de control y de supervisión necesarios dependerá del volumen y carácter de la actividad y de los tipos de alimentos de que se trate. Los directores deberán tener conocimientos suficientes sobre los principios y prácticas de higiene de los alimentos para poder juzgar los posibles riesgos y asegurar una vigilancia y supervivencia eficaz.

7.7 En función al riesgo del alimento deberán mantenerse registros apropiados de la elaboración, producción y distribución, conservándolos durante un período superior al de la duración mínima del alimento.

# Anexo II

**Convenio FAIPA – INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial)**

**“- sal + vida”:**

En el marco de este Convenio, la FAIPA y el Centro de Cereales y Oleaginosas del INTI están llevando a cabo numerosas actividades, teniendo como principal objetivo el desarrollo y la comercialización de productos desde las panaderías, cuyo consumo tenga un impacto importante en la “calidad de vida de la población”. Con el objeto de fundamentar esta política tecnológica e industrial a continuación el Ing. Nicolás Apro (Director del Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnología de Industrialización de Cereales y Oleaginosas) nos explica la relación entre la dieta y la prevención de las enfermedades más comunes. Como veremos, la importancia de los derivados de los granos en general, consumidos a través de productos de panadería es de fundamental importancia.

**DIETA, NUTRICIÓN Y PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES CRÓNICAS.**

Ante la problemática mundial del aumento de enfermedades no transmisibles (ENT) crónicas, la OMS (Organización Mundial de la Salud) y la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) efectuaron una Consulta Mixta de expertos (nutricionistas, médicos, investigadores, etc.) en el tema de alimentación, nutrición y prevención de enfermedades crónicas. El objetivo fue enunciar recomendaciones destinadas a prevenir este tipo de enfermedades y reducir sus efectos.

El informe de la Consulta resume de qué manera afecta la dieta, la nutrición y la actividad física la carga de enfermedad y muerte por ENT crónicas. En el mismo se presentan metas alimentarias y nutricionales, como así también la relación que existe entre el organismo humano y su entorno en lo referente a las enfermedades crónicas.

El progreso de las industrias, el crecimiento de las zonas urbanas, los avances en la economía y la unificación de los mercados, presentaron cambios muy positivos, como por ejemplo mejor calidad de vida de la población, mayor disponibilidad y

variedad de alimentos, mayor acceso a los servicios, etc. Sin embargo, también se manifestaron consecuencias negativas: hábitos alimentarios inapropiados, disminución de la actividad física, aumento en el consumo de tabaco y alcohol. Por esto se considera que los cambios en los hábitos alimentarios y el modo de vida, afectan el riesgo de padecer ENT crónicas relacionadas con la dieta.

La tendencia general indica que las dietas tradicionales, compuestas en gran parte por alimentos de origen vegetal, se han visto reemplazadas por dietas con un alto contenido de grasa (especialmente saturadas), muy energéticas, constituidas primordialmente por alimentos de origen animal, y bajas en carbohidratos no refinados. El tipo de dieta actúa en la salud de forma positiva como negativa, lo que evidencia que la malnutrición es una causa importante de enfermedades crónicas.

Los cambios alimentarios no sólo influyen en la salud presente sino que pueden determinar que un individuo a lo largo de su vida padezca o no enfermedades tales como cáncer, enfermedades cardiovasculares y diabetes en etapas posteriores. También hay tener en cuenta que un modo de vida sedentario (transporte motorizado, aparatos que ahorran trabajo, disminución de las tareas manuales físicamente exigentes, y dedicación del tiempo libre a pasatiempos que no exigen esfuerzo físico) disminuye el gasto energético, y esto aumenta las posibilidades de sufrir enfermedades crónicas.

#### POLÍTICA E INVESTIGACIÓN ASUMIDAS EN LA ARGENTINA.

Entre las principales acciones delineadas por la OMS en cuanto a la Prevención Integrada de las ENT y su estrategia mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud, la reducción en la ingesta de sal (cloruro de sodio) ocupa un lugar importante. Siguiendo experiencias internacionales, se propone lograr una reducción de la incorporación de sodio en las industrias de alimentos, en conjunto con una concientización de la población, por medio de campañas de comunicación, en que “–SAL es + VIDA”.



La ingesta de sal se realiza mediante la adición de la misma en la preparación de alimentos en nuestros hogares y por medio del consumo de alimentos elaborados o industrializados (panificados, conservas, lácteos, carnes elaborados).

El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), por medio de su Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnología de Industrialización de Cereales y Oleaginosas (INTI - Cereales y Oleaginosas), se encuentra trabajando en este tema en conjunto con la Federación Argentina de la Industria del Pan y Afines (FAIPA) y el Programa VIGI+A.

El proyecto en común tiene como objetivos principales:

- Evaluar la utilización de sal en las panaderías artesanales del país.
- Desarrollar y transferir al sector panadero tecnología y capacitación para la elaboración de panes y productos panificados con menor contenido de sodio.

## Índice Bibliográfico

### a) General:

- AROSTEGUI, Ángel O., DOVAL ANTOINE DE, Inés M., GILLI, Juan J., IESULAURO, Alejandra S., SCHULMAN, Diana R., Diseño y Efectividad Organizacional, Ed. Mascchi, 1° Edición, (Buenos Aires, 2000).
- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. Mc. Graw Hill, 7° Edición, (México, 2007.).
- GILLI, Juan José, Diseño de Estructuras, (Buenos Aires, 1° Edición).
- HASEN, Don R y MOWEN, Maryanne M, Administración de costos, contabilidad y control, Ed. International Thompson Editores, (s.d.), parte 1.

