



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

REDISEÑO DE PROCESOS EN UNA EMPRESA FAMILIAR

Autores: Pérez Vides, Luis Fernando
Zarife, Lucas Matías

Director: Ascárate, Lidia Inés

2013

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

PRÓLOGO

El presente trabajo se realiza a los efectos de ser presentado ante de la Cátedra de Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El objeto con el cual se lleva a cabo este trabajo, está relacionado con la posibilidad de colaborar con el rediseño de una empresa de familia, la cual se encuentra en una etapa de transición entre la primera y la segunda generación, uno de los momentos más vulnerables que atraviesan este tipo de firmas.

A lo largo del presente, se presentarán los diversos conceptos con los cuáles se construye el Análisis de Sistemas Administrativos. Tanto así que podrán apreciar el trabajo realizado en la organización, de forma secuencial y cumpliendo con lo que la práctica de este tipo de análisis demanda. Es importante destacar que el hincapié se puso en las etapas de Relevamiento y Diseño, dejando la etapa de Implementación para ser discutida en oportunidad de que, quienes conducen la empresa, tomen la decisión de llevarla a cabo.

Queremos agradecer la disposición de la CPN Lidia Inés Ascárate, quién nos acompañó durante la elaboración del mismo, como así también a todos los profesores que, durante nuestro paso por ésta Unidad Académica, nos formaron en la disciplina. Agradecimiento particular a los propietarios de la Plástico's Zarife, quienes gentilmente nos abrieron las puertas de su negocio para poder llevar a cabo este trabajo.

CAPÍTULO I

La Organización como Sistema

Sumario: 1.- Concepto de sistemas 2.- Tipos de sistemas 3.- Los parámetros de un sistema 4.- La Organización como un sistema 5.- Características de las organizaciones como sistemas abiertos

1.- Concepto de sistemas

Para iniciar el análisis de sistemas, es importante definir y caracterizar lo que se considera un sistema.

Un sistema es un conjunto organizado de elementos interrelacionados, que interactúan entre sí, entre sus atributos y con su ambiente conformando una totalidad, persiguiendo un fin determinado, y teniendo una actuación conjunta superior a la suma de las actuaciones individuales de sus elementos¹.

Se presentan los siguientes conceptos claves²:

Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

¹ VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, (Buenos Aires, 2004), 1ª Edición, pág. 86.

² Ibidem, pág. 88.

Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasis.

Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden.

Homeostasis: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un supra-sistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones.

2.- Tipos de sistemas

En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos³:

- Sistemas físicos o concretos: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. Por ejemplo, el hardware.
- Sistemas abstractos: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Por ejemplo, el software.

En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos⁴:

³ Ibidem, pág. 110.

⁴ Ibidem.

- Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En realidad, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.
- Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa.

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Los sistemas cerrados, cumplen con el segundo principio de la termodinámica que dice que "una cierta cantidad llamada entropía, tiende a aumentar al máximo".

Los sistemas abiertos evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa). Los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización. El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad.

3.- Los parámetros de un sistema

Los parámetros de un sistema son los siguientes⁵:

- Entrada o insumo o impulso (input): es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.
- Salida o producto o resultado (output): es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.
- Procesamiento (throughput): es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de convertir las entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entran los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos.
- Retroalimentación o retroinformación (feedback): es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.
- Ambiente: es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo.

⁵ KAST, Freemont E., ROSENZWEIG, James E., Administración en las Organizaciones, (s.d.), pág. 117.

Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.



Fuente: KAST, Freemont E., ROSENZWEIG, James E., Administración en las Organizaciones, (s.d.), pág. 118.

4.- La Organización como un sistema

La moderna teoría de la administración aplica la Teoría de Sistema y considera a la Organización como un Sistema, formado por varios sub-sistemas interdependientes entre sí. Esta teoría, basada en el análisis sistemático tiene las siguientes características⁶:

- Punto de vista sistemático: la moderna teoría visualiza a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, salida, proceso, retroalimentación y ambiente.
- Enfoque dinámico: el énfasis de la teoría moderna es sobre el proceso dinámico de interacción que ocurre dentro de la estructura de una organización.
- Multidimensional y multinivelado: se considera a la organización desde un punto de vista micro y macroscópico. Es micro cuando

⁶ ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, Compendio de clases teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2012)

es considerada dentro de su ambiente (sociedad, comunidad, país); es macro cuando se analizan sus unidades internas.

- Multimotivacional: un acto puede ser motivado por muchos deseos o motivos. Las organizaciones existen porque sus participantes esperan satisfacer ciertos objetivos a través de ellas.
- Probabilístico: la teoría moderna tiende a ser probabilística. Sus variables pueden ser explicadas en términos predictivos y no con certeza.
- Multidisciplinaria: busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio.
- Descriptivo: buscar describir las características de las organizaciones y de la administración. Se conforma con buscar y comprender los fenómenos organizacionales y dejar la elección de objetivos y métodos al individuo.
- Multivariable: tiende a asumir que un evento puede ser causado por numerosos factores interrelacionados e interdependientes. Los factores causales podrían ser generados por la retroalimentación.
- Adaptativa: un sistema es adaptativo. La organización debe adaptarse a los cambios del ambiente para sobrevivir. Se genera como consecuencia una focalización en los resultados en lugar del énfasis sobre el proceso o las actividades de la organización.

5.- Características de las organizaciones como sistemas abiertos

Las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos. Algunas características básicas de las organizaciones son:

- Comportamiento probabilístico y no-determinístico de las organizaciones: la organización es afectada por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye

variables desconocidas e incontroladas. Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-determinísticas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible, ya que las personas son complejas, respondiendo a diferentes variables. Por esto, la administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible.

- Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores: las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente. Talcott Parsons indicó sobre la visión global, la integración, destacando que desde el punto de vista de organización, esta era un parte de un sistema mayor, tomando como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social, siguiendo el siguiente enfoque:

La organización se debe enfocar como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.

La organización debe ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor.

La organización debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de interés por la consecución de determinado tipo de meta sistemática.

Las características de la organización deben ser definidas por la especie de situación en que necesita operar, consistente en la relación entre ella y los otros subsistemas, componentes del sistema mayor del cual parte. Tal como si fuera un sociedad.

- Interdependencia de las partes⁷: un cambio en una de las partes del sistema, afectará a las demás. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.
- Homeostasis o estado firme: la organización puede alcanzar el estado firme, solo cuando se presenta dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad significa que a pesar de que hayan cambios en la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados. El progreso referido al fin deseado, es un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. El progreso puede ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo, mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo condiciones de gran variabilidad. La unidireccionalidad y el progreso solo pueden ser alcanzados con liderazgo y compromiso.
- Fronteras o límites⁸: es la línea que demarca lo que está dentro y fuera del sistema. Podría no ser física. Una frontera consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información) con el sistema. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad, dicha permeabilidad definirá el grado de apertura del sistema en relación al ambiente.

⁷ VOLPENTESTA, Jorge Roberto, op. cit., pág. 123.

⁸ Ibidem.

CAPÍTULO II

Sistemas Administrativos y Control Interno

Sumario: 1.- Modelo socio técnico de Tavistock 2.- Sistemas Administrativos 3.- Elementos que integran los Sistemas Administrativos 4.- Funciones del Sistema Administrativo 5.- Análisis de Sistemas Administrativos 6.- Metodología del análisis de sistemas administrativos 7.- Reingeniería vs. Reestructura 8.- Control Interno 9.- Naturaleza del Control Interno 10.- Concepto de Control Interno 11.- Divisiones o clasificaciones del control interno 12.- Aspectos prácticos del control interno

1.- Modelo socio técnico de Tavistock

Fue propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, con base en investigaciones realizadas en minas de carbón inglesas y empresas textiles hindúes.

Concibe la organización como un sistema socio técnico estructurado sobre dos subsistemas⁹:

El subsistema técnico: conlleva la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

⁹ Consultas en Internet: www.wikipedia.org, (11/08/2013)

El subsistema social: comprende los individuos, las relaciones sociales y las exigencias de la organización tanto formal como informal. Transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

Estos dos subsistemas presentan una íntima interrelación, son interdependientes y se influyen mutuamente. El enfoque socio técnico concibe a la organización como una combinación de tecnología y a la vez un subsistema social. El modelo de sistema abierto propuesto por el enfoque socio técnico, importa cosas del medio ambiente, las cuales en base a ciertos procesos de conversión, convierte en productos, servicios, etc., para exportar. La tarea primaria de la organización es algo que le permita sobrevivir dentro de ese proceso de:

- Importación: adquisición de materias primas.
- Conversión: transformación de las importaciones en exportaciones.
- Exportación: colocación de los resultados de la importación y de la conversión.

El fundamento de este enfoque es que cualquier sistema de producción requiere tanto una organización tecnológica como una organización de trabajo. La tecnología limita la especie de organización de trabajo posible, aunque la organización presenta propiedades sociales y psicológicas propias pero independientes de la tecnología.

Las organizaciones tienen una doble función: técnica (relacionada con la coordinación del trabajo e identificación de la autoridad) y social (referente a los medios de relacionar las personas, para lograr que ellas trabajen juntas).

El subsistema técnico es determinado por los requisitos típicos de las tareas que son ejecutadas por la organización. La tecnología determina el tipo de entrada humana necesaria a la organización. También es el factor determinante de la estructura organizacional y de las relaciones entre los servicios. Pero este subsistema no puede ser visualizarse aisladamente, ya que

es el responsable por la eficiencia potencial de la organización. Los subsistemas técnico y social coexisten, si uno se altera, el otro tendrá repercusiones.

Katz y Rosenweig consideran a la organización como un sistema socio técnico abierto integrado de varios subsistemas¹⁰:

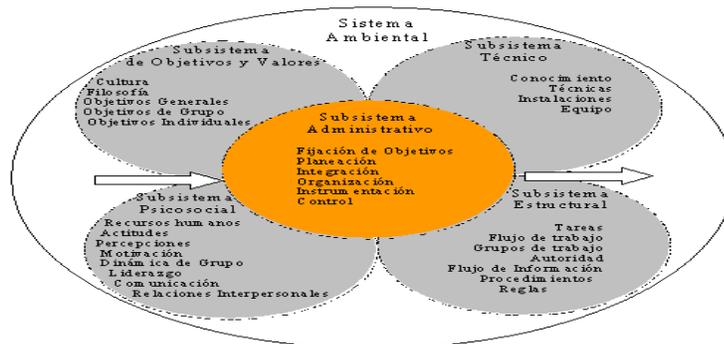
Subsistema de Objetivos y Valores: al cumplir la organización un rol en la sociedad, la misma debe responder a los requerimientos sociales para tener éxito.

Subsistema técnico: se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos.

Subsistema psicosocial: integrado por individuos y grupos de interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia.

Subsistema estructural: se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración). La estructura de la organización representa la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial.

Subsistema administrativo: abarca a toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control



¹⁰ KAST, Freemont E., ROSENZWEIG, James E., op. cit., pág. 122.

Fuente: KAST, Freemont E., ROSENZWEIG, James E., Administración en las Organizaciones, (s.d.), Pág. 122.

2.- Sistemas Administrativos

Las organizaciones modernas son la consecuencia de un vasto trabajo en equipo, en donde cada uno de sus integrantes debe cumplir funciones definidas, que se pautan no sólo en cuanto a su enunciado, sino también en cuanto al método y forma en que se ejecutan.

El éxito de una organización, que se traduce en un funcionamiento económico superavitario, es el que permite su crecimiento y supervivencia en el tiempo. Los factores que universalmente se aceptan como determinantes de dicho éxito son¹¹:

- a) La elección del producto, entendiendo por tal la actividad que desarrolle.
- b) El mercado, o sea el público usuario de ese producto.
- c) La tecnología, conjunto de los conocimientos utilizados para generar el producto y colocarlo en el mercado.
- d) La estructura financiera, es decir el capital disponible para acceder a la tecnología que nos permite ser eficientes en la obtención del producto.
- e) Una dirección activa y dinámica, que vaya continuamente estableciendo objetivos y controlando su cumplimiento (inclusive en la acción de sustituir productos, elegir mercados, variar la tecnología y obtener el capital necesario).

En las organizaciones del presente se agrega un elemento más: los sistemas administrativos.

¹¹ MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, (Buenos Aires, 2000), 3ª Edición, pág 3.

Sin duda el sistema administrativo de por sí no puede generar riqueza, sin producto, capital o mercado no hay organización que pueda resultar exitosa. Una buena organización administrativa no asegura el éxito, pero la falta de ella puede originar pérdidas tanto que invaliden la adecuada combinación de los demás factores.

La eficiencia de los sistemas administrativos se logra por la suma de una gran cantidad de operaciones, que produciendo el efecto de piramidación¹², determina que el total sea eficiente si cada una de las unidades lo es. Habitualmente se parte de una situación de insatisfacción y la reversión de ella requiere de un largo y difícil trabajo de modificaciones que venzan resistencias inconscientes o interesadas.

El Sistema administrativo es la función que, por medio de un conjunto integrado de procedimientos que indican tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización¹³.

3.- Elementos que integran los Sistemas Administrativos

El funcionamiento de las organizaciones se pauta en los niveles superiores, a través de la fijación de objetivos y grandes lineamientos de política, sin embargo el mismo se concentra cuando los niveles medios e inferiores, adoptando decisiones de rutina, generan procesos de comunicación. Estos dan como consecuencia de la ejecución de hechos físicos con los que se cumple el objeto de la organización. Los elementos que conforman los sistemas administrativos son¹⁴:

- a) Un conjunto de personas y equipos ubicados en los niveles medios e inferiores de la organización que dedican parte o todo

¹² Ibidem, pág. 5.

¹³ ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, op. cit.

¹⁴ MAGDALENA, Fernando G., op. cit. pág. 5.

su tiempo a la tarea de captar, transmitir, procesar o conservar información.

- b) Un conjunto de soportes donde se sustentan datos, que sirven para documentar decisiones específicas, transmitirlos, conservarlas registradas en el tiempo y recoger los resultados de las mismas. Estos soportes se han estandarizado constituyendo formularios, registros, etc.
- c) Una red de canales que vinculan a las personas y por donde fluyen los soportes. Esta red no es aleatoria, sino que fue diseñada previendo la creación de rutinas perfectamente definidas para operaciones repetitivas que pueden considerarse como típicas de cada organización.

Un buen sistema administrativo es aquel que está en condiciones de procesar las operaciones de la empresa cumpliendo las siguientes condiciones¹⁵:

- 1) Se ejecuten en el momento en que se necesitan
- 2) Insuman la menor cantidad de recursos
- 3) Se desarrollen dentro de un alto grado de seguridad
- 4) Produzcan la información necesaria para que los diversos niveles de la organización puedan actuar frente al curso que tomen los hechos económicos.

Para que los sistemas administrativos puedan ayudar a la Dirección de la empresa, ésta debe tener un mínimo de conciencia de las limitaciones que se afrontan en el diseño.

4.- Funciones del Sistema Administrativo

Un sistema administrativo es eficiente cuando¹⁶:

¹⁵ Ibidem, pág. 6.

¹⁶ ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, op. cit.

- Registra, transmite y conserva los soportes de la información por los cuales las operaciones y las decisiones tomadas se comunican documentadamente.
- Permite el desarrollo de las organizaciones (enfoque socio sistemas). Es responsable de ésta función tanto en condiciones estables como cambiantes.
- Procesa la información de toda la organización:
 - o La que surge de las operaciones rutinarias
 - o La que proviene del entorno organizacional
- Transforma el conocimiento tácito en conocimiento explícito.
- Transforma al conocimiento en un activo organizacional.

Al Sistema administrativo se le pide¹⁷:

- Eficacia: grado en el que se alcanzan las metas. Representa la obtención de los objetivos planeados. Es la esencia de los Sistemas Administrativos: práctica cotidiana de las tareas de la organización. Que las cosas se hagan.
- Eficiencia: forma en que se combinan los recursos para obtener los objetivos planeados. Que cumpla con los mejores aspectos referidos a su costo de operación, velocidad, seguridad y comunicación. Es hacer bien las cosas.
- Efectividad: nivel superior a la eficacia y la eficiencia. Es hacer las cosas que correspondan.
- Sustentabilidad: que pueda adaptarse a los cambios y perdurar. Es hacer las cosas que permitan la supervivencia.

¹⁷ VOLPENTESTA, Jorge Roberto, op. cit., pág. 157.

5.- Análisis de Sistemas Administrativos

El análisis de Sistemas se ocupa de desarrollar los mejores métodos y prácticas de trabajo para aplicar en los sistemas administrativos.

Un plan orgánico de análisis de sistemas comprende el registro, análisis y examen crítico de las formas de trabajo existentes, la propuesta de llevar a cabo las tareas empleando métodos y equipos más eficaces, y la implementación y puesta en marcha de esas recomendaciones.

El analista, para poder enfrentar esa realidad compleja y no ser absorbido y neutralizado por ella, debe utilizar una metodología y herramientas que lo habiliten para tomar conocimiento de la situación existente y modificarla según las normas de la técnica. Existen cuatro enfoques para encarar ésta tarea¹⁸:

- 1) Enfoque integrador: encuentra su razón de ser en el principio de interrelación, según el cual toda acción que se desarrolle sobre una parte o partes de un sistema, origina modificaciones en el comportamiento del sistema en conjunto.
- 2) Enfoque fragmentador: debido a que cada sistema se encuentra relacionado con sub-sistemas y, a su vez, con un supra-sistema, es imposible analizar las interrelaciones. Basándonos en la jerarquía de los sistemas, si ascendemos deberemos estudiar esas relaciones con el supra-sistema, mientras que si descendemos deberemos estudiar esas relaciones con sus sub-sistemas. Esto deviene en una tarea compleja, con lo cual se propone la creación de límites entre los sistemas a los fines de fragmentar los sistemas a analizar; límites que resultan arbitrarios por cuánto se deben determinar según el análisis a realizar.

¹⁸ MAGDALENA, Fernando G., op. cit., pág. 30.

- 3) Enfoque operacional: el análisis de los sistemas administrativos no se realiza sobre la totalidad de las operaciones sino que se concentra sobre un conjunto de ellas, que pueden considerarse como típicas.

6.- Metodología del análisis de sistemas administrativos

Involucra una serie de etapas que se deben desarrollar para conocer, analizar, proyectar e implementar un sistema administrativo. Para ello se hace necesario establecer una metodología básica que actuará como contexto de las herramientas:

- 1) Relevamiento¹⁹: esta etapa tiene como objetivo básico recoger la información necesaria respecto de:
 - a. Las particularidades del trabajo administrativo, tal como se estén desarrollando actualmente
 - b. Los componentes de la organización y la forma en que se han dividido las tareas entre ellos
 - c. Los problemas que se presentan en la forma actual de ejecución
 - d. Las razones que justificaron llevar adelante la labor de análisis y las expectativas de la Dirección a niveles gerenciales y de supervisión respecto del desarrollo del programa
 - e. Las opiniones de los entrevistados referentes a posibles soluciones alternativas
 - f. Tomar conocimiento de otras formas en las que se ejecutaron las tareas y los motivos que tuvieron para discontinuarlos, etc.

¹⁹ MAGDALENA, Fernando G., op. cit., pág. 39.

Dentro de esta etapa de relevamiento podemos identificar las siguientes actividades específicas:

- i. Recolección interna de datos: consiste en un conjunto de técnicas dirigidas a reunir toda la información necesaria de la organización y de los sistemas objeto de análisis. Sus herramientas son:
 1. Encuestas
 2. Entrevistas
 3. Observación directa
 - ii. Recolección externa de antecedentes: involucra la búsqueda de antecedentes relacionados con el estudio que se está desarrollando, que puedan hallarse en el mercado, fuera del ámbito de la empresa misma. Sus herramientas son:
 1. Bibliografía técnica
 2. Carpetas de análisis
 3. Proyectos modulares
 - iii. Sistematización de la información: para poder testear los datos captados se recomienda cruzar los datos, programando las entrevistas de forma tal de preguntar a las personas que están en la misma cadena de cada trámite; ordenar la información sistemáticamente controlando la continuidad de las operaciones y la concordancia de datos colectados; desarrollar el proceso de sistematización.
- 2) Diseño²⁰: es la etapa donde se desarrolla la actividad creativa de un programa de análisis de sistemas. En ella se formula las objeciones sobre el sistema actual y se presenta el proyecto alternativo que tienda a superarlas. Esta etapa se subdivide en tres sub-etapas bien definidas:

²⁰ Ibidem, pág. 46.

- a. Diagnóstico: se ponen de manifiesto los problemas que presenta el sistema actual, se plantean propuestas concretas de cambio fundamentadas en términos técnicos y empresarios.
 - b. Diseño Global: se debe formular el proyecto de sistema que, incorporando los cambios aceptados, dé como resultado el sistema propuesto.
 - c. Diseño Detallado: sobre la base del diagnóstico aprobado, se está en condiciones de producir los elementos que servirán para implementar el nuevo sistema.
- 3) Implementación²¹: es el proceso mediante el cual el sistema propuesto es llevado a la práctica sustituyendo el anterior. Constituye la etapa que adquiere mayor relevancia, pues trabajo que queda a nivel proyecto no tiene utilidad real para la organización que lo requirió. Si bien la implementación en sí misma no puede solucionar los problemas de un mal proyecto, por el contrario, la ejecución inadecuada de un programa de implementación puede hacer fracasar el mejor de los proyectos. Esta etapa se divide en cuatro fases bien definidas:
- a. Planeamiento de la implementación
 - b. Desarrollo de las tareas previas
 - c. Lanzamiento
 - d. Seguimiento

7.- Reingeniería vs. Reestructura

En la actualidad, es común escuchar hablar de reingeniería, pero, ¿es lo mismo decir *reingeniería* que *reestructura*?

²¹ Ibidem, pág. 50.

De acuerdo a Michel Hammer, la reingeniería es empezar de cero, en una hoja en blanco, porque se considera que prácticamente todo lo que hacíamos antes, como empresas, parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos²².

La Reingeniería, en un primer momento, es un proceso que debe realizarse de arriba hacia abajo, es decir que debe ser iniciada por el líder de una organización o de un país ("líder transformacional"). Si no existe voluntad política de llevarla a cabo, si no hay decisión y si no se canalizan recursos a la misma, esta no prosperará.

Pero, en un segundo momento, la reingeniería requiere de un impulso de refuerzo en sentido inverso, es decir de abajo hacia arriba, ya que si no se involucra en la misma a todos los miembros de la organización, entonces fracasará, porque en el mejor de los casos la gente de abajo trabajará en otro sentido o dirección, o en el peor saboteará o boicoteará el cambio.

Sin embargo, la principal advertencia de la reingeniería es que si uno no está convencido de llevarla a cabo o de sus bondades, lo mejor es ni siquiera empezar el cambio, porque entonces podemos quedarnos en el peor de ambos mundos. Es decir, con todas las fallas e inconvenientes de los procesos anteriores, en tanto que las ventajas de los nuevos procesos no se van a sentir, porque el proceso se quedará inconcluso.

Lo interesante de la reingeniería es que no hay un "modelo de reingeniería".

²² ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN II, Reingeniería de Procesos, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2010)

8.- Control Interno

Cuando finaliza el S. XIX, especialmente en la época en que se inicia la gran transformación en la forma de encarar la producción, como consecuencia del creciente desarrollo industrial, comenzó a notarse o percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que la evolución en las fases de producción y comercialización, se desarrolló en forma más acelerada que en la faz administrativa u organizativa. Pero con el transcurso del tiempo, se le fue dando mayor importancia a estos dos últimos conceptos y se reconoció la necesidad de generar e implantar “sistemas de control”, como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las empresas²³. Debido a ese desarrollo industrial y económico, los comerciantes no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos y se vieron obligados por la propia necesidad a subdividir o delegar funciones dentro de la organización y la respectiva responsabilidad de los hechos operativos o de gestión.

Pero dicha delegación de funciones y responsabilidades no estuvo sola en el proceso, ya que en forma paralela se debieron establecer sistemas o procedimientos que previeran o aminoraran fraudes o errores, que protegieran el patrimonio, que dieras informaciones coherentes y que permitieran una gestión adecuada, correcta y eficiente.

Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijados.

El control interno está profundamente vinculado con la administración y organización de las empresas.

La organización consiste en diagramar en forma lógica y coherente, tomando como base las premisas generales que conformarán la estructura de la

²³ RUSENAS, Rubén Oscar, Control Interno, 1ª Edición, (Buenos Aires, 2006), pág. 3.

empresa y en la cual se apoyarán las demás partes componentes, con el propósito de lograr o alcanzar los objetivos que primaron en su gestación.

La administración consiste en manejar la realidad o los hechos diarios, mediante la dirección, supervisión y control de la totalidad de las operaciones de un ente, que tienden a cumplir con los objetivos preestablecidos en la creación de dicha organización o empresa²⁴.

En la actualidad es sumamente importante que las empresas, tanto públicas como privadas, tengan establecidos Sistemas de Control Interno consistentes, idóneos y sólidos, que contribuyan o tiendan a lograr una amplia eficiencia operativa.

De lo expresado anteriormente, se desprende que el control interno nace y crece dentro del ámbito de la organización y que ésta debe poseer los métodos, procedimientos y sistemas que conformen su lógica estructura y que además debe contribuir con los medios necesarios para su funcionamiento humano, material o tecnológico, y fundamentalmente ideológico²⁵.

9.- Naturaleza del Control Interno

Se entiende por control al conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o regularidad de los actos que realizan otros individuos o sistemas de procesamiento de información.

La idea general que se tiene de control, es que éste forma parte de la Teoría de la Administración, definiéndose a ésta como el manejo o gobierno de hechos, cosas y dirección de individuos.

Dentro de una institución, ente o empresa, la administración se subdivide en cuatro fases:

²⁴ Ibidem, pág. 4.

²⁵ Ibidem, pág. 5.

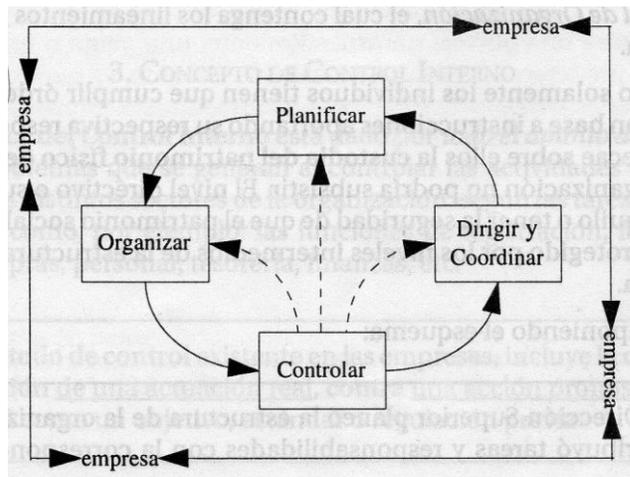
- 1) **PLANIFICAR:** consiste en determinar los objetivos y sub-objetivos y establecer cómo alcanzarlos o lograrlos, mediante el desarrollo de planes integrados y amplios. El beneficio que aporta es que trata de evitar crisis dentro de la estructura de la empresa, ya que permite o facilita la delegación de funciones y responsabilidades, trata de mejorar los sistemas, métodos y procedimientos y es la base para la estructura de control.
- 2) **ORGANIZAR:** es crear departamentos operativos, de servicios o staff, cuya base es la especialidad. Es construir la estructura ideal o tipo que necesita el ente, mediante la asignación de las funciones y responsabilidades correspondientes a aclarar y solucionar las diferencias que puedan existir entre los distintos sectores o individuos. La organización también puede estar desarrollada en función de los procesos operativos, en vez de la estructura departamental²⁶.
- 3) **DIRIGIR Y COORDINAR:** es dar las directrices para lograr los rendimientos predeterminados. Dichas directrices, que se manifiestan en instrucciones, normas o procedimientos, deben ser lo suficientemente claras para poder ser interpretadas por todos y cumplidas correctamente. La coordinación se logra dando coherencia a todas las fases de la administración y delimitando en forma clara las funciones y responsabilidades de sectores e individuos.
- 4) **CONTROLAR:** es unir el cumplimiento de las normas con la responsabilidad del individuo, fijando puntos estratégicos donde vigilar su cumplimiento o rendimiento, en forma esporádica, y concentrarse en los desvíos o excepciones a lo predeterminado, para evaluarlos en cuanto a magnitud e importancia y, en última

²⁶ Ibidem, pág. 6.

instancia, realizar una acción que tienda a corregir esas irregularidades.

De lo detallado, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- 1) El esquema no es de ningún modo rígido
- 2) Todas las fases se producen simultáneamente
- 3) El control repercute o se manifiesta en las restantes partes componentes²⁷



Fuente: RUSENAS, Rubén Oscar, Control Interno, 1ª Edición, (Buenos Aires, 2006), pág. 7.

La naturaleza e importancia del Sistema de Control Interno es indivisible porque integra toda la organización. Es función y responsabilidad de la Dirección de la empresa su instalación o implementación, la vigilancia de su funcionamiento en forma correcta o eficiente, el detectar los desfasajes de los que fue predeterminado y, por último, el adaptar al tiempo y circunstancias las políticas, normas y procedimientos que componen dicho sistema²⁸.

²⁷ Ibidem, pág. 7.

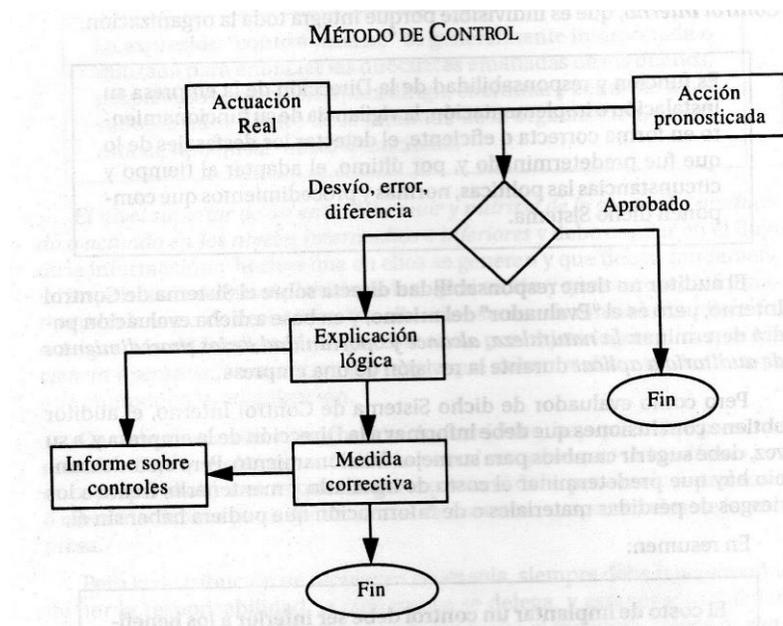
²⁸ Ibidem, pág. 9.

10.- Concepto de Control Interno²⁹

El alcance del control interno está dado por todo el ámbito de la empresa, y los problemas que se generan al controlar las actividades que tiene origen en los distintos sectores de la organización, según las tareas que éstos desarrollan.

El método de control existente en las empresas, incluye la comparación de una actuación real contra una acción pronosticada.

En cada caso o situación, el sistema, método o procedimiento debe prever la posibilidad de practicar un control o análisis de lo que está sucediendo, y en caso de encontrar diferencias, desvíos o errores, poder obtener la explicación lógica por la cual estos hechos ocurrieron y, finalmente, tratar de adoptar las medidas correctivas correspondientes.



Fuente: RUSENAS, Rubén Oscar, Control Interno, 1ª Edición, (Buenos Aires, 2006), pág. 10.

²⁹ COOPERS & LYBRANDS, Informe COSO, (s.d.), pág. 2.

Podemos decir que en cada área funcional de la organización, existirán controles propios y controles externos, que tenderán a medir o confrontar la situación real contra una norma o un procedimiento preestablecido por la Dirección del ente. Pero cada funcionario que tiene a su cargo tareas y responsabilidades en la conducción y registración de distintos tipos de recursos (personales, materiales, financieros, tecnológicos, etc.), es responsable del control interno en su ámbito de actuación.

La función de evaluación del sistema de control interno consiste en verificar la correcta actuación y efectividad de la operatoria del ente³⁰.

Los parámetros preestablecidos para efectuar la comparación pueden ser los siguientes, entre otros:

- a) Planes, metas y objetivos;
- b) Estructura organizativa;
- c) Coyuntura del medio donde opera la organización;
- d) Políticas, usos y costumbres propios de la empresa;
- e) Sistemas, métodos y procedimientos en función o implantados;
- f) Métodos de control: determinación de puntos débiles y puntos fuertes;
- g) Potencial humano, material y tecnológico;
- h) Estándares históricos de actuación;
- i) Medición y comparación de resultados históricos³¹.

11.- Divisiones o clasificaciones del control interno³²

Definiremos las divisiones o clasificaciones de la siguiente manera:

³⁰ RUSENAS, Rubén Oscar, op. cit., pág. 10.

³¹ Ibidem, pág. 11.

³² Ibidem, pág. 17.

- Contable: control de los movimientos patrimoniales y de resultados, que modifican la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa.
- Operativo: se practica dentro de las distintas áreas, departamentos y sectores que componen el ente, sin entrar a determinar si éstos son productivos, de servicios o staff.
- Preventivo: se utiliza para realizar una protección razonable y adecuada del patrimonio de la organización.
- De la información: es utilizado para la obtención de información confiable y eficiente, y a su vez oportuna para la toma de decisiones.
- Administrativo: trata de optimizar el rendimiento operativo a través de la eficiencia.
- Continuo: se practica en todas las operaciones y tiene la característica de ser rutinario o sistemático.
- Esporádico: es selectivo, por excepción, se practica irregularmente, es de carácter potencial ya que su aplicación está latente.
- Por sistema: es cuando el control existe incorporado al sistema en el que actúa. Es un elemento censor en cada caso o proceso estratégico.
- Externo al sistema: es el que se realiza por la evaluación que practica un elemento extraño al proceso, comparando éste con la realidad y aquello que debió haber sucedido.
- Directo o deliberado: se organiza con el propósito de llevar a cabo una revisión interna: confrontación de datos que forman parte de una información determinada con sus respectivos elementos de juicio.
- Indirecto y simultáneo: es un procedimiento de revisión que acompaña a la ejecución misma de los actos administrativos o

técnicos y que se basa principalmente en la división de tareas, esencia de todo control interno eficaz cuando la unidad de trabajo es compleja y éste necesita ser realizado por varias personas o un número considerable de ellas.

- Administrativo y operativo: busca promover la eficiencia operativa en las transacciones y adhesión a las prácticas sanas emanadas de la Dirección Superior.

12.- Aspectos prácticos del control interno

A continuación haremos un resumen de los aspectos prácticos que deben ser tenidos en cuenta para lograr y mantener un sistema de control interno eficiente³³:

1. Enumeración y análisis
 - a. Responsabilidad: la responsabilidad de todos los integrantes de una organización debe estar perfectamente delimitada; por lo tanto, cada uno de los individuos conoce su responsabilidad y para que éste conocimiento sea efectivo debe ser comunicado por escrito en forma clara y precisa.
 - b. Funciones: se debe realizar la separación de funciones de los individuos, de tal manera que éstas se dividan en las siguientes categorías y cada una de ellas las efectúe un individuo diferente:
 - i. Iniciación de una operación
 - ii. Registración en formularios, libros o registros, o carga de datos en procesadores

³³ Ibidem, pág. 115.

- iii. Autorización o aprobación de la operación y sus registros
 - iv. Custodia de los bienes físicos o materiales
 - v. Archivo o finalización de la operación
- c. Delegación: existe la posibilidad de que los individuos deleguen en otros de menor jerarquía sus funciones, pero debe quedar claro que la responsabilidad sobre esa función no puede ser delegada.
- d. Autoridad: cuando a un individuo se le asigna una función acompañada de la correlativa responsabilidad, se le debe otorgar la autoridad necesaria o justa para que pueda ejercer debidamente esa función.
- e. Operación: ningún individuo dentro de una organización debe ser el responsable de una transacción desde que ésta se inicia hasta que finaliza. Ya que si así fuera, en el caso de existir errores, éstos serían difíciles de detectar, lo que a su vez posibilitaría la comisión de dolos o fraudes.
- f. Personal: el factor humano es fundamental en cualquier tipo de ente y, por lo tanto, su selección, entrenamiento y capacitación tienen mucha importancia, ya que ellos son los que ponen en movimiento y desarrollan las empresas. Para tener individuos idóneos capaces de cumplir con las funciones que deben ejercer y la responsabilidad de cada cargo, deben ser elegidos teniendo en cuenta sus características personales y técnicas (ya sea que éstas provengan de estudios realizados y/o de experiencias previas).
- g. Autocontrol: todo procedimiento, sistema o norma, en el momento de su creación, debe proveerse de controles propios o automáticos, que permitan detectar errores de procedimiento y que generen su corrección en forma inmediata. Este tipo de

- controles es denominado de diseño, pues permite la auto-verificación de la información que se procesa.
- h. Control selectivo: toda organización debe poseer, dentro de estructura, individuos que efectúen controles por excepción, los cuales se apliquen en forma periódica y de manera sorpresiva y que, a su vez, evalúen si los controles existentes actúan de la manera tal como fueron creados.
 - i. Funciones rotativas: la dotación humana debe tener una rotación de funciones que contribuye a eliminar a los individuos denominados indispensables para la organización y, también, contribuye a detectar errores y fraudes. Esta rotación permite que el individuo no se enajene con un trabajo y que, a su vez, se capacite y entrene en tareas diferentes que le posibiliten evolucionar dentro del ámbito de la organización. La rotación, por sí misma, es un elemento motivador de las personas³⁴.
 - j. Elementos materiales: a aquellos individuos que tienen funciones de custodia de bienes de la organización, debe proveérselos de los elementos de seguridad necesaria para que, en el momento en que el individuo está fuera de la empresa, los valores bajo su custodia estén suficientemente protegidos.
 - k. Costo: el costo de instalar y mantener un control debe ser menor de lo que realmente se quiere controlar.
 - l. Instrucciones por escrito: toda instrucción que se le dé al personal de una organización debe ser entregada por escrito, ya fuere la descripción de tareas, un manual de procedimientos, etc., y el receptor debe firmar como que recibió dicha norma.
 - m. Pre-numeración de comprobantes y formularios: la numeración correlativa permite el procesamiento de todos los formularios

³⁴ Ibidem, pág. 116.

- siguiendo su secuencia, facilitando la detección de la falta de un ejemplar.
- n. Custodia de formularios: los formularios que no están puestos en uso deben estar perfectamente protegidos para que nadie pueda tener acceso a ellos. Una persona debe ser la encargada de entregarlos a los usuarios y registrar a quien se los facilitó.
 - o. Depósito total de cobranzas: el total del dinero y los cheques ingresados a la empresa deben ser depositados de inmediato y en forma intacta (con la misma composición) en los bancos.
 - p. Dinero en efectivo: el uso de dinero en efectivo debe provenir sólo de los fondos fijos o caja chicas y únicamente debe ser utilizado para los desembolsos permitidos de tipo urgente o para gastos menores que no justifiquen la realización de un pago con cheque³⁵.
 - q. Egreso o pagos con cheques: todo pago que efectúe la organización debe realizarse con un cheque a la orden del beneficiario y evitando o restringiendo su endoso por éste.
 - r. Obligaciones con doble firma: cada vez que la empresa se compromete o se obliga mediante un documento, es conveniente que dicha obligación tenga la firma de más de un funcionario.
 - s. Cuentas de control: la sumatoria de las cuentas analíticas debe ser igual a lo expresado las cuentas de control, y en caso de no ser así se debe realizar la conciliación respectiva.
 - t. Control por oposición: consiste en aquel que se produce cuando un individuo y otro se verifican mutuamente.
 - u. Confrontar datos: se deben realizar todas las conciliaciones de datos propios con informaciones de terceros.