### b) Especial:

- MINTZBERG, Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, Ed. El Ateneo, 2° Edición, (Buenos Aires, 2001).
- KLEIN, Miguel Jorge, Circuitos Administrativos, técnicas y casos, (s.d.)
- MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ed. Mascchi, 3° Edición, (Buenos Aires, 1992).
- PUNGITORE, José Luis, Sistemas Administrativos y Control Interno, Ed. Osmar D. Buyatti, 2° Edición, (Buenos Aires, 2013).
- VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, Ed. Osmar D. Buyatti, 1° Edición, (Buenos Aires, 2004).

### c) Otras Publicaciones:

- ASCÁRATE, Lidia Inés, Curso: Organización contable de empresas, Apuntes de clases Teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT (Año 2011).
- MARTÍNEZ, Paola, Revista de Catering, año 2 n°5, pág 38. Infografía: zona/Griegoz.
- Reglamento del Mercosur, Resolución 80/96

- Consultas a bases de información en Internet:

[http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia\\_empresa/temas/t9\\_parametros-de-dise%C3%B1o-organizativo.pdf](http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia_empresa/temas/t9_parametros-de-dise%C3%B1o-organizativo.pdf) (28/10/2013)

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/721661/Organizacion-101-Ventajas-y-desventajas-de-la-centralizacion.html> (08/10/2013).

<http://www.elergonomista.com/relacioneslaborales/r173.html>. (28/10/2013)

<http://www.elmagister.com/curso-como-analisar-empresas-u-organizaciones.pdf>  
(20/06/2013)

# Índice

	<b>Pág.</b>
Prólogo.....	1

## CAPÍTULO I

### La empresa a organizar

1.- Historia de Croccante SH.....	2
2.- El mercado en que se mueve.....	4
3.- Los entes reguladores.....	5
4.- Productos que elabora.....	6
5.- La organización de la panadería.....	8

## CAPÍTULO II

### Marco Teórico: La organización Administrativa

1.- Análisis de Sistemas.....	10
2.- Metodología de análisis de Sistemas Administrativos.....	13
2.1.- Relevamiento.....	13
2.2.- Diseño.....	15
2.3.- Implementación.....	16
3.- Estructura .....	18
4.- Coordinación.....	18
5.- Parámetros de Diseño.....	20
6.- Sistemas de Planeamiento y Control.....	22
7.- Centralización y Descentralización.....	23
8.- Cursogramas.....	27
9.- Sistemas Administrativos.....	28
10.- Sistemas de Información.....	32
11.- El Sistema de Control Interno.....	36
12.- Normas de Control Interno.....	38
12.1.- Normas Generales.....	38

12.2.- Normas Particulares.....	41
---------------------------------	----

### CAPÍTULO III

#### La empresa hoy

1.- Relevamiento Inicial.....	44
1.1.- Cuestionario utilizado.....	44
1.2.- Entrevistas a los socios.....	45
1.3.- El organigrama vigente.....	49
2.- Descripción de los procesos actuales.....	51
2.1.- Sección Producción.....	51
2.1.1.- Sección Panadería.....	51
2.1.2.- Sección Facturería.....	52
2.1.3.- Sección Pastelería.....	52
2.1.4.- Sección Pastas Frescas.....	53
2.1.5.- Horneadores.....	53
2.1.6.- Depósito.....	53
2.1.7.- Distribución.....	54
2.2.- Sección Compra y Proveedores.....	56
2.3.- Sección Cuentas Corrientes.....	56
2.4.- Sección Administración.....	57
2.5.- Sección Venta y Empaque.....	57
3.- Diagnóstico.....	58

### CAPÍTULO IV

#### Amasando ideas organizativas para Croccante

##### El Diseño Global

1.- Consideraciones tenidas en cuenta para el diseño del organigrama y de los cursogramas.....	63
2.- Organigrama propuesto.....	65
3.-¿Por qué es bueno informatizar una panadería?.....	67
4.-¿Cómo organizar la panadería?.....	69
5.-Poner en orden la panadería.....	72
6.- Cursogramas propuestos.....	74

## **CAPÍTULO V**

### **Horneando ideas organizativas para Croccante**

#### **El Diseño Detallado**

<b>1.- Manuales de procedimientos propuestos.....</b>	<b>94</b>
<b>2.- Formularios propuestos.....</b>	<b>99</b>

## **CAPÍTULO VI**

### **Y la Frutilla de la Torta...**

#### **Sistemas de Información y de Control Interno**

<b>1.- Modelos de cuadros comparativos para informar a la Dirección.....</b>	<b>130</b>
<b>2.- Matrices de Control propuestas.....</b>	<b>132</b>
<b>3.- Conclusiones.....</b>	<b>135</b>

<b>Anexo I.....</b>	<b>137</b>
<b>Anexo II.....</b>	<b>141</b>
<b>Índice Bibliográfico.....</b>	<b>145</b>
<b>Índice.....</b>	<b>147</b>