³⁵ Ibidem, pág. 117.

- v. Claves o códigos de acceso: se debe acceder a los sistemas mediante el uso de una clave o código de usuario, que solamente debe conocer la persona encargada de la función, y la cual debe ser cambiada periódicamente.
- w. Organización informal: no debe haber ningún procedimiento administrativo u operativo ajeno al sistema formal³⁶.
- x. Predominio de lo importante sobre lo urgente: la urgencia es enemiga del control y tiende a suprimir fases de una operación.
- y. Métodos contra el fraude y la corrupción: debe surgir de la ordenación del control interno la idea de que hay una suficiente seguridad de que las personas de la empresa actúan de acuerdo a normas éticas y morales socialmente admitidas.
- z. Elementos tecnológicos: la empresa debe tener una razonable adecuación a la tecnología de la época, tanto en materia de comunicaciones como de informática. La productividad se ve afectada cuando no hay factores productivos adecuados que a su vez contribuyen a aumentar los costos y obtener precios superiores a los del mercado, lo que indica una escasez de eficiencia operativa³⁷.

³⁶ Ibidem, pág. 118.

³⁷ Ibidem, pág. 119.

CAPÍTULO III

Empresas de familia

Sumario: 1.- La Empresa Unipersonal y la Empresa Familiar
2.- Su importancia en el mundo 3.- Factores de desaparición de empresas familiares 4.- Ventajas y desventajas de las firmas familiares 5.- Ciclo de vida: De la primera a la segunda generación 6.- La familia y la empresa 7.- La distribución de roles. Los fundadores 8.- Aproximación de la familia a la empresa. ¿Une o destruye? 9.- Profesionalización de la empresa 10.- El personal de la empresa familiar 11.- Sucesión del management

1.- La Empresa Unipersonal y la Empresa Familiar

La *empresa unipersonal* se caracteriza porque el empresario, dueño o patrón desarrolla un proyecto personal por su cuenta y riesgo³⁸. En estas empresas ser propietario y director coinciden. Su imagen y la de la empresa se funden en una sola; siendo que si fracasa el negocio, fracasa personalmente. Por lo general tiene todo el sistema organizativo en su mente, la relaciones, con y entre sus colaboradores, son directas y en muchos casos existen fuertes lazos emocionales y ejerce su liderazgo teniendo en cuenta la idiosincrasia de quienes trabajan con él.

³⁸ SHELEMENSON, A., Análisis Organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflictos en contextos turbulentos, (Buenos Aires, 1998), passim.

Técnicamente se denomina "estructura organizativa" a la definición de las responsabilidades de cada uno, la organización de roles y funciones, la división del trabajo como así también a las relaciones de autoridad y dependencia entre los integrantes del conjunto. Una de las características de este tipo de empresas es que no existe diferenciación estricta en mucho de los factores mencionados. Tal es así que el organigrama no siempre se respeta o directamente no existe. La información y el control son ejercidos sólo por el dueño, quién se vincula directamente con los colaboradores, aún cuando existan en la práctica diferentes niveles de jerarquía. En cuanto a las responsabilidades, suele existir cierto grado de ambigüedad y algunas áreas no tienen responsabilidades bien definidos. La delegación no siempre es adecuada; por otro lado las decisiones, los proyectos o las prioridades se modifican según el criterio del dueño que, en muchos casos no tiene formulado un plan racional de largo plazo. Impera un clima de informalidad y es la personalidad del empresario el factor que configura la dinámica de la organización interna del sistema.

Cuando en el negocio comienzan a incluirse a parientes en reemplazo de empleados extra-familiares, se configura una empresa de familia. Su estructura organizativa es similar a la empresa unipersonal, puesto que un solo familiar es responsable del rumbo a seguir y determina los objetivos y políticas; en realidad la única diferencia que existe entre la empresa unipersonal y la empresa de familia reside en que uno o varios empleados son a la vez familiares directos del dueño.

De todos modos la empresa de familia pese a las semejanzas mencionadas con la unipersonal tiene ciertas facetas que la hacen diferente y más compleja en el manejo. Así las características propias del sistema familiar, con sus jerarquías, sus relaciones de poder y de dependencia, influyen en quienes desempeñan distintos cargos. El liderazgo es ejercido por un miembro que en la familia goza de prestigio y autoridad, cimentados en su tarea como empresario. La asignación de roles suele depender más del lugar o del poder

que el candidato tiene en la familia, que de su capacidad para la tarea a cumplir. Generalmente se percibe un nivel de informalidad mayor que en las *empresas unipersonales*, cuyos colaboradores son extra-familiares. Dicho clima se da, no solo en el funcionamiento interno, sino que se extiende a los clientes y proveedores.

Las retribuciones a quienes trabajan suelen no estar relacionadas con el tipo de tareas o de producción, sino con necesidades ajenas a la producción en sí.

Los valores éticos y sociales con los que se mueven los familiares que participan de la empresa de este tipo suelen ser homogéneos, lo que da gran coherencia al sistema y puede agilizar la adaptación al contexto cambiante, o por el contrario generar mayor rigidez en relación con las modificaciones.

Como síntesis del tema podemos manifestar que: una "**empresa familiar**" es:

*"Una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador -empresario- o la fundadora -empresaria- y emplear al otro cónyuge, o a otros parientes; o bien puede ser administrada por los hijos o por los nietos del fundador. La característica distintiva es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control"*³⁹.

2.- Su importancia en el mundo

La importancia de las empresas familiares en el mundo occidental, ya no se pone en duda. Estas aportan más del 50% del producto bruto interno de las economías de sus respectivos países, y son una fuente cada vez más importante de generación de empleo.

³⁹ Ibidem

Un dato relevante es que en general, en el momento fundacional de las empresas, el 85 % son fundadas por "entrepreneur" cuyas edades oscilan entre 22 y 28 años, de los cuales el 85 % son hombres. Entre los 55 y 57 años el fundador suele vivir una crisis, en esta etapa los hijos definen si van a trabajar en el negocio familiar (el 86% opta por sí) o si prefieren desarrollar su carrera lejos de la figura paterna (el otro 14 %).

La empresa familiar no necesita más carta de presentación para demostrar su importancia. Pero, pese a ese gran alcance, también llaman la atención por su volatilidad, es decir su alta tasa de mortalidad, por ejemplo, del 90% de las empresas que nacen como empresas familiares en Canadá, sólo 30% pasa a la segunda generación y apenas 10% sobrevive a la tercera generación. En Estados Unidos, de ese mismo 90%, 40% desaparece durante los primeros cinco años, 66% del resto logra pasar a la segunda generación y de ellas sólo 12% sobrevive a la tercera generación. En Inglaterra el 24% pasa a la segunda generación y el 14% a la tercera. En el mundo existen estadísticas que muestran que las *empresas familiares* son muy propensas al fracaso.

En el caso particular de la Argentina contamos con los datos aportados por Carlos Kaplún en la revista Mercado de Julio de 2008: "En la Argentina, las empresas familiares representan alrededor de 75% de las unidades económicas, 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y 95% de la comercialización". Según las estadísticas, el 80% de las empresas de Argentina son de tipo familiar, lo que representa más de un millón de compañías, pero del total de estas firmas sólo el 30% consigue superar los tres años de vida y menos del 7% llega a la tercera generación⁴⁰.

Por eso, llega a ser tan importante el caso de aquellas que han logrado no sólo sobrevivir a las sentencias de estos mitos sino crecer y expandirse, hasta ubicarse en un plano de igual a igual con grandes consorcios mundiales cuyo origen fue diferente al entorno familiar.

⁴⁰ DODERO, Santiago, El secreto de las Empresas Familiares exitosas, 2ª Edición, (Buenos Aires, 2013), pág. 17.

Usualmente cuando se habla de empresas familiares se tiene la percepción de que son pequeñas entidades económicas, con tecnología obsoleta, recursos financieros escasos y sistemas administrativos incipientes. Pero no es así. Resulta que grandes e importantes empresas internacionales son organizaciones de corte familiar, que de pequeñas y obsoletas no tienen nada. Es por ello que el concepto de empresa familiar no debe asociarse a una determinada escala; de todos modos, es necesario preguntarse si una empresa familiar en la Argentina puede ser considerada como un gran emprendimiento, de acuerdo con los parámetros que la definen los economistas en clasificaciones técnicas.

En los últimos tiempos se ha puesto de relieve un mayor interés en el estudio y análisis de estas corporaciones, precisamente por la importancia económica que han adquirido esos grandes grupos económicos, y porque, en su mayoría, con su desenvolvimiento, han echado por tierra diversos mitos que existen alrededor de las empresas cuyo origen ha sido el entorno familiar.

El principal de esos mitos es el que afirma que "la *primera* generación las construye, la *segunda* generación las daña y la *tercera* generación termina por destruirlas"; o también conocido como "Padres ricos, hijos nobles, nietos pobres"; o más vulgarmente como "la *primera generación* funda, la *segunda* continúa y la *tercera* funde". Incluso en otros idiomas también existen estas expresiones, por ejemplo en inglés " *from rags to riches to rags* " (de harapos a riqueza a harapos), o " *shirt-sleeves to shirt-sleeves in three generations* " (de obrero a obrero en tres generaciones); o en italiano " *dalle stalle alle atelle alle all stalle* " (de establos a estrellas a establos); en definitiva todos estos dichos populares sugieren lo mismo: la primera generación construye el negocio, la segunda lo "ordeña" o "cosecha sus frutos", y la tercera debe rematar lo que queda o empezar todo de nuevo⁴¹.

⁴¹ SHELEMENSON, A., *op. cit.*, pág. 32.

3.- Factores de desaparición de empresas familiares⁴²

La corta vida de las empresas familiares, tiene muchas causas; comenzando porque detrás de cada empresa familiar hay una familia que crece más rápido que el negocio, y que si ese grupo familiar no se controla y organiza, termina comiéndoselo. Aquí es cuando se dice que la familia misma se ha convertido en un obstáculo. A medida que transcurren los años, la creciente demanda de dinero de la familia, tienta a los dueños a retirar utilidades de la empresa en lugar de reinvertirlas para su crecimiento.

Otra de los motivos que ha llevado a la desaparición de la empresa de familia es que en general son de carácter privadas y pequeñas, por lo que carecen de capacidad financiera.

Las inflexibilidades propias del negocio también agudizan los problemas familiares característicos tales como la rivalidad entre los hermanos o la competencia generacional. No debemos olvidar también que la inclinación natural de los hijos por seguir rumbos independientes a los de los padres, puede abortar los planes de la sucesión. Como resultado de esto muchas empresas abandonan el esfuerzo de la familia en el momento de la sucesión porque sienten que destruirá a la familia.

4.- Ventajas y desventajas de las firmas familiares.

Aunque en el caso de las empresas familiares siempre se presta más atención a los aspectos negativos, como todas las empresas, las de tipo familiar, poseen pros y contras. Comenzaremos por citar las ventajas⁴³:

- El sentido de pertenencia que desarrollan sus miembros.

⁴² BASCO, Rodrigo, La investigación en la Empresa Familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente, (España, 2006), Vol. 12, pág. 233.

⁴³ LEACH, Peter, The Family Business, trad. por Federico Villegas, (España, 1996), pág. 24.

- El compromiso que asumen, sobre todo el fundador, que puede llegar a sentir pasión por lo que es su creación. Sin dudas las personas comprometidas con la empresa y la familia dedican más tiempo y esfuerzo del que dedicarían en una empresa común.
- El Conocimiento que existe dentro de las mismas. A menudo se da que en las empresas familiares poseen un know how que las competidoras no, que se mantiene resguardado en la familia. Los hijos desde niños beben esos conocimientos, y en el momento de entrar a la empresa, llegan muy compenetrados con la misma.
- La flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero. Los familiares suelen emplear el tiempo necesario para cumplir con las tareas, y en cuanto al dinero, es común que se priorice las necesidades de reinversión de la empresa a las necesidades de los miembros.
- Planeamiento a largo plazo. En general las empresas de familia buscan la perpetuidad, lo que ayuda a disminuir riesgos y ayuda a manejar mejor los imprevistos. El doctor Peter Davis, catedrático de la Wharton Business School, una autoridad en lo que concierne a los problemas que plantea la empresa familiar considera este aspecto muy importante:
 - “Si existe en nuestra economía occidental alguna entidad que pueda equipararse con la filosofía que los japoneses han introducido en el mundo de los negocios durante los últimos 15 años, esa es la empresa familiar. Ni el capitalista más astuto, ni las compañías de propiedad colectiva pueden hacerlo, porque están más preocupadas por las ganancias trimestrales o semestrales. La empresa privada familiar es la única entidad que puede verdaderamente hacer proyectos para el largo plazo”⁴⁴.

⁴⁴ DAVIS, Peter, Your family business in the 1990s and beyond, (Londres, 1990), pág. 2 (sic.).

Si bien las empresas de familia son eficientes para planear a largo plazo, no lo son para formalizar esos planes, lo cual lo termina convirtiendo en desventaja.

- Cultura estable. La mayoría de las personas involucradas, lleva mucho tiempo en la empresa, y ya sabe cómo se tienen que hacer las cosas. Esto se vuelve un arma de doble filo, ya que si la cultura es cerrada y rígida es un obstáculo para los cambios.
- Rapidez en la toma de decisiones, ya que cuando la empresa es pequeña, y todos dependen del fundador, para decidir, solo se necesita un sí o no del patrón.
- Confiabilidad y orgullo. Está comprobado que las empresas de familia, brindan una mejor atención a los clientes y calidad de servicio. Las personas valoran mucho el hecho de tratar con “gente”.

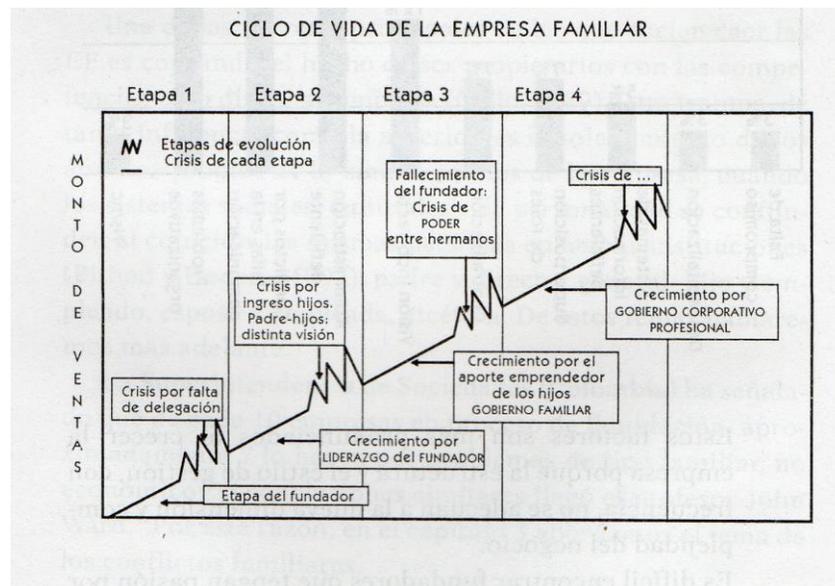
Dentro de las desventajas se pueden nombrar las siguientes:

- Rigidez y resistencia al cambio. Es común oír frases como “Papá siempre lo hizo así”.
- Desafíos comerciales adicionales, como:
 - Modernización de prácticas obsoletas.
 - Manejo de transiciones: por ejemplo cuando el padre de edad avanzada y el hijo, heredero forzoso, piensan diferente, se generan conflictos e incertidumbre, que impactan en todos los stakeholders.
 - Aumentar el capital. Las empresas pequeñas y menos formalizadas, tienen menos opciones a la hora de acceder a capital, además son reacias a hacerlo por diferentes motivos, entre ellos, el temor a perder el poder.
- Sucesión. Cuando llega el momento, trae dificultades importantes, ya que intervienen factores ajenos al sistema de empresa, como ser, emociones, factores psicológicos, elección

entre hijos, padres que no quieren ceder el poder, desconfianza, celos, etc. Es una transformación que debe ser muy bien manejada, caso contrario, las probabilidades de sobrevivir se vuelven muy bajas.

- Conflictos emocionales. Se presenta el dilema ¿Empresa o familia?, los sistemas de familia manejan valores como emoción, protección y lealtad, los de empresa, resultados, tareas, rendimiento. Cuando se mezclan o superponen estos sistemas, las decisiones se hacen más complejas.
- Falta de liderazgo y legitimidad. Si al momento de la transición, no existe una persona preparada, un líder apto para asumir la responsabilidad, que cuente con el apoyo y crédito de toda la organización, los resultados pueden ser muy desalentadores.

5.- Ciclo de vida: De la primera a la segunda generación



Fuente: DODERO, Santiago, El secreto de las Empresas Familiares exitosas, 2ª Edición, (Buenos Aires, 2013), pág. 24

La empresa familiar suele volverse más compleja con el paso del tiempo, y especialmente con la transición de una generación a otra. Con el tiempo, aumenta la intensidad de los factores emocionales en torno del compromiso familiar con la empresa. La “carga emocional” cobra demasiada importancia.

Por lo general, el fundador de la firma ha dejado atrás un puesto bien rentado, resignando el confort y la seguridad a cambio del riesgo y una buena dosis de esfuerzo y trabajo. Alternativamente, puede haber sacado ventaja de una oportunidad facilitada por una reducción de personal o algún otro tipo de interrupción en su carrera, para abrirse camino por su cuenta. Si bien en una primera etapa, en muchas empresas que recién se inician, las esposas se comprometen a ayudar a sus maridos (cada vez más a menudo ocurre a la inversa), los empresarios están solos al principio. Confían en su intuición, en su capacidad de trabajo, en su habilidad comercial y en su compromiso total (con frecuencia a expensas de la familia) a fin de lograr el principal y primer objetivo: consolidar la empresa.

Una vez que la firma atraviesa indemne esta primera fase de subsistencia, la naturaleza del desafío cambia. Hay que incorporar personal calificado, es necesario desarrollar un sistema, e introducir algunos planes detallados para asegurar el desarrollo y el crecimiento de la firma. Es en este momento cuando el fundador se puede ver sometido personalmente a prueba: si bien no hay ninguna duda de que él continúa al frente de la empresa, ésta comienza a adquirir una identidad propia. El fundador necesita desarrollar una nueva categoría de management que conducirá a la empresa hacia la siguiente fase de desarrollo potencial. Ahora, la dimensión de la compañía hace necesario adoptar una estructura formal; se deben incorporar individuos con capacidad de gestión y no sólo con habilidades funcionales; hay que delegar autoridad para tomar decisiones en los directores de más antigüedad; deben ponerse en práctica los controles para verificar la realización de las decisiones. Mientras todo esto ocurre, los hijos del fundador crecen y se desarrollan.

Por lo general, a fin de perpetuar la firma familiar, el fundador confía en que sus hijos ingresarán a la compañía. Si éstas no fueran sus aspiraciones, entonces sería necesario incorporar personal de afuera para que maneja la firma. Aún así, para cumplir con nuestro propósito, supongamos que los hijos están ansiosos de enrolarse. Su incorporación traerá una nueva serie de problemas. Por ejemplo:

- ¿Qué papel se espera que jueguen de ahora en más?
- ¿Cómo se les pagará?
- ¿Cómo afectará su incorporación a los empleados leales que no son de la familia?
- ¿Cómo será evaluada su rendimiento?
- ¿Tienen suficiente habilidad comercial para hacerse cargo de la empresa?
- ¿Cómo sería elegido el futuro líder entre ellos?

Todas estas dudas se vuelven infinitamente más complicadas para el fundador que cumple con el doble rol de padre y empleador, como también para el empresario con sus probablemente ambivalentes actitudes acerca de renunciar al control y aceptar la realidad de sus años y de la muerte. Por primera vez, la sucesión se convierte en problema principal.

En este momento es necesario establecer un acuerdo entre todas las decisiones importantes para asegurar un traspaso con éxito de la empresa de la primera a la segunda generación, sobre todo cuando existen decisiones que ambos, el fundador y sus hijos preferirían evitar.

Demasiado a menudo las cuestiones clave no se abordan, la creciente inquietud entre los hijos del fundador es reprimida, mientras las consideraciones acerca del manejo y el control de la compañía se diluyen en el ajetreo diario de la empresa.

Ante la angustia de tener que enfrentar problemas realmente importantes suele alentarse una creencia casi mística de que todo se arreglara hacia el final. Pero esto rara vez sucede, y una gran cantidad de empresas son

incapaces de sobrevivir al proceso de sucesión de una presidente a otro. Este es un hecho demostrado por las encuestas que muestran que cerca de un 70 por ciento de las firmas que tienen una expectativa de vida de unos 24 años – el promedio de ejercicio en su cargo del fundador -. Por eso, el fracaso del plan para orientar el proceso de sucesión hasta su consumación en vida del fundador habitualmente representa un trauma familiar, un negocio lucrativo para la división de recaudación de impuestos sucesorios y, muy probablemente, señalara el ocaso de la empresa familiar, en la cual el fundador trabajó tan duro y durante tanto tiempo para consolidarla⁴⁵.

6.- La familia y la empresa

6.1.- Sistemas familiares y sistemas empresariales

Un método útil para analizar la relación familia – empresa consiste en considerar ambos conceptos como dos sistemas. En este caso el propósito inicial no es determinar las características de los individuos dentro de los dos sistemas, sino más bien los aspectos que duelen definir las relaciones entre los individuos en cada sistema. La importancia de estos aspectos dentro de los tipos de sistemas es obviamente diferente, como se ilustra en el siguiente cuadro:

<i>Sistema familiar</i>	<i>Sistema empresarial</i>
De base emocional	De base laboral
Conducta subconsciente	Conducta consciente
Introversión	Extraversión
Minimización del cambio	Aprovechamiento del cambio

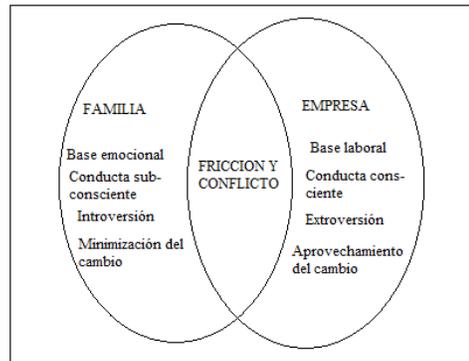
Fuente: LEACH, Peter, The Family Business, trad. por Federico Villegas, (España, 1996), pág. 50.

⁴⁵ LEACH, Peter, op. cit., passim.

El sistema familiar es básicamente emocional con sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos y negativos. Dichos lazos, y en buena medida las conductas en las relaciones familiares están influenciadas por el subconsciente (la necesidad de dominio entre hermanos, de los padres de ser más fuertes que sus hijos, y así sucesivamente). El sistema familiar también suele ser introvertido, se cultivan los altos valores sobre la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Además, existe una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia.

El sistema empresarial, por otro lado, se basa en el cumplimiento de las tareas. Está construido en torno de las relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración convenida y, en la mayoría de los casos, la conducta está conscientemente determinada. Además, está orientado hacia el mundo exterior (extrovertido) toda vez que produce bienes y servicios para el mercado, mientras enfatiza el rendimiento y los resultados – es decir, la competencia y productividad de sus miembros -. Por último, a fin de asegurar su supervivencia, el sistema empresarial promueve el cambio en lugar de minimizarlo.

En las empresas colectivas estos dos sistemas básicamente incompatibles actúan en forma independiente, pero en las firmas familiares no solo se superpone, sino que son realmente interdependientes. Sus objetivos y prioridades diferentes producen las tensiones características que existen en las firmas familiares, y allí donde se superponen crean serios inconvenientes para el fundador y los demás miembros de la familia.



Fuente: LEACH, Peter, The Family Business, trad. por Federico Villegas, (España, 1996), pág. 52.

6.2.- ¿Qué esta primero, la familia o la empresa?

El hecho de considerar el compromiso familiar como un factor negativo no debería hacer pensar que no existen ventajas asociadas con la relación familiar. Sin embargo en este sentido es necesario destacar la influencia negativa del excesivo traspaso de valores, ya sea de la familia a la empresa o a la inversa.

6.3.- Los valores familiares en la empresa.

Las respuestas a las preguntas acerca de como evaluar el rendimiento empresarial de los miembros de la familia, como transferir el poder y, en caso de ser necesario, como compartir la propiedad de la empresa, pueden ser muy diferentes según se consideren las cosas desde el punto de vista familiar o empresarial. Estos son ejemplos comunes acerca de algunas soluciones encaradas desde el punto de vista familiar:

1. Se espera que los hijos adultos se incorporen a la empresa familiar y consagren sus vidas laborales a la misma, sin importar su aptitud habilidades o inclinaciones.

2. El nepotismo puede conducir a un sistema de gestión que privilegia las políticas familiares a expensas de todo lo demás. Esto puede colocar a la compañía en una desventaja competitiva, dando cabida (hasta el nivel más alto) miembros incompetentes de la familia y desalentando a los managers que no pertenecen a ellas.
3. Algunas familias determinan que todos sus miembros deben percibir igual remuneración, sin importar sus habilidades ni sus contribuciones. Otras pagan a los parientes más de lo que merecen o, alternativamente, menos, sobre la base de que ellos están obligados a contribuir a la empresa familiar y el dinero debe ser una preocupación secundaria.
4. La rivalidad infantil entre hermanos puede derivar en una lucha interna y convertirse en una fuerza destructiva que haga peligrar la supervivencia de la firma familiar.
5. El principio de que los hijos deben ser tratados con igualdad se refleja a menudo en la actitud de los propietarios que dan a sus hijos una participación igual en la empresa, sin importar sus contribuciones.

6.4.- La influencia de la empresa sobre la familia

La influencia del sistema empresarial en la vida familiar puede ser tan perjudicial como la situación inversa.

Erigir una empresa con frecuencia representa una tarea absorbente y obsesiva para el fundador, y la vida familiar sufre las consecuencias. Del mismo modo, en una etapa de desarrollo posterior, cuando los miembros de la familia ya se han incorporado a la firma, las familias pueden llegar a sentirse invadidas por la empresa porque estas han llegado a dominar cada aspecto de su vida.

Muchas veces los problemas se agravan cuando existen conflictos empresariales. En algunas familias las diferencias en materia de políticas empresariales llegan a ser intensas, y existe tanto contacto dentro y fuera de la empresa que la vida familiar cotidiana se vuelve simplemente intolerable.

6.5.- Un criterio equilibrado

El conflicto que surge de la superposición de los sistemas mencionados no puede evitarse completamente. Sin embargo, algunas familias han encontrado ciertas formas de limitar esa superposición, de separar sus vidas familiares y laborales, y de reducir las posibilidades de que surjan problemas como consecuencia de la contraposición de valores entre una esfera de acción y la otra.

Intentar separar completamente la vida familiar de la laboral es la primera reacción de mucha gente cuando comienza a ver las señales de peligro. Pero no se puede negar la realidad de la familia y de la conducta humana y esta estrategia compromete las fuentes de energía que surgen de la relación familiar. Un criterio mucho más eficaz consiste en desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales, para luego enfrentarlos de una manera directa a fin de asegurar el correcto equilibrio entre los componentes del sistema. El “correcto equilibrio” es aquel que permite manejar adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar. Los primeros pasos que deben darse para lograr este objetivo implican profesionalizar la empresa, distribuir el poder y los recursos reflexivamente, adoptar medidas preventivas y manejar eficazmente las transiciones (en especial la sucesión)⁴⁶.

⁴⁶ LEACH, Peter, op. cit., pág. 54.

7.- La distribución de roles. Los fundadores

Como resultado de su amplia investigación acerca de las empresas familiares, el doctor Peter Davis, catedrático de la Wharton Business School, ha hecho la siguiente distinción entre empresarios y fundadores:

“Si bien todos los fundadores de empresas familiares son empresarios, no todos los empresarios son fundadores. Los fundadores son generalmente individuos intuitivos y sensibles. Evidentemente, poseen las capacidad y ambición para construir una gran empresa, pero también tienen un sentimiento hacia la misma, un amor por lo que han creado que les lleva a pretender perpetuarlo a través de las generaciones”⁴⁷.

Sigue con la identificación de tres tipos de fundadores: propietarios, dirigentes y técnicos. Sus personalidades influyen en todas las etapas de desarrollo de la empresa, y en muchos casos esa influencia persiste aún muchos años después de haber fallecido. Las principales características de los diferentes tipos de fundadores se resumen en el siguiente cuadro:

<p>Proprietarios</p> <ul style="list-style-type: none">— La posesión es un factor clave.— “Yo soy la compañía - La compañía soy yo.”— Jamás se profesionaliza la empresa.— Se controla a los hijos, que pueden llegar a ser sumisos o rebeldes. <p>Dirigentes</p> <ul style="list-style-type: none">— El control es el factor clave.— Centralizan la mayoría de las decisiones pero delegan responsabilidades.— Se sienten orgullosos de la familia y de la empresa.— Evitan las decisiones que amenazan con hacer tambalear su rol paternal, especialmente las referidas a la sucesión. <p>Técnicos</p> <ul style="list-style-type: none">— Construyen la empresa sobre la base de las habilidades técnicas y creativas.— Detestan los pormenores del management.— Delegan la administración en managers clave que no son familiares.— Ocasionalmente alientan a sus hijos.— Crean conflicto entre los hijos y los managers no familiares.— Les resulta difícil desprenderse de ciertas técnicas o no tomarlas en cuenta.
--

Fuente: LEACH, Peter, The Family Business, trad. por Federico Villegas, (España, 1996), pág. 62.

⁴⁷ DAVIS, Peter, Three types of founders – and their dark sides, (Londres, 1990), pág. 1 (sic.).

En el caso particular de la empresa objeto del análisis, su fundador es un hombre, por lo tanto vale la pena analizar lo que la bibliografía puede aportar sobre el tema del hombre como propietario.

Entre sus cualidades más sobresalientes se encuentra su habilidad en los temas comerciales, la tolerancia a las presiones familiares y empresariales, y su confianza en sí mismos, como contrapartida, suelen ser personas individualistas, desconfiados, tienden a creer que solo ellos están en lo cierto, no les gusta depender de otros, quieren controlar todo, en la empresa y en la familia.

Esta combinación de cualidades los hace ser exitosos en compañías chicas, su mayor desafío debe consistir en encontrar y entrenar a su sucesor.

8.- Aproximación de la familia a la empresa. ¿Une o destruye?

Sin dudas el ingreso de familiares a la empresa tiene sus aspectos positivos, lo cual no quita de que traiga consigo inminentes conflictos. Entre las causas más graves de conflicto sobresalen:

- Relación padre – hijo: Cuando la relación entre estas partes es tensa o dificultosa, impacta, además de en la salud de los protagonistas, en la salud de la empresa. Generalmente los padres, de forma consciente desean que el hijo entre a la empresa, se desarrolle y así entregarle de a poco el poder, pero subconscientemente necesita probar que es más que el hijo, siente que entregar la empresa lo hace vulnerable y menos hombre, teme a ser desplazado si su hijo triunfa. Es por eso que a veces se presentan conductas irracionales o arbitrarias que terminan por destruir la empresa. El hijo, como respuesta, y como proceso normal de madurez, siente rivalidad y resistencia a

la autoridad paterna. Busca independencia, responsabilidades y control ejecutivo. Muchas veces se siente dejado de lado.

Levinson define claramente el problema:

“El padre suele expresar a los hijos que ha construido la empresa para ellos, que va a ser de ellos, y que no deberían pedir un salario adecuado ni un poder propio porque de todas maneras, en su debido momento, lo tendrán todo. Tampoco deben dejar al padre y a la empresa porque es evidente que eso ha sido conveniente para ellos y les va a proporcionar muchos más beneficios. De esta manera, se coloca a los hijos en una posición ambivalente ante la necesidad de realizarse como individuos, con una independencia de adultos, por un lado, y el deseo de poseer aquello que se les está ofreciendo, por el otro. Si ellos abandonaran la empresa, aparentemente, serían unos ingratos. Si amenazaran con deponer a su padre o exigieran compartir su poder, entonces los destruirían. Por último, si no hicieran lo que él les dice, serían unos hijos desleales o desagradecidos”⁴⁸.

Esto genera una situación tensa, el hijo se siente víctima de un chantaje emocional, y siente hostilidad por su padre, y al mismo tiempo culpa por sentir esa hostilidad.

El padre trata de prolongar la decisión el mayor tiempo posible, en cambio el hijo necesita y exige una definición de la situación.

- Rivalidad entre hermanos: Según variados estudios psicológicos, se cree que el origen de los celos entre hermanos viene del deseo profundo de poseer el afecto exclusivo de sus padres. Detrás de eso está la inquietud del hijo de que si los padres muestran mayor atención y cariño hacia una hermano, es quizá porque este lo merece, mientras que el otro es menos digno

⁴⁸ LEVINSON, H, Consulting with family business: What to look for, what to look out for, (Nueva York, 1983), pág. 74 (sic.).

de ese afecto. Un hermano mayor, dominante de chico en virtud de la edad, tamaño, y conocimiento, provoca resentimiento en sus hermanos. La rivalidad entre hermanos es normal y, en un contexto familiar, puede ser considerada como un aspecto competitivo útil en las relaciones, ya que estimula el desarrollo armonioso y sano de los adultos. En esta interpretación se parte del supuesto de que los hermanos adultos tomaran caminos separados en la vida. Pero en las empresas familiares, este crecimiento independiente de las familias es restringido, y nos encontramos frente a una situación en la cual los hijos rivalizan entre sí. De este modo nos encontramos con que la rivalidad ejerce una influencia adversa sobre el manejo de la empresa, afecta las decisiones a nivel de gestión y, en caso de quedar fuera de control, llega a paralizar la organización.

La tradición marca que se favorece a los hijos primogénitos dentro de las jerarquías familiares, pues generalmente son los que están destinados a suceder a sus padres en las empresas, lo que confirma la presunción de los hermanos menores acerca de las preferencias. Al mismo tiempo, el primogénito suele considerar menos capaces a sus hermanos menores, lo cual lo lleva a desconfiar y “supervisar” sus acciones, restringiendo su libertad y sus oportunidades de asumir una responsabilidad.

Algunas veces, los propietarios exageran inconscientemente la rivalidad al promover competencias directas entre los miembros de la familia. No menos problemático pero más frecuente es la aplicación del principio de tratar a todos los hijos por igual, con el resultado de que los hermanos poseen la misma cantidad de acciones en la organización, ambos son miembros de la junta directiva y la rivalidad queda reprimida.

Las investigaciones acerca del funcionamiento del grupo familiar extraen conclusiones relativamente unánimes acerca de las principales características que distinguen a las familias sanas y poderosas de sus contrapartes menos aptas. Esas características son⁴⁹:

- Compromiso.
- Apreciación y comunicación.
- Tiempo Compartido.
- Salud espiritual.
- Manejo de las crisis y de las tensiones.

Lo importante siempre será no hacer oídos sordos a los conflictos, asumirlos, analizarlos y buscar diferentes alternativas de solución.

9.- Profesionalización de la empresa

Por lo general el obstáculo más grande que deben enfrentar los propietarios es adaptar sus estilos de management a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja. Cuando la compañía continua creciendo, los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo profesionalizado de la empresa.

Profesionalizar la empresa en un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y la empresa. Este proceso de análisis suele desensibilizar a la empresa, una ventaja significativamente importante para la mayoría de las firmas familiares.

Estas empresas pasan por etapas de desarrollo y crecimiento predecibles, las cuales son⁵⁰:

- Desarrollo orientado al producto:

⁴⁹ LEACH, Peter, op. cit., pág. 99.

⁵⁰ LEACH, Peter, op. cit., pág. 125.

- Se identifica un producto o servicio y se coloca en el mercado de manera ventajosa.
- Se desarrolla un sistema de producción y de management para distribuir el producto/servicio.
- Desarrollo orientado al proceso:
 - Se cumplió con éxito el proceso básico.
 - Se introducen métodos y controles para mejorar su efectividad y eficiencia.
- Desarrollo orientado a la planificación:
 - La empresa madura.
 - Se planifica para formalizar las actividades permanentes y proporcionar una base para un efectiva gestión, para identificar nuevas oportunidades y promover el futuro crecimiento de la empresa.

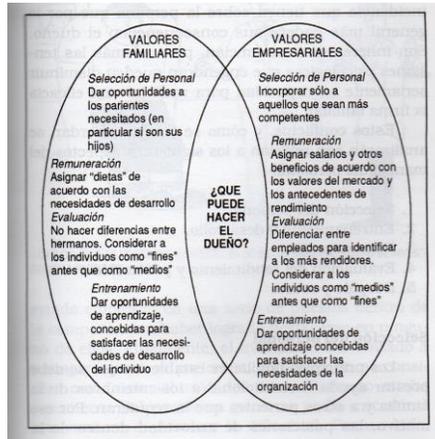
Los obstáculos que se presentan en la profesionalización abarcan⁵¹:

1. Dificultades para delegar responsabilidades.
2. Las posiciones de autoridad están probablemente reservadas para los miembros de la familia.
3. Temor a perder el control por parte de la familia.
4. Ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario.
5. Lealtad familiar hacia los empleados.

10.- El personal de la empresa familiar

El presente cuadro proporciona una visión general del conflicto de valores entre la familia y la empresa que se aplica a los principales problemas que plantea la dotación de personal en este tipo de compañía.

⁵¹ LEACH, Peter, op. cit., pág. 133.



Fuente: LEACH, Peter, The Family Business, trad. por Federico Villegas, (España, 1996), pág. 153.

11.- Sucesión del management

La sucesión enfrenta al fundador de una empresa familiar con una compleja serie de opciones:

1. Designar a un miembro de la familia.
2. Designar un presidente interino.
3. Designar un manager profesional.
4. Liquidar la empresa.
5. Vender en bloque o en partes.
6. No hacer nada.

Cada opción incluye su propia serie de ventajas e inconvenientes, oportunidades y riesgos. Además, en alcance e incidencia de las mismas variara de una empresa a otra de acuerdo con:

- La disponibilidad de los sucesores posibles, dentro y fuera de la familia, que deseen y sean capaces de asumir el manejo de la empresa.
- Las necesidades de la familia.

- Las obligaciones tributarias personales y empresariales que surgen de las diferentes opciones.
- La prosperidad y dimensión de la empresa.
- La situación general comercial y empresarial en el momento de la sucesión.

Las transiciones con más éxito son las que resultan de establecer una asociación con la generación siguiente, sobre la base de la responsabilidad mutua, el respeto y el compromiso, antes que una decisión unilateral del dueño de alejarse imprevistamente de la firma. Los principales elementos de la sucesión se presentan a continuación⁵²:

- Inicie oportunamente el planeamiento.
- Redacte un plan para la sucesión.
- Comprometa a la familia y a sus colegas en su propuesta.
- Saque ventaja del asesoramiento externo.
- Realice un proceso de entrenamiento.
- Anuncie su retiro oportunamente.
- Haga planes para su retiro.

La sucesión debe ser un proceso, no un suceso.

Generalmente la sucesión se lleva a cabo en forma gradual de una manera organizada, o repentinamente cuando el propietario muere o enferma. El estilo que adopta cada fundador para alejarse de la compañía es decisivo para determinar la efectividad de la siguiente generación en el manejo de la firma familiar. Sonnenfeld concluyó que las formas de alejamiento responden a los siguientes perfiles⁵³:

⁵² LEACH, Peter, *op. cit.*, pág. 223.

⁵³ SONNENFELD, J., *The hero's farewell: What happens when CEOs retire*, (Nueva York, 1988), pág. 6 (sic.).

1. Monarcas: no abandonan su puesto hasta que se ven decisivamente forzados a hacerlo por muerte o una rebelión palaciega.
2. Generales: son desalojados por la fuerza, pero maquinan su retorno, y vuelven inesperadamente para salvar a la compañía.
3. Embajadores: abandonan su puesto elegantemente y desde su retiro actúan con frecuencia como consejeros y tutores.
4. Gobernadores: gobiernan la empresa por un plazo limitado, se retiran, y buscan otras salidas vocacionales.

Describir estos 4 estilos de alejamiento, es como mostrar un espejo en el cual los fundadores pueden reconocer algunas de sus propias cualidades y defectos.

CAPÍTULO IV

Relevamiento Inicial

Sumario: 1.- Descripción de la empresa 2.- Pasos del proceso
3.- Relevamientos realizados

1.- Descripción de la empresa

Plástico's Zarife tiene sus inicios en el año 1990, como consecuencia de la pérdida de trabajo de su actual propietario. Hasta ese momento, el mismo se desempeñaba como vendedor viajante de una empresa con sede central en Buenos Aires y que se dedicaba a la distribución mayorista de caños y accesorios de PVC. Al momento de perder el empleo, Fernando Zarife (actual propietario de Plástico's Zarife) poseía un auto Renault 12, que fuera vendido para conseguir capital y así dar inicio a un proyecto: establecer su propia distribuidora de materiales sanitarios.

Fue así como Fernando inició su emprendimiento. En una primera etapa, se consiguió proveedores de Buenos Aires, quienes abastecieron a la empresa de mercaderías para iniciar las ventas. Durante esta etapa, no contaba con un local comercial, sino que utilizaba la casa de un familiar como depósito para las mercaderías. La manera de realizar las ventas consistía en visitar personalmente a corralones, ferreterías y negocios relacionados con el rubro de

ramos generales en pueblos del interior de Tucumán, las provincias de Santiago del Estero y Catamarca.

Con las ventas, el negocio fue creciendo, las ganancias se invertían en mayor cantidad y variedad de mercaderías. El paso fuerte que marca un cambio en el rumbo del negocio, es la decisión de contar con un local para depósito de mercadería y atención de clientes minoristas. Es así como en el año 1991 alquiló un local sito en Avenida Roca 2247. Adicionalmente se incorporan al negocio su esposa Rosalía Córdoba, y al año siguiente el encargo de depósito Federico Aguirre.

En el año 1994, se adquiere un galpón sito en Las Piedras (recurriendo a un préstamo hipotecario), muestra del crecimiento por el que atravesaba la pequeña empresa que hasta ese momento ya contaba con una importante cartera de clientes, tanto mayoristas como minoristas. El galpón adquirido principalmente se utilizaba para almacenar un mayor stock de materiales, facilitando de esa manera una entrega más rápida a los clientes mayoristas. También se adquiere un vehículo (Citroën 3CV furgón) para la realización de tareas de reparto de mercaderías, brindando así un servicio más al cliente, incorporándose Marcelo Zarife y Graciela Frías como colaboradores de la empresa.

Transcurría el año 1998, cuando se toma la decisión de adquirir el local propio para la instalación del negocio, dejando de alquilar aquel local que para entonces ya no satisfacía con las necesidades de espacio y comodidad. Es así como la empresa se traslada a Avenida Roca 2263 (2 casas posteriores a la anterior ubicación), donde actualmente cuenta con un amplio salón de ventas, un sector de oficinas, un galpón de depósito donde se almacenan mercaderías de tamaño considerable y un primer piso donde se almacenan mercaderías de menor tamaño. En términos económicos fue una fuerte apuesta realizar la inversión.

A fines de 2001, junto con la crisis que desembocó en el derrumbe de la economía y la caída de la presidencia de De la Rúa, muchos de los valores

recibidos por parte de clientes fueron rechazados por falta de fondos, impactando de manera negativa y directa en las finanzas de la empresa. Debido a la aplicación de las medidas económicas del país en ese momento y al alto riesgo que suponía mantener cuentas corrientes, se tomó la decisión de suspender las mismas trabajando únicamente con la condición de pago de contado en efectivo, salvo con clientes de mucha confianza y antigüedad con quienes se mantenían cuentas corrientes con valores no muy alto en los márgenes de operación. Durante esta etapa varios clientes decidieron no seguir contando con la empresa como proveedor, colocando a la misma en una situación de crisis y estancamiento. Con el paso de los años y la recuperación de la economía del país, las ventas fueron reactivándose a nivel minorista.

Ya en el año 2006, Lucas y Álvaro Zarife se incorporan a la empresa, que prácticamente era atendida y gestionada por toda la familia. De ésta manera, éstos últimos se hacen cargo de las tareas de atención, liberando a Fernando quién se dedicó a retomar el contacto y las relaciones con los clientes mayoristas perdidos en la etapa de crisis, y extendiendo nuevos lazos con otros clientes.

Actualmente la empresa se encuentra en una etapa de transición donde la nueva generación va adquiriendo mayores responsabilidades y tomando las riendas del negocio, iniciado por Fernando allá en el lejano año 1990.

La empresa Plástico's Zarife es una comercializadora y distribuidora de materiales sanitarios, cuenta con la gestión de la familia Zarife y una amplia cartera de clientes mayoristas. Posee una facturación anual aproximada de \$2.500.000 y un posicionamiento bueno dentro del rubro. Con el nivel actual de ventas, sólo se cubre un poco más que los costos, no dejando mucho margen de ganancia. Los principales competidores son Tubonor y Disapla, pero también existen muchos otros dedicados a la actividad (Bercovich, Rosso, El Amigo, Zeramiko, etc.), por lo cual mantener la cuota de mercado resulta una tarea importante y muy complicada.

Con el fin de elevar el nivel de ventas, se plantea como objetivo convertirse en proveedor de obras públicas del Estado, con lo cual se debe encarar un proceso de reorganización y rediseño a los fines de poder acceder a certificaciones que permitan competir por una licitación de las mencionadas obras. Es así que se dispuso certificar con normas de calidad ISO 9001:2008, en determinados procesos. Para ello, se propone la reorganización de la empresa según estándares fijados por la mencionada norma.

2.- Pasos del proceso

Para encarar el rediseño de procesos dentro de Plástico's Zarife, se realizó un proceso que consta de tres etapas claramente diferenciadas. Estas son:

- Relevamiento Inicial
- Diseño
- Implementación

Durante la primera etapa de Relevamiento Inicial, se dispuso trabajar con tres métodos de recolección de datos. El primero de ellos fue la distribución de una encuesta.

La misma fue repartida entre todos los miembros de la empresa, dejando un tiempo prudencial para que puedan responder lo más detallado posible. Una vez recolectadas las encuestas, completadas por los colaboradores, fueron procesadas detectando algunas cuestiones relacionadas con falta de respuestas o respuestas poco claras, quizá relacionadas con la redacción de las encuestas o la falta de entendimiento de quienes debían completarlas. Es por esto que se decidió encarar un proceso de entrevistas (segundo método aplicado), con el fin de profundizar en algunas cuestiones que los mismos colaboradores habían mencionado pero que no resultaban claras, o bien no habían respondido.

Con el proceso de entrevista, que se realizó basado en las mismas preguntas de la encuesta, se obtuvieron mejores respuestas que fueron procesadas para ayudar al análisis de la situación inicial sobre la cual debíamos trabajar.

Adicionalmente, se utilizó un tercer método que fue la observación directa en el local comercial, a fines de constatar que la información vertida por los colaboradores era fidedigna respecto de lo que realmente hacían como actividades.

Finalmente, procesamos todos los datos del Relevamiento Inicial y continuamos con el análisis a través de la detección de fallas de tres tipos:

- Estructura
- Procesos
- Funciones y Objetivos

Realizamos el diagnóstico y propusimos las siguientes modificaciones:

- Nuevo organigrama
- Nuevos procesos
- Matrices de Control Interno
- Informes para la dirección
- Nuevos comprobantes
- Plan de implementación

3.- Relevamientos realizados

PLÁSTICO'S			
Relevamiento inicial - Entrevista			Fecha
			23-04-2013 - ENC 05-06-2013 – ENT
Participantes	Nombre	Puesto/Sector	Antigüedad
	Álvaro Zarife	Atención al Cliente - Cajero	4 años
	Lucas Zarife	Encuesta	
	Luis Perez Vides	Entrevista	

1. Datos Generales de Identificación:

- I. Apellido y Nombre: Zarife, Álvaro
- II. Edad: 24 años
- III. Puesto que ocupa: Atención al cliente - Cajero
- IV. Antigüedad en el cargo: 4 años

2. Estructura de Organización:

- I. Sector donde se desempeña: Ventas, Almacenes y Logística.
- II. Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Atención a los clientes de una manera amable a los efectos de concretar las ventas, logrando la conformidad de los mismos. En cuantos a las cobranzas, ser lo más justo con los vueltos y donde el cliente sale beneficiado, controlando la veracidad de los billetes que se reciben. Realizar los controles de entrada y salida de mercaderías, para asegurar un correcto mantenimiento del stock.
- III. Supervisor o jefe inmediato superior: Rosalía Córdoba y/o Fernando Zarife.

- IV. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quien: Federico Aguirre (sobre preparaciones de pedidos para la entrega).
- V. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: En ventas: 4 personas (Álvaro, Rosalía, Federico y Marcelo). En Almacenes: 3 personas (Álvaro, Federico y Marcelo). En Logística: 3 personas (Fernando, Marcelo y Álvaro).
- VI. Personal a su cargo: No posee.
- VII. Conoce el organigrama de su Sector: No está formalizado.

3. Funciones y/o Tareas:

Funciones generales bajo su responsabilidad: Cobranzas a clientes minoristas y mayoristas. Atención al cliente. Ventas en Salón. Preparación de pedidos. Controles.

Tareas rutinarias:

- I. Cobranzas:
 - i. Clientes minoristas: Con la Factura original en mano, se procede a realizar el cobro recibiendo el dinero. Se coloca el sello de “pagado” en el mismo y se entrega al cliente. La Factura duplicado se archiva para control final del día. Al final del día se realiza la rendición de caja a Rosalía.
 - ii. Clientes mayoristas: Con el listado de cobranzas recibido de Fernando, se procede a visitar a los clientes a los efectos de realizar las cobranzas. Se recibe el dinero en efectivo y valores, entregándole el recibo correspondiente al momento de las cobranzas. Se realiza una rendición a Rosalía, sin recibir un comprobante.
- II. Ventas en Salón: Se presenta el cliente, se realiza la cotización de los materiales, teniendo en cuenta la lista de precios (manual). Si la venta se concreta, ingresa al Sistema de Gestión y se

completan los datos de la misma. Se imprime la Factura por duplicado, pasando ambos ejemplares a la Sección de cobros.

- III. Controles: en el área de depósito, relacionados con la entrada y salida de materiales. En el área de ventas, relacionadas con el control de las Facturas y del empaque. En el área de logística, relacionadas con el control de la mercadería antes de la carga y luego al momento de la entrega al cliente.

Tareas no rutinarias:

- I. Pago de proveedores: Se recibe el dinero y los datos de las cuentas. Se realiza el depósito correspondiente y las boletas de depósito emitidas por el banco son rendidas a Rosalía.

Controles que se efectúa:

- I. Ventas: Factura coincida con el pedido del cliente.
- II. Cobranzas: Veracidad de los billetes y valores. Se realice el cobro al cliente correcto y que el cobro sea el correcto. Entrada de dinero y los vueltos para evitar faltantes de caja.
- III. Almacenes: Al recibir la mercadería, se controla los bultos con los detalles de la guía del transportista. Luego se abren los mismos para controlar que los materiales coincidan con lo solicitado. Al entregar mercadería, se controla que los materiales sean los facturados y hayan sido pagados; en el caso de entregas en el domicilio del cliente, se controla que la entrega se corresponda con los solicitado por el mismo.

El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado.

4. **Normas:** No cuenta con Normas o instrucciones por escrito, quien le explica cómo realizar las tareas son Fernando y Rosalía, y se basa en su experiencia para la realización de las mismas.

5. **Documentación o Registros que procesa, emite, recibe y/o archiva:** Facturas, Lista de cobranzas, Hoja de ruta, Recibos de cobranzas, Notas de crédito/débito y Remitos.

6. Sistema de gestión computarizado: Se emplea el Sistema Tango Gestión, el cual es utilizado por Graciela, Lucas, Álvaro, Rosalía y Fernando. No se disponen de claves de acceso. En el Sector de Ventas se encuentra 1 equipo informático y en Administración se encuentran 2 equipos informáticos. No conoce las aplicaciones que se emplean. Se emiten Facturas y Cotizaciones.

7. Observaciones/Sugerencias:

- I. Sector al que pertenece: Cobrar \$5 cada cotización y sólo hacer el reintegro si la venta es efectuada.
- II. Otros: Cómo está, está bien. Más no se puede ofrecer. Lo importante es la conformidad del cliente.

PLÁSTICO'S			
Relevamiento inicial - Entrevista			Fecha
			23-04-2013 - ENC 05-06-2013 - ENT
Participantes	Nombre	Puesto/Sector	Antigüedad
	Federico Aguirre	Maestranza	19 años
	Lucas Zarife	Encuesta	
	Luis Perez Vides	Entrevista	

1. Datos Generales de Identificación:

- I. Apellido y Nombre: Aguirre, Federico
- II. Edad: 46 años
- III. Puesto que ocupa: Maestranza
- IV. Antigüedad en el cargo: 19 años

2. Estructura de Organización:

- I. Sector donde se desempeña: Depósitos
- II. Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Controlar la mercadería que ingresa al negocio y la que sale del mismo, a los

efectos de garantizar una correcta atención al cliente y colaborar a la mejora de la empresa. Preparación de mercaderías para la entrega a los clientes mayoristas.

- III. Supervisor o jefe inmediato superior: Fernando Zarife y Rosalía Córdoba.
- IV. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quien: No recibe.
- V. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 2 personas (Federico y Marcelo)
- VI. Personal a su cargo: No posee.
- VII. Conoce el organigrama de su Sector: Si lo conoce pero no está formalizado.

3. Funciones y/o Tareas:

Funciones generales bajo su responsabilidad: Preparación de pedidos.

Control de cargas y descargas.

Tareas rutinarias:

- I. Depósito:
 - i. Preparación de los pedidos: se recibe la Nota de pedido de Fernando, luego se confecciona el Remito que junto con la mercadería es entregado al cliente.
 - ii. Control de cargas y descargas: al llegar la mercadería del proveedor los bultos se controlan con lo que el transportista posee en sus registros. Luego se controla cada bulto para analizar los materiales. No se emite ningún comprobante, sólo se tiene en cuenta la Factura enviada por el proveedor.

Tareas no rutinarias:

- I. Ventas en salón: Se presenta el cliente, se realiza la cotización de los materiales, teniendo en cuenta la lista de precios (manual). Si la venta se concreta, ingresa al Sistema de Gestión y se

completan los datos de la misma. Se imprime la Factura por duplicado, pasando ambos ejemplares a la Sección de Cobros.

Controles que se efectúa: Stock de mercadería y Control de ingreso de mercaderías al depósito.

El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado.

4. **Normas:** No cuenta con Normas o instrucciones por escrito, y quien le indica cómo realizar su tarea es Fernando Zarife.

5. **Documentación o Registros que procesa, emite, recibe y/o archiva:** Facturas y Remitos. Emisión de Faltantes de stock dirigido a Fernando.

6. **Sistema de gestión computarizado:** se emplea el Sistema Tango Gestión. Quienes operan con el sistema son Fernando, Lucas, Rosalía y Graciela. No consigna si se disponen de claves de acceso. En el Sector se disponen de 3 equipos. No consigna los reportes que se emiten ni las aplicaciones que se emplean.

7. **Observaciones/Sugerencias:** No realiza.

PLÁSTICO'S			
Relevamiento inicial - Entrevista			Fecha
			23-04-2013 - ENC 05-06-2013 - ENT
Participantes	Nombre	Puesto/Sector	Antigüedad
	Marcelo Zarife	Reparto (Depósito)	17 años
	Lucas Zarife	Encuesta	
	Luis Perez Vides	Entrevista	

1. **Datos Generales de Identificación:**

- I. Apellido y Nombre: Zarife, Marcelo
- II. Edad: 60 años

- III. Puesto que ocupa: Maestranza
- IV. Antigüedad en el cargo: 17 años

2. Estructura de Organización:

- I. Sector donde se desempeña: Depósito
- II. Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Preparar pedidos para una eficiente gestión de las entregas y la realización de los repartos en el domicilio del cliente asegurando la conformidad de los mismos.
- III. Supervisor o jefe inmediato superior: Fernando Zarife.
- IV. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quien: Rosalía Córdoba y Federico Aguirre.
- V. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 2 personas (Federico y Marcelo).
- VI. Personal a su cargo: No posee.
- VII. Conoce el organigrama de su Sector: No está formalizado.

3. Funciones y/o Tareas:

Funciones generales bajo su responsabilidad: Preparación y Entrega de pedidos. Recepción de Mercaderías.

Tareas rutinarias:

- I. Preparar pedidos: A partir de la confección de la Nota de pedido que se recibe de Fernando, se prepara el pedido con los materiales solicitados. Luego se confecciona el Remito y junto con los materiales, las Facturas y la Hoja de Ruta se entrega la mercadería a los clientes.
- II. Realizar las cargas de los rodados, de acuerdo a lo propuesto en las Hojas de ruta.
- III. Repartir mercadería en el domicilio de los clientes.

Tareas no rutinarias: Pagos de Impuestos a través de pagos en el banco. Se recibe de Rosalía los formularios de impuestos y el dinero. Se realiza el pago y los comprobantes son rendidos a Rosalía.

Controles que se efectúa:

- I. Control de mercaderías recibidas: los bultos se controlan con lo que el transportista posee en sus registros. Luego se controla cada bulto para analizar los materiales. No se emite ningún comprobante, sólo se tiene en cuenta la Factura enviada por el proveedor.
- II. Control de mercaderías para la entrega: se controlan los pedidos y luego se colocan los rótulos a los diferentes pedidos para identificar de que cliente se trata.

El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado.

4. **Normas:** No cuenta con Normas o instrucciones por escrito, ni con quien le indique cómo realizar su tarea.

5. **Documentación o Registros que procesa, emite, recibe y/o archiva:** Notas de Pedido, Remitos, Hojas de ruta.

6. **Sistema de gestión computarizado:** se emplea el Sistema Tango Gestión. Quienes operan con el sistema son Lucas, Rosalía y Graciela. No consigna si se disponen de claves de acceso. En el Sector se disponen de 3 equipos (1 en Ventas y 2 en Administración). No consigna las aplicaciones que se emplean. Del Sistema de Gestión se emiten las Facturas y los Remitos.

7. **Observaciones/Sugerencias:**

- I. Sector al que pertenece: Orden en que se encuentran los materiales puede mejorar para trabajar más tranquilo.

PLÁSTICO'S			
Relevamiento inicial - Entrevista			Fecha
			23-04-2013 - ENC
			08-07-2013 - ENT
Participantes	Nombre	Puesto/Sector	Antigüedad
	Rosalía Córdoba	Tesorerera	22 años
	Lucas Zarife	Encuesta	
	Luis Perez Vides	Entrevista	

1. Datos Generales de Identificación:

- I. Apellido y Nombre: Córdoba, Rosalía
- II. Edad: 56 años
- III. Puesto que ocupa: Tesorerera
- IV. Antigüedad en el cargo: 22 años

2. Estructura de Organización:

- I. Sector donde se desempeña: Tesorería y Atención al cliente.
- II. Misión y funciones del Sector donde se desempeña:
 - i. Tesorería: realizar eficientemente las tareas que tengo relacionadas con tesorería.
 - ii. Atención al cliente: atender cordialmente a los mismos a los efectos de garantizar que ellos vuelvan a realizar compras.
- III. Supervisor o jefe inmediato superior: Fernando Zarife.
- IV. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quien: No.
- V. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: en tesorería 1 persona (Rosalía); en atención al cliente 4 personas (Rosalía, Lucas, Álvaro y Federico)
- VI. Personal a su cargo: Posee 5 personas a su cargo.

VII. Conoce el organigrama de su Sector: No está formalizado.

3. Funciones y/o Tareas:

Funciones generales bajo su responsabilidad: Gestión de Caja. Pago a proveedores, obligaciones a pagar en el día. Custodia de los valores. Preparación de los depósitos. Facturación. Control de entrega de mercaderías. Control de cobranzas, entre otras.

Tareas rutinarias:

II. Administrativas:

- i. Preparación de la Caja diaria: se realiza el conteo del efectivo y los valores, con el objetivo de realizar el PDT del día anterior, y a fin de separar un monto de caja chica (es un monto variable). No se emite ningún comprobante para efectuar la reposición de la misma. Al final del día se realiza la extracción de los valores a los efectos de custodiar los mismos y realizar, al día siguiente, la preparación del PDT y la caja chica de ese día.
- ii. Preparación de los depósitos bancarios: Se realizan los depósitos para la cobertura de cheques, los vencimientos de los proveedores, pago de impuestos y servicios. Graciela, en una hoja realiza el detalle de los vencimientos de los impuestos, y en otra hoja (emitida del sistema) se detalla los vencimientos de las facturas de los proveedores. Se realiza el control de los importes de las facturas a abonar, que las mismas correspondan a los proveedores y se prepara el importe de los depósitos. Los valores son entregados a Lucas quien procede a efectuar los mismos.
- iii. Pago a proveedores: Del listado de proveedores, se seleccionan las facturas a abonar. Se informa a Graciela para que realice el detalle y luego emita un informe para la preparación de los valores a ser depositados. Al regresar

del banco, Lucas entrega las boletas de depósitos, se procede a controlar que las mismas hayan sido correctamente abonadas y son enviadas a Graciela quien realiza la notificación a los proveedores de los pagos efectuados. Graciela devuelve las boletas, las que son archivadas transitoriamente hasta que son registradas en el PDT y luego se las archiva definitivamente.

- iv. Pago de impuestos: Se seleccionan las facturas a abonar. Se informa a Graciela para que realice el detalle y luego emita un informe para la preparación de los valores a ser depositados. Al regresar del banco, Lucas entrega las boletas de depósitos, se procede a controlar que las mismas hayan sido correctamente abonadas y son enviadas a Graciela quien realiza la notificación a los proveedores de los pagos efectuados. Graciela devuelve las boletas, las que son archivadas transitoriamente hasta que son registradas en el PDT y luego se las archiva definitivamente.
- v. Arqueo y Cierre de Caja: Al final del día, se retiran los valores de la caja. El PDT se realiza a la mañana siguiente contemplando las diferentes entradas de dinero.

III. Comerciales:

- i. Ventas: Llega el cliente, se brinda el asesoramiento al mismo, se realiza la facturación de los pedidos (imprime del sistema el original y el duplicado) y el cobro de las mismas (se coloca el sello en la factura original). Luego se pasa el original al depósito para la preparación de los pedidos.
- ii. Presupuestos: Llega el cliente, se brinda el asesoramiento al mismo, se realiza los presupuestos colocando los precios y

otorgando los descuentos correspondientes. El mismo se imprime desde el sistema y se entrega al cliente.

- iii. Atención de viajantes: Cuando llegan los viajantes de las fábricas, se los atiende a los fines de actualizar las listas de precios y efectuar capital relacional.

Tareas no rutinarias:

- I. Administrativas: Todas las relacionadas cuando no está la empleada administrativa.
- II. Logística: Se realiza la preparación de los pedidos.

Controles que se efectúa:

- I. Controla la veracidad de los valores. En el caso de los cheques, que los mismos cumplan con las formalidades.
- II. Controla que las mercaderías estén bien facturadas, que lo solicitado por el cliente sea lo realmente facturado.
- III. Controla el estado de cuenta de los proveedores, que los importes de las facturas sean de productos realmente solicitados al proveedor.
- IV. Control de las cargas para entregas a clientes mayoristas.

El tiempo asignado para sus tareas no es el adecuado, continúa sus tareas en la casa.

4. **Normas:** No cuenta con Normas o instrucciones por escrito, ni quien le indique cómo realizar su tarea.

5. **Documentación o Registros que procesa, emite, recibe y/o archiva:** Emite: Remitos, Facturas, Recibos, Presupuestos, Notas de Pedido, PDT, Cuadro de gastos. Procesa: Remitos, Facturas, Boletas de Depósito, PDT.

6. **Sistema de gestión computarizado:** se emplea el Sistema Tango Gestión. Quienes operan con el sistema son Fernando, Lucas, Graciela y Rosalía. No se disponen de claves de acceso que garanticen nivel de autorización. En el Sector se disponen de 3 equipos de informática (2 en

administración y 1 en ventas). Adicionalmente se emiten Notas de Crédito, Estado de Cuenta de Proveedores y Clientes, IVA.

7. Observaciones/Sugerencias:

- I. Ampliar la cartera de productos.
- II. Mejora en la presentación del salón de ventas. Layout.
- III. Sería bueno que existan responsables de cada tarea.
- IV. La reposición de los productos sea más automática. O en su defecto, formalizarlo de alguna manera para evitar inconvenientes con el desabastecimiento.
- V. Ampliación del local comercial.
- VI. Capacitación para atención al cliente.

PLÁSTICO'S			
Relevamiento inicial - Entrevista			Fecha
			23-04-2013 - ENC 08-07-2013 - ENT
Participantes	Nombre	Puesto/Sector	Antigüedad
	Fernando Tomás Zarife	Propietario	22 años
	Lucas Zarife	Encuesta	
	Luis Perez Vides	Entrevista	

1. Datos Generales de Identificación:

- I. Apellido y Nombre: Zarife, Fernando Tomás
- II. Edad: 52 años
- III. Puesto que ocupa: Propietario
- IV. Antigüedad en el cargo: 23 años

2. Estructura de Organización:

- I. Sector donde se desempeña: Dirección y Venta mayorista.
- II. Misión y funciones del Sector donde se desempeña:

- i. Dirección: Negociación de las compras con los proveedores (ofertas, productos específicos, precios, formas de pago, fletes, volúmenes de compras) con el fin de bajar los costos de las compras. Confección de la cartera de productos en función de productos novedosos y de marcas de productos. Fijación de políticas de precios y exhibición, buscando claridad y sencillez para el cliente mayorista. Pagos a proveedores, control de la facturación que realizan los mismos. Toma de decisiones relacionadas con otras cuestiones operativas y funcionales de la empresa.
 - ii. Ventas Mayoristas: Fijación de las zonas de visita y entrega de productos a los clientes, como así también la frecuencia de las mismas. Fijación de los límites de créditos y los plazos de pagos. El objetivo que se persigue es gestionar adecuadamente la relación con los clientes.
- III. Supervisor o jefe inmediato superior: No posee.
 - IV. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quien: No recibe, sólo escucha sugerencias.
 - V. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 1 persona, tanto en la dirección como en las ventas mayoristas.
 - VI. Personal a su cargo: Tiene a su cargo 6 empleados.
 - VII. Conoce el organigrama de su Sector: No está formalizado, pero cada uno conoce cuál es su función. Todos son indispensables en sus funciones, lo cual genera complicaciones cuando alguien falta.

3. Funciones y/o Tareas:

Funciones generales bajo su responsabilidad: Gerencia General, Ventas y cobranzas mayoristas, Planificación y Política de precios.

Tareas rutinarias:

I. Administrativas:

- i. Planificación de pagos a proveedores: Graciela brinda una planilla de proveedores que detalla las facturas a vencer ordenadas cronológicamente por fechas de vencimientos; la misma se respeta para realizar los pagos, salvo casos excepcionales. Las decisiones de pagos, están relacionadas con los promedios en los plazos de pagos.
- ii. Cobranzas a clientes: En la visitas a la clientes, con cada entrega de mercaderías se realizan las cobranzas, con el fin de ahorro en tiempo y gastos. Cuando el cliente paga, se emite un recibo de cobranza provisorio por duplicado (manual). El duplicado del mismo es rendido junto con el dinero a Rosalía, quien efectúa el correspondiente control y lo pasa a Graciela para ser ingresado al Sistema de gestión, emitiendo el recibo de cobranzas definitivo que es enviado al cliente. Esto genera la disminución o cancelación del estado de cuenta de los clientes.

II. Comerciales:

- i. Ventas mayoristas: En la mayoría de los casos, las ventas se realizan vía telefónica, confeccionando una nota de pedido manual con los códigos. La misma es enviada al depósito para verificar la existencia de la mercadería y su preparación.
- ii. Visitas a clientes: En las zonas determinadas, se realiza la visita personal con fines de fidelización de clientes y las cobranzas y pedidos correspondientes. Esos pedidos realizados quedan abiertos hasta el día anterior a la entrega a los fines de ver las necesidades de los diferentes clientes. En algunos casos, los clientes por diferentes motivos, no esperan los días de visitas o entregas para pasar por la

empresa a realizar los pedidos o retirar las mercaderías solicitadas.

- iii. Atención a proveedores: Se realiza vía telefónica a los fines de realizar pedidos o acordar condiciones con ellos.

III. Logística:

- i. Confección de hojas de ruta: Se decide el orden de entrega de las mercaderías, según los horarios de atención de los clientes y la distancia de los mismos.

Tareas no rutinarias:

I. Administrativas:

- i. Reorganización de procesos: a los fines de determinar la manera de realizar las tareas.

II. Logística:

- i. Entrega de mercaderías: Sólo cuando la entrega de mercaderías está relacionada con la cobranza.

Controles que se efectúa:

- I. Control de cobranzas: la veracidad de los billetes y valores, la formalidad de los valores. Que los cobros se efectúen adecuadamente.

II. Control de plazos de pagos/cobros

El tiempo asignado para sus tareas no es suficiente.

4. **Normas:** No cuenta con Normas o instrucciones por escrito, ni de alguien que le indiquen cómo realizar su tarea.

5. **Documentación o Registros que procesa, emite, recibe y/o archiva:** Emite: Recibos de cobranza provisorios, Facturas, Notas de Pedidos, Órdenes de compra (casos de grandes pedidos), Resúmenes de cuenta corriente de clientes y proveedores. No emite informes. Procesa: Informes de gastos, de ventas, de cuenta corriente de clientes y proveedores, informes de stock.

6. **Sistema de gestión computarizado:** Se emplea el Sistema Tango Gestión. Quienes operan con el sistema son Lucas, Graciela, Rosalía y

Fernando. No se disponen de claves de acceso que garanticen nivel de autorización. En el Sector se disponen de 3 equipos y entre las aplicaciones que se emplean en el mismo se encuentran Tango Gestión, Microsoft Office (Word y Excel), Aplicativos de AFIP y Rentas. SIAp, SIApRE, Explorador de Internet. Se emiten los siguientes reportes a partir de este Sistema:

- I. Libros IVA (Compras y Ventas). Se imprime mensualmente.
- II. Resumen de Cuenta Corriente Clientes: en el mismo se detallan los saldos de las cuentas corrientes de los clientes mayoristas, considerando las entregas de materiales realizadas y los pagos recibidos. El reporte es clasificado por clientes. Se consulta diariamente y se imprime mensualmente.
- III. Resumen de Cuenta Corriente Proveedores: en el mismo se detallan los saldos adeudados a proveedores, considerando los materiales recibidos y los pagos efectuados. El reporte es por proveedores. Se emite semanalmente para definir los pagos.
- IV. Informes de Ventas: en los mismos se detallan el total de ventas del mes, las cantidades vendidas y los precios de los materiales. Se puede clasificar en función de facturas, clientes, materiales vendidos, etc. Se emite mensualmente y en ocasiones especiales.
- V. Informes de Stock: es un listado por artículos considerando las cantidades de los mismos. Se emite en muy raras ocasiones.

7. Observaciones/Sugerencias:

- I. Delegación de las tareas
- II. En cuanto a las visitas a los clientes, lo importante sería visitarlos con mayor frecuencia y tiempo para establecer mejores relaciones con los mismos.

PLÁSTICO'S			
Relevamiento inicial - Entrevista			Fecha
			23-04-2013 - ENC 04-06-2013 - ENT
Participantes	Nombre	Puesto/Sector	Antigüedad
	Lucas Zarife	Asesor de Dirección	5 años
	Lucas Zarife	Encuesta	
	Luis Perez Vides	Entrevista	

1. Datos Generales de Identificación:

- I. Apellido y Nombre: Zarife, Lucas
- II. Edad: 25 años
- III. Puesto que ocupa: Asesor de Dirección
- IV. Antigüedad en el cargo: 5 años

2. Estructura de Organización:

- I. Sector donde se desempeña: Administración y Ventas (Minorista).
- II. Misión y funciones del Sector donde se desempeña: No se encuentra formalizada. Informalmente sería: en lo que respecta a las ventas, brindar asesoramiento y atención a las empresas constructoras y clientes que se atienden en salón; en lo que respecta a administración, llevar al día y de forma ordenada las cuentas corrientes de clientes y proveedores, como así también lo atinente a la parte impositiva del negocio.
- III. Supervisor o jefe inmediato superior: Fernando Tomás Zarife.
- IV. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quien: No recibe.

- V. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: Administración 3 personas (Lucas Zarife, Graciela Frias, Rosalía Córdoba). Ventas 3 personas (Lucas Zarife, Fernando Zarife y Rosalía Córdoba)
- VI. Personal a su cargo: No posee.
- VII. Conoce el organigrama de su Sector: No está formalizado.

3. Funciones y/o Tareas:

Funciones generales bajo su responsabilidad: Ventas en mostrador, Mantenimiento de Sistema, Liquidación de Impuestos, Pago a proveedores, Preparación y despacho de pedidos, Informes para la dirección, Confección y diseño de listas de precio.

Tareas rutinarias:

- I. Administrativas:
 - i. Liquidación de impuestos
 - 1. IVA: Ingreso al Sistema de Gestión para la emisión del reporte de IVA Compras e IVA Ventas. Ingreso a los aplicativos de SIAP, módulo IVA a los efectos de la carga de datos según los reportes emitidos. Impresión del Formulario F-731 y generación del archivo de presentación que luego es ingresado en las bases de datos de la AFIP a través de la página web del mismo.
 - 2. Salud Pública: Consulta los datos de las liquidaciones de haberes (Excel). Luego ingresa los datos en el Aplicativo SIAPRE, emitiendo el Formulario F-621/11 y generando el archivo para la presentación en la página web de Rentas de la Provincia de Tucumán. Una vez cargado en la web, se imprime el acuse de recibo (que luego es archivado) y las boletas de pago por triplicado (2

copias para el banco, de las cuales una es girada a Rentas y la otra archivada en el banco, y una copia para la empresa).

3. Formulario F-931: Que consiste en la carga de la liquidación de haberes de los empleados en el Aplicativo on-line de AFIP, generando, emitiendo y presentando el F-931 (1 copia) e imprimiendo el acuse de recibo una vez presentado.
 4. Formulario de Informe de Conceptos No Remunerativos: Que consiste en la carga de los haberes no remunerativos abonados a los empleados, a través del Aplicativo on-line de AFIP, emitiendo un único comprobante de presentación.
 5. TEM: Generación del archivo para la presentación del mismo, a través de la carga de las retenciones en un archivo con extensión .csv (delimitado por comas – formato especial de Excel).
 6. SEOC: Generación del archivo para la presentación en la página web de SEOC. En éste caso se carga la nómina de empleados con los datos personales y los sueldos de cada uno.
 7. Rectificaciones de los mismos, siguiendo los mismos procesos mencionados anteriormente.
- ii. Pago a proveedores: Se recibe orden de pago por parte de Fernando Zarife, los datos de los proveedores (bancarios) por parte de Graciela Frias y el dinero y los valores de parte de Rosalía Córdoba, realizando los depósitos correspondientes. Las boletas de depósito son rendidas a Rosalía Córdoba, quien registra la salida del dinero y pasa

los comprobantes a Graciela Frias para la actualización de los saldos en el Sistema de Gestión y enviar copias (vía fax y/o e-mail) de las boletas de depósito a los proveedores.

II. Comerciales:

- i. Ventas en salón: Atención al cliente que llega al salón. Emisión de la cotización de los materiales (1 copia). En caso de concretarse la venta, se cargan en el Sistema de Gestión los datos de la venta efectuada, se emite la factura correspondiente (2 copias), se cobra el importe (efectivo o tarjeta de crédito o débito), colocando el sello de “pagado” y se dá la órden al personal de depósito para la preparación y entrega de la mercadería con el original de la factura. En caso de que la venta se trate de grandes cantidades, se consulta al comprador si desea retirar los materiales en el salón o si desea que se los envíen a domicilio, cobrando un adicional por flete. El duplicado de la factura queda archivado.

III. Logística:

- i. Confección de hojas de ruta: Se anexan todos los remitos (originales y duplicados) de entrega del día, y se determina el orden de entrega dependiendo del domicilio del cliente. Esto influye en el orden en que se cargan los materiales en la camioneta a fines de agilizar la descarga al momento de la entrega.
- ii. Control de los pedidos que se despachan: Al momento de la carga de los materiales en la camioneta, se controla que los bultos cargados coincidan con los que figuran en los remitos.

IV. Otras:

- i. Cobranzas: Se realiza la cobranza en el domicilio del cliente mayorista y empresas constructoras, emitiendo el recibo correspondiente por duplicado (original para el cliente y duplicado para la empresa). El dinero o valores recibidos, son rendidos a Rosalía Córdoba en conjunto con los recibos duplicados.
- ii. Mantenimiento general del Sistema informático: Se verifica aleatoriamente el Sistema de Gestión, parametrizandolo nuevamente y solucionando las fallas que puedan darse.
- iii. Capacitación sobre Sistema Tango Gestión y otras cuestiones: Se brinda a Graciela Frias, Rosalía Córdoba y Fernando Zarife, sobre modificaciones y actualizaciones del Sistema de Gestión.

Tareas no rutinarias:

- I. Administrativas:
 - i. Liquidación de Sueldos: Se carga los datos extraídos de la escala salarial del gremio de empleados de comercio, en un modelo de Excel que automáticamente realiza las retenciones y arroja el saldo neto a abonar a cada empleado. Luego se imprime el recibo de haberes (2 copias) y se los envía a Rosalía Córdoba.
- II. Logística:
 - i. Entrega de mercaderías a clientes del interior de la provincia: Se recibe la hoja de ruta y se entrega los materiales en el domicilio del cliente. El remito duplicado es firmado por el cliente y entregado a Graciela Frias para su registro y archivo.

Controles que se efectúa:

- I. Control de entrega de mercaderías: se controla que las cantidades y la descripción de los materiales entregados coincida con lo facturado.
- II. Control de preparación de pedidos: al momento de armar los bultos, se controla que lo preparado coincida con lo detallado en el remito.
- III. Control de estado de cuenta de clientes mayoristas, antes de la facturación de nuevas ventas, para evitar que los saldos no excedan los límites prefijados por las políticas de la empresa (cada cliente tiene límites de créditos diferentes en función de los parámetros considerados para la fijación de los mimos).
- IV. Control de recepción de mercaderías: se controla, al momento de la llegada de las mismas, que los bultos recibidos coincidan con los detallados en las guías del transportista. Posteriormente, se abren los bultos para efectuar el control de que lo recibido coincida con el detalle del remito del proveedor. En caso de presentarse inconsistencias, se observa y se notifica al proveedor.

El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado

4. **Normas:** No cuenta con Normas o instrucciones por escrito sobre cómo realizar las tareas, quien le indica cómo hacerlas es el propietario (Fernando Zarife).

5. **Documentación o Registros que procesa, emite, recibe y/o archiva:** Facturas, Remitos, Pedidos de clientes, Órdenes de compra, Resúmenes de cuenta corriente, Recibos, Libros IVA, Cotizaciones. Emite los siguientes informes: Informe de Ventas Mensual, Informe de Costos, Informe de Punto de Equilibrio, Concurso de Precios, todos dirigidos a Fernando Zarife.

6. **Sistema de gestión computarizado:** se emplea el Sistema Tango Gestión. Quienes operan con el sistema son Lucas, Federico, Fernando, Graciela y Rosalía. No se disponen de claves de acceso que garanticen nivel de autorización. En el Sector de Ventas se encuentra 1 equipo y en el Sector de

Administración se encuentran 2 equipos. Entre las aplicaciones que se emplean en el mismo encontramos Tango Gestión, Microsoft Office (Word y Excel), SIAp, SIApRE, Explorador de Internet. Se emiten los siguientes reportes a partir de este Sistema:

- I. Libros IVA (Compras y Ventas). Se imprime mensualmente.
- II. Resumen de Cuenta Corriente Clientes: en el mismo se detallan los saldos de las cuentas corrientes de los clientes mayoristas, considerando las entregas de materiales realizadas y los pagos recibidos. El reporte es clasificado por clientes. Se consulta diariamente y se imprime mensualmente.
- III. Resumen de Cuenta Corriente Proveedores: en el mismo se detallan los saldos adeudados a proveedores, considerando los materiales recibidos y los pagos efectuados. El reporte es por proveedores. Se emite semanalmente para definir los pagos.
- IV. Informes de Ventas: en los mismos se detallan el total de ventas del mes, las cantidades vendidas y los precios de los materiales. Se puede clasificar en función de facturas, clientes, materiales vendidos, etc. Se emite mensualmente y en ocasiones especiales.
- V. Informes de Stock: es un listado por artículos considerando las cantidades de los mismos. Se emite en muy raras ocasiones.

7. Observaciones/Sugerencias:

- I. Sector al que pertenece: Se deben asignar responsables de cada tarea, debido a que a veces, cuando no se lleva a cabo una tarea o no se la realiza adecuadamente, nadie asume las responsabilidades del caso. Capacitación informática, para delegar funciones en otros empleados del Sector.
- II. Documentación que maneja: Agregar rutinas al pie de los documentos, a los fines de establecer mejores controles y responsabilidades de las áreas.

- III. Elementos de trabajo: Actualizar a menudo los equipos informáticos.
- IV. Sistema que utiliza: Hacer un trabajo de limpieza de datos al cargarlos para que reflejen la realidad lo mejor posible, ya que existe mucha información redundante e incompleta.
- V. Otros: Establecer más relaciones con los entes que forman parte de la industria de la construcción, empresas constructoras y el Estado, y enfocarse en el cliente, con el fin de aumentar las ventas.

PLÁSTICO'S			
Relevamiento inicial - Entrevista			Fecha
			23-04-2013 - ENC 10-07-2013 - ENT
Participantes	Nombre	Puesto/Sector	Antigüedad
	Graciela Noemí Frias	Administrativa	18 años
	Lucas Zarife	Encuesta	
	Luis Fernando Perez Vides	Entrevista	

1. Datos Generales de Identificación:

- I. Apellido y Nombre: Frias, Graciela Noemí
- II. Edad: 50 años
- III. Puesto que ocupa: Administrativa
- IV. Antigüedad en el cargo: 18 años

2. Estructura de Organización:

- I. Sector donde se desempeña: Administración.
- II. Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Organizar, ordenar todo lo relacionado con las obligaciones varias del

negocio. Pagos, cobranzas, liquidaciones de impuestos DGI, DGR, DIM, Sueldos. Ventas, Compras, Cuentas Corrientes bancarias, de proveedores, de clientes, Liquidaciones de TC.

- III. Supervisor o jefe inmediato superior: Rosalía Córdoba (trabaja con mayor contacto) y/o Fernando Zarife (temas puntuales).
- IV. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quien: No.
- V. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 1 persona (ella sola)
- VI. Personal a su cargo: no posee.
- VII. Conoce el organigrama de su Sector: No está formalizado.

3. Funciones y/o Tareas:

Funciones generales bajo su responsabilidad:

- I. Administrativas:
 - i. Cuentas, Saldo del banco
 - ii. Vencimientos día a día
 - iii. Listas de precios para la venta y por ende proveedor.
 - iv. Archivos de venta y compra.
 - v. Llevar libro registros empleados
 - vi. Llevar control de comprobantes impresos, su vencimiento, cantidades que disponen, todo lo relacionado a insumos para la oficina y el negocio.
- II. Comerciales:
 - i. Algunas veces, levantar pedidos y realizar cobranzas
 - ii. Atender a viajantes, proveedores en la oficina para recibir las listas de precios o pagarles las facturas. Ver los distintos temas por falta de envío de mercaderías o si facturaron mal en la fábrica.
- III. Otras:
 - i. Trámites en bancos, DGR, DIM

- ii. Atención de clientes en el mostrador
- iii. Atención telefónica, todas las llamadas

Tareas rutinarias:

I. Pagos:

- i. Proveedores: al llegar la mercadería es controlada en cantidad, pedido, calidad (informe que llega de Federico), ese informe se controla con lo facturado (precio y bonificaciones pactada). En caso de inconsistencias se llama a la fábrica para solucionar el inconveniente, la factura se registra normalmente (manual en un listado). En caso de que no las hubiera, se registran directamente. Las mismas se archivan por fecha y luego por Sistema Tango se carga el IVA correspondiente y el stock de mercaderías. Del registro manual, se seleccionan las facturas con las fechas más próximas a vencer y Rosalía o Zarife deciden a quien pagarle. Una vez tomada la decisión del pago, se llama al viajante a que venga a cobrar o bien se efectúa el depósito (Lucas). Con la Boleta de Depósito o el Recibo de Cobranzas que se reciben de Rosalía, los mismos son adjuntados a las facturas y se archivan. Las copias de Boletas de Depósito se escanean y se envían por mail a los proveedores.
- ii. Impuestos: del Sistema se imprimen los libros IVA Compras e IVA Ventas (de este se extraen TEM, Ingresos Brutos) y son pasados a Lucas para su presentación. Lo presentado vuelve junto con el formulario F-731 y se registra en una planilla manual para determinar el importe a abonar. Con el comprobante de pago, se anexa a los formularios y se archivan.

- iii. Sueldos: Ingresando a la página de FAECyS se consultan las actualizaciones de convenios. Las modificaciones se incorporan a un Excel para luego imprimir los Recibos de Sueldos (2 copias por empleados). Se hace un informe y se envía a Lucas para la presentación (F-931, Salud Pública y SEOC). Luego de la presentación, más el comprobante emitido del FAECyS, se pagan, se adjuntan y se archivan.
 - iv. Otros pagos adicionales (servicios, patentes, etc.)
- II. Ventas en Cuenta Corriente: Las notas de pedido llegan de Federico y con las mismas se procede a la Facturación en el Sistema Tango, lo que impacta en la cuenta corriente de cada cliente. Se imprime 2 copias de cada factura (duplicado en archivo y original con la entrega de la mercadería) y 2 copias de cada remito (ambas copias con la entrega y regresa firmado por el cliente el duplicado que se archiva).
 - III. Cobranzas: se emite el listado de cuenta corriente de clientes y se lo entrega a Fernando para efectuar el cobro. Los recibos provisorios se los recibe de Rosalía, se cargan en el Sistema (luego se archiva) y se emiten el Recibo oficial, las NC/ND si correspondiese. El recibo oficial se envía al cliente (original) y el duplicado se archiva en una carpeta.
 - IV. Compras: Federico envía el pedido de compras (falta de stock o por una venta donde no se completa el pedido). El mismo es analizado y se envía a Fernando para su autorización. Una vez autorizado, se realiza el pedido vía telefónica o por mail y se registra la nota de pedido (manual) para luego ser archivada. Luego se coteja esto con la llegada de la mercadería.
 - V. Reclamos a proveedores por faltantes en el envío, por precios mal facturados.

VI. TC: los cupones de las ventas se van archivando transitoriamente junto con los cierres diarios de posnet. Mensualmente las TC realizan los depósitos en la cuenta bancaria de la empresa y envían la liquidación y retenciones de TC. En caso de no recibirlas, se hace la consulta on-line. Eso se realiza un punteo con los extractos bancarios para controlar el efectivo depósito, se adjuntan y se archivan.

VII. Confección y actualización de las listas de precios

Tareas no rutinarias:

I. Administrativas:

- i. Detalles de informes para que el contador realice las DDJJ anuales de Ganancias, Bienes personales, Ingresos Brutos, Convenio Multilateral.
- ii. Informes varios.

Controles que se efectúa:

- II. Control de lo que se factura y lo que queda pendiente
- III. Control de precios
- IV. Control de pagos
- V. Pedidos a proveedores: lo que llega en mercaderías, lo que queda pendiente.
- VI. Facturación de proveedores: precios, descuentos, bonificaciones realizadas
- VII. Control de Tarjetas de Crédito por venta: que paguen y como pagan.
- VIII. Controles bancarios
- IX. Control de recibos de proveedores
- X. Control sobre el cumplimiento de las tareas por parte del personal, en las oportunidades en las que se indica que lo haga.

El tiempo asignado para sus tareas no es el adecuado

4. **Normas:** No cuenta con Normas o instrucciones por escrito, quien le indica cómo realizar su tarea son, en algunos casos, Rosalía Córdoba o Fernando Zarife.

5. **Documentación o Registros que procesa, emite, recibe y/o archiva:** Procesamiento: Recibos de cobranza provisorios y oficiales, Registro de cheques, Facturas, NC, Remitos, Liquidaciones de TC, Listados de precios. Emisión: Remitos, Facturas, NC, Recibos de cobranzas, Resúmenes de cuenta corriente de deudores varios y acreedores varios, Presupuestos y cotizaciones, Saldo de banco, Listado de obligaciones varias, Vencimientos, Presentaciones ante DGI, DGR, DIM, TEM, IVA Ventas e IVA Compras, Ordenes de Pago, Cambios de precios.

6. **Sistema de gestión computarizado:** se emplea el Sistema Tango Gestión. Quienes operan con el sistema son Fernando, Lucas, Graciela y Rosalía. No se disponen de claves de acceso que garanticen nivel de autorización. En el Sector se disponen de 2 equipos (administración) y 1 en ventas, y entre las aplicaciones que se emplean en el mismo se encuentran Ventas, Compras y Stock. Se emiten los siguientes reportes a partir de este Sistema:

- I. IVA Ventas e IVA Compras
- II. Resumen de Cuenta Corriente
- III. Lista de Precios
- IV. Detalles de acreedores varios
- V. Emisión de códigos
- VI. Detalles de artículos: entradas y salidas
- VII. Facturas
- VIII. Remitos
- IX. NC

7. **Observaciones/Sugerencias:**

- I. Sector al que pertenece: Mayores especificaciones en cuanto a instrucciones y/u órdenes, que sea por escrito ya que ocurren olvidos o creencias sobre dichos o informaciones.
- II. Tareas que efectúa: Que no se la envíe a atender clientes (salvo excepciones), ya que no está apta o preparada para atender al público en general. Siempre posee mucho trabajo sobre el escritorio, asuntos pendientes que quedan para solucionar, cotizaciones por hacer, llamadas, etc.
- III. Elementos de trabajo: Necesidad de equipos de aire acondicionado para verano, para hacer más apto el lugar para trabajar.
- IV. Sistema que utiliza: Está un poco lerdo. Se necesitan impresoras nuevas y un facturador más.
- V. Otros: Mayor orden y limpieza en el lugar.

CAPÍTULO V

Diagnóstico de la Empresa

Sumario: 1.- Introducción 2.- Estructura de la Empresa 3.-
Procesos de la Empresa 4.- Funciones y Objetivos
de la Empresa 5.- Diagnóstico

1.- Introducción

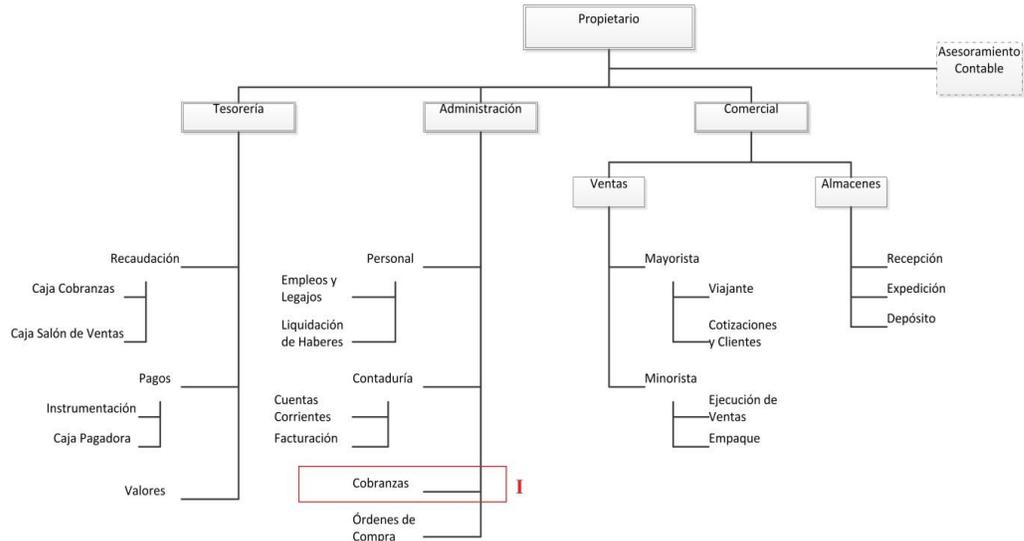
De la información obtenida en el relevamiento inicial al suministrar la encuesta, de las entrevistas realizadas a los diferentes colaboradores a los efectos de ampliar los resultados de la misma y de la observación directa realizada en las instalaciones del local, estamos en condiciones de realizar el análisis de:

- Estructura de la Empresa
- Los siguientes procesos:
 - o Ventas (clientes mayoristas y minoristas)
 - o Tesorería (cobranzas a clientes mayoristas y pagos a proveedores)
 - o Almacenes (recepción y expedición de mercaderías)
- Funciones y Objetivos en los tres departamentos

Dentro de estos procesos, que consideramos resultan los que presentan mayores dificultades para la empresa, detectamos las fallas de cada uno.

2.- Estructura de la Empresa

Del análisis realizado, presentamos el siguiente organigrama donde reflejamos las fallas del mismo:



Fuente: Elaboración propia

Las fallas detectadas en la estructura son las siguientes:

- I) No existe homogeneidad operativa en algunas secciones. Por ejemplo, la gestión de cobranzas se encuentra en administración y no en tesorería que es donde se efectúa todo lo relacionado a los cobros.
- II) No se respeta la Unidad de Mando, es decir que cada persona cuenta con más de un jefe. Por ejemplo, Administración con relación a Tesorería y el Propietario.
- III) No existe delegación de las tareas, todo pasa por la órbita del Propietario. Esto ocasionó que en la actualidad, los colaboradores no quieren tomar decisiones ni hacerse responsables de sus acciones, lo cual dificulta el crecimiento de la empresa.

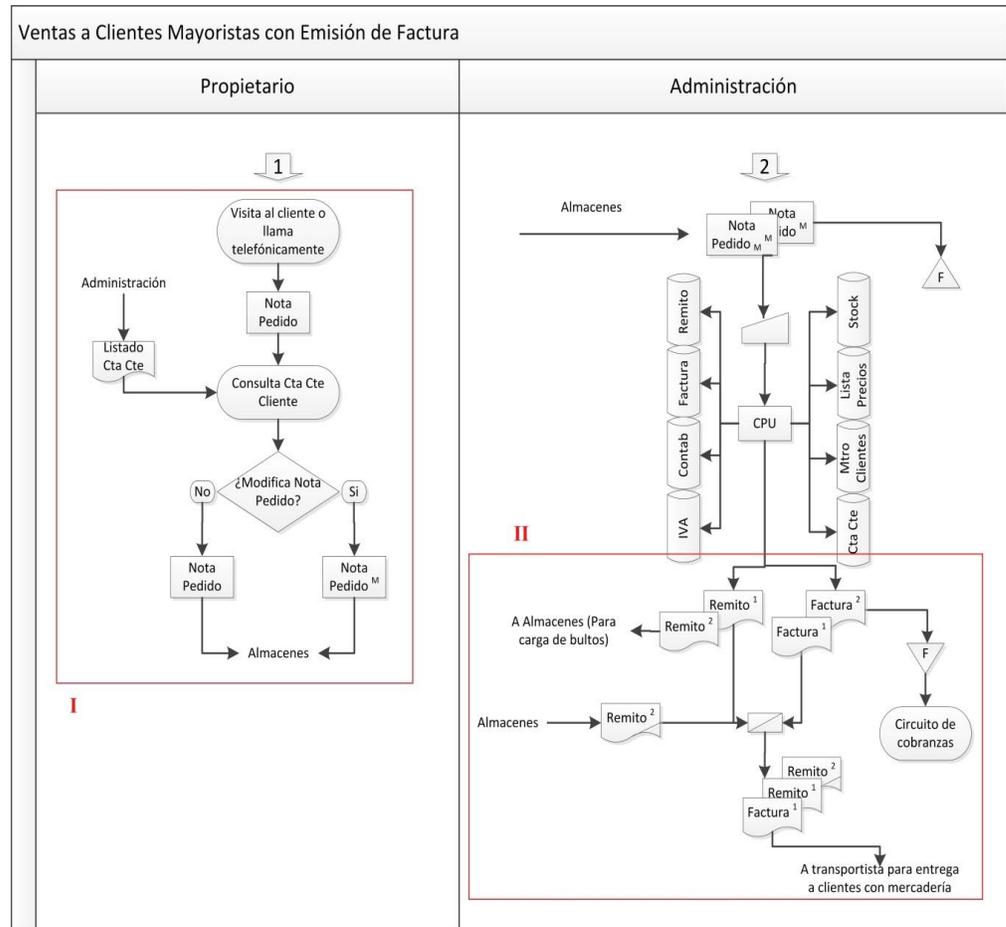
- IV) Actualmente la estructura de la empresa no está formalizada. Es informal ya que el patrón de relaciones se dá de manera natural, espontánea.
- V) Al no estar formalizada la misma, no hay un procesos de diferenciación que identifique sectores con sus funciones y responsabilidades; no hay coordinación que establezca las formas y los modos de relacionarse de los diferentes sectores.
- VI) El sistema de autoridad se encuentra definido pero está centralizado en una sola persona.
- VII) No se observa un Sistema de Administración que defina políticas, pautas y normas de las actividades dentro de la empresa.
- VIII) Dentro de la estructura no se observa un Departamento relacionado con los créditos que concede la empresa a los clientes mayoristas.

3.- Procesos de la Empresa

Del análisis realizado, presentamos los siguientes cursogramas donde detectamos las fallas en los mismos. Para ello nos centramos en los procesos en los cuáles la empresa presentaba mayores dificultades. Los mismos son:

- Circuito de Ventas a Clientes Mayoristas con Emisión de Factura
- Circuito de Venta a Clientes Minoristas en Salón
- Circuito de Recepción de Mercaderías
- Circuito de Expedición de Mercaderías
- Circuito de Cobranzas a Clientes Mayoristas
- Circuito de Pago a Proveedores

3.1.- Circuito de Ventas a Clientes Mayoristas con Emisión de Factura:



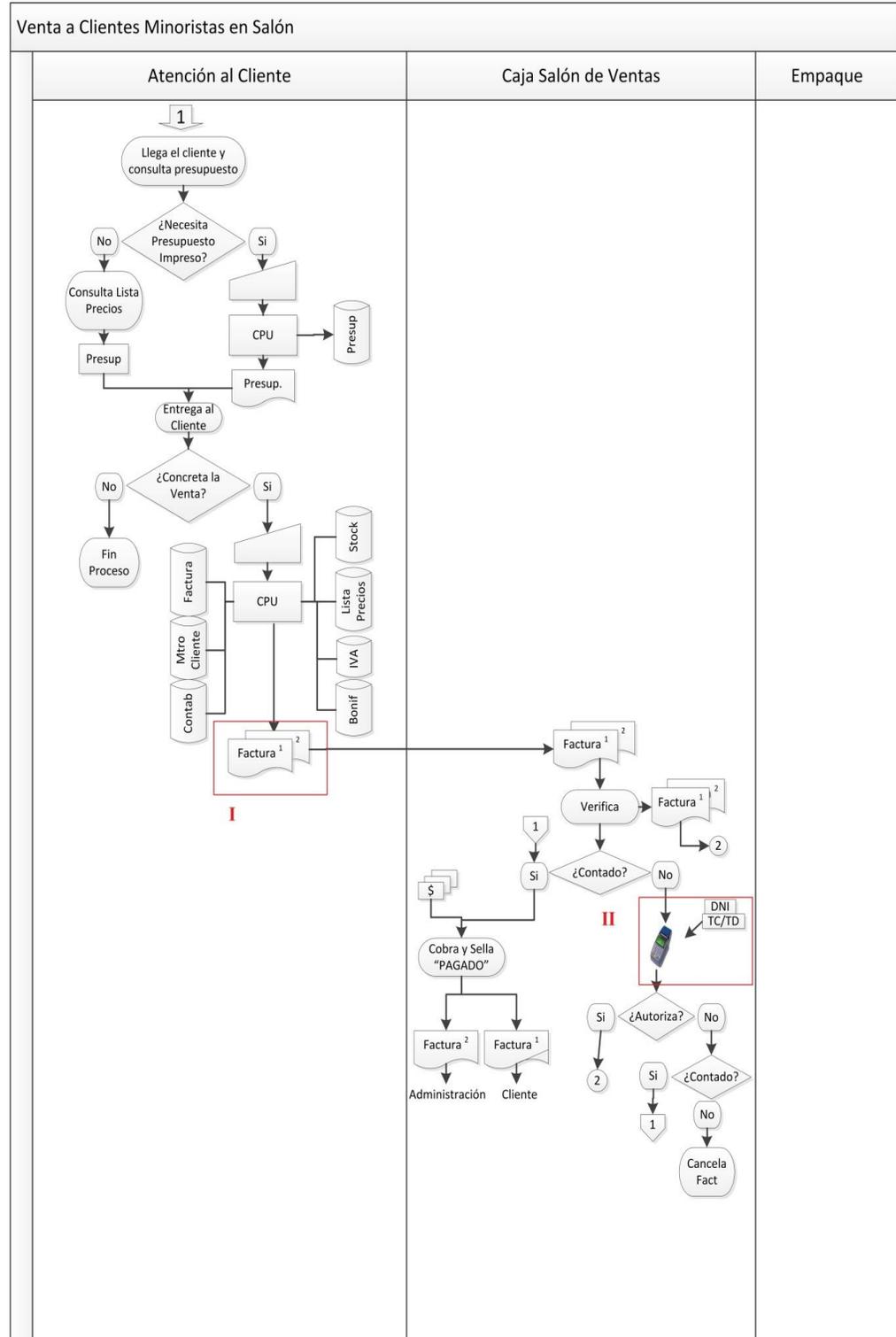
Fuente: Elaboración propia

Las fallas detectadas son las siguientes:

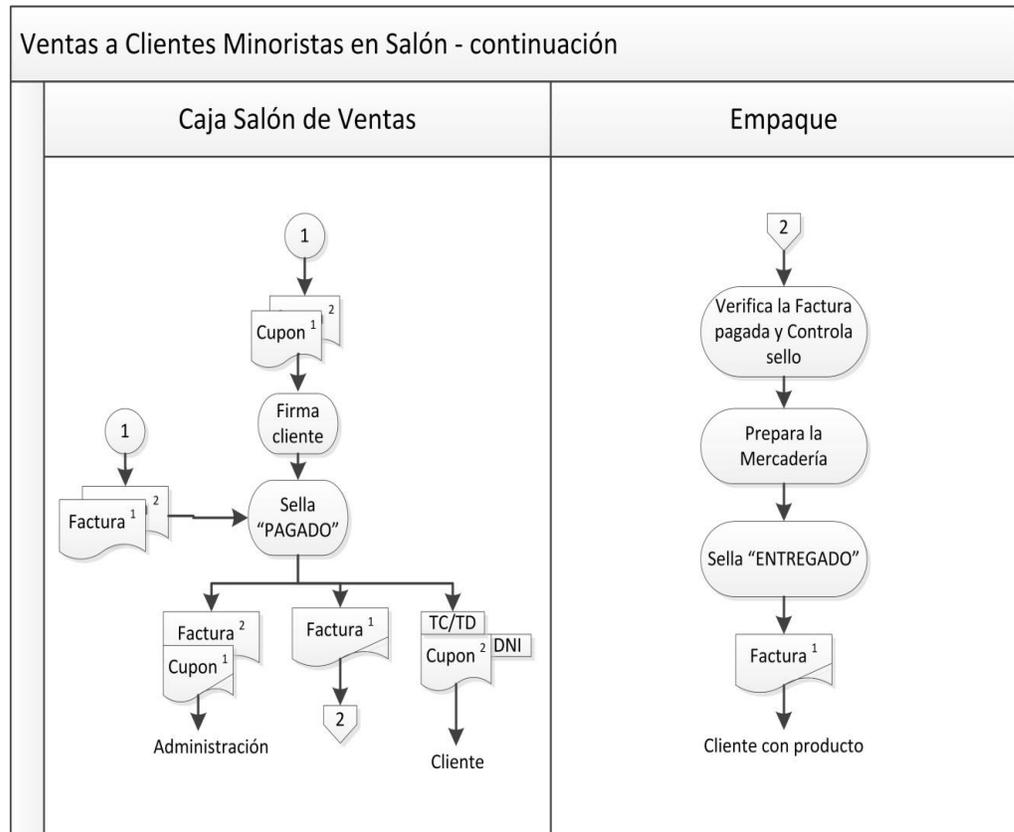
- I. Al realizar la nota de pedido de forma manual, se presentan los siguientes inconvenientes:
 - La persona que la confecciona debe escribir de puño y letra los artículos pedidos por el cliente, corriendo riesgo de errores en la escritura (dada la cantidad de artículos existentes y los nombres similares), ocasionando errores en las etapas siguientes (facturación y expedición).
 - Excesiva pérdida de tiempo al tener que escribir la descripción completa de cada producto solicitado.

- Al no ser valorizada, el propietario debe estimar el valor final, a fines de autorizarla completa o modificarla de acuerdo al estado de la cuenta corriente del cliente.
 - Al modificarse en la misma hoja, quedan rastros de tachaduras y números sobrescritos, provocando confusiones.
- II. Al no emitir la sección expedición el remito con el detalle de la mercadería preparada para enviar: Administración recibe la nota de pedido, posiblemente modificada nuevamente (dependiendo del stock), con nuevas correcciones sobrescritas, lo cual dificulta su lectura e induce a errores a la hora de la confección de los comprobantes siguientes.
- Se elimina el control cruzado, ya que la misma persona emite el remito y la factura.
 - Se sobrecarga de tareas a la sección facturación.
 - Se envía la factura con el transportista, lo que permite que el mismo tenga acceso al valor de la mercadería que transporta.

3.2.- Circuito de Venta a Clientes Minoristas en Salón



Fuente: Elaboración propia

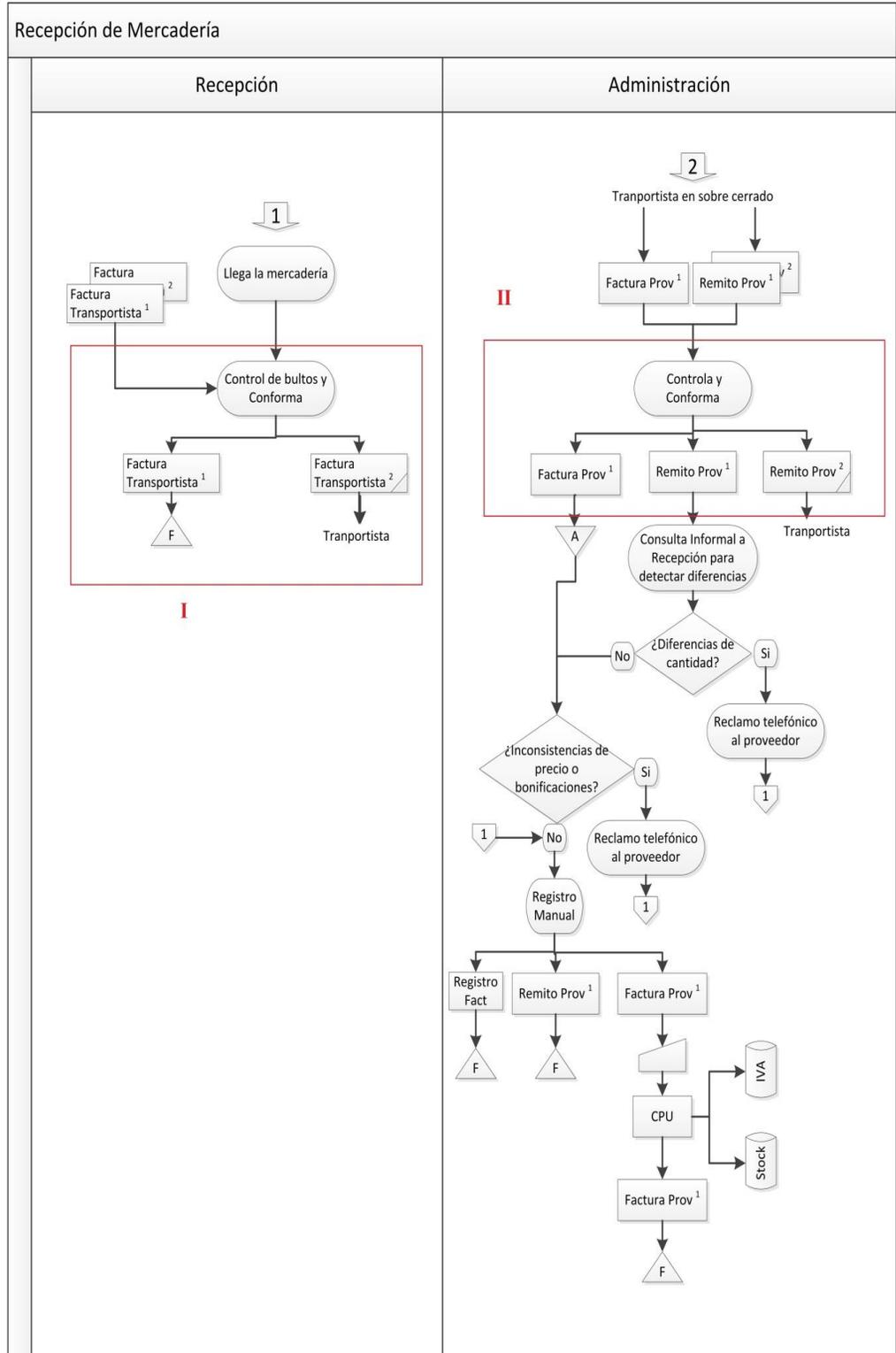


Fuente: Elaboración propia

Las fallas detectadas son las siguientes:

- I) El posnet no está integrado con el sistema de facturación, por lo tanto:
 1. Las ventas cobradas con tarjeta de crédito y débito quedan registradas como si fueran de contado en el sistema.
 2. Toda la administración de las operaciones con tarjetas se llevan de manera informal, por fuera del sistema.
 3. Antes de emitir la factura debe emitirse el cupón de la tarjeta, ocasionando demoras y molestias a los clientes.
- II) El posnet no posee línea telefónica independiente, por lo tanto si el teléfono esta en uso, no puede realizarse la transacción.

3.3.- Circuito de Recepción de Mercaderías

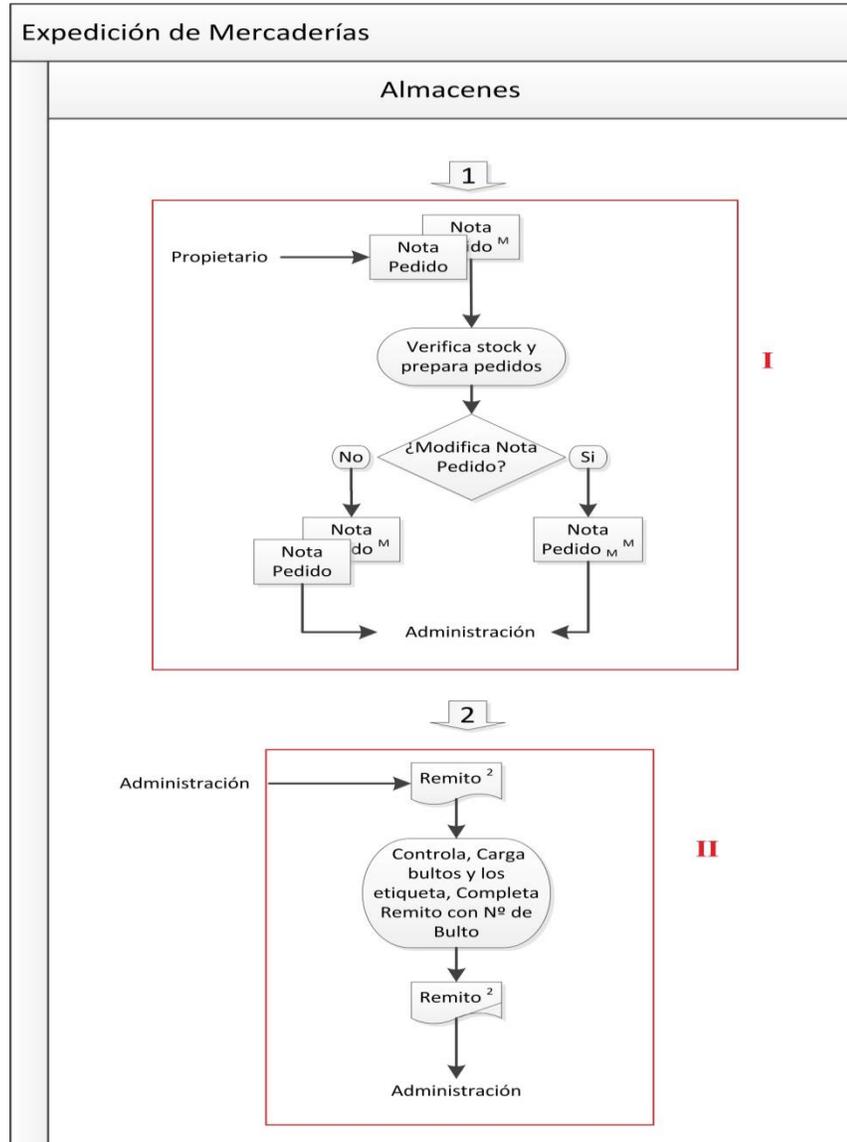


Fuente: Elaboración propia

Las fallas detectadas son las siguientes:

- I) La sección recepción, emite un alta de almacenes informal, a veces ni siquiera por escrito, no quedando constancia de lo recibido, desligando de responsabilidad al responsable de la sección, y dando lugar a errores. Si bien el control de lo recibido es a ciegas, al no emitirse un formulario que lo respalde, no solo dificulta el control, sino que impide que lo recibido sea dado de alta en el stock del sistema.
- II) Al no existir un formulario, emitido por almacenes, que respalde la entrada de la mercadería, no se puede hacer el control de inconsistencias entre Informe de Recepción/Remito del proveedor/Factura del proveedor/Orden de compra.

3.4.- Circuito de Expedición de Mercaderías



Fuente: Elaboración propia

Las fallas detectadas son las siguientes:

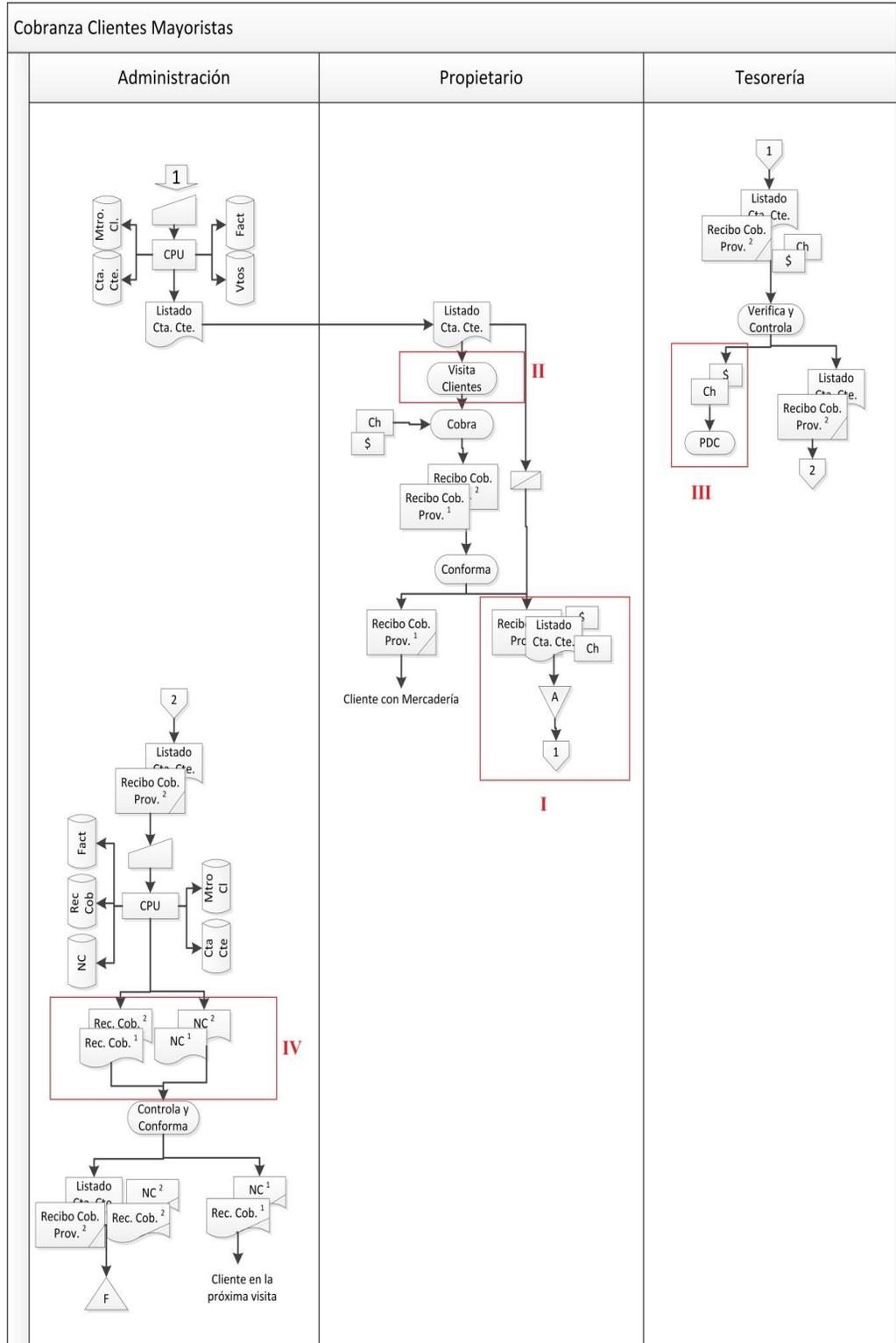
I) No se lleva registro del stock por sistema, dando lugar a los siguientes inconvenientes:

1. La nota de pedido se envía a expedición para ser preparada, con probabilidades de que sufra nuevas modificaciones por falta de stock, entorpeciendo el proceso.

2. Nada me asegura de que efectivamente la mercadería no se encuentra disponible para la entrega, lo cual da lugar a subjetividades y desconfianzas. (Por ejemplo, el operario de depósito puede decir que no hay stock de algún producto, cuando realmente hay, pero no encontró su ubicación en el depósito)
3. No hay un buen control de stock.
4. Debido a la falta de stock de algunos productos, las notas de pedidos son modificadas y se recurre a entregas parciales, haciendo el proceso más dificultoso, largo, costoso, y provocando descontentos en los clientes.
5. El proceso de reposición de la mercadería comienza demasiado tarde en muchas ocasiones.

II) Al no emitir la sección expedición el remito con el detalle de la mercadería preparada para enviar: el encargado de Almacenes no se hace responsable, ni por lo que envía, ni por el remito emitido.

3.5.- Circuito de Cobranzas a Clientes Mayoristas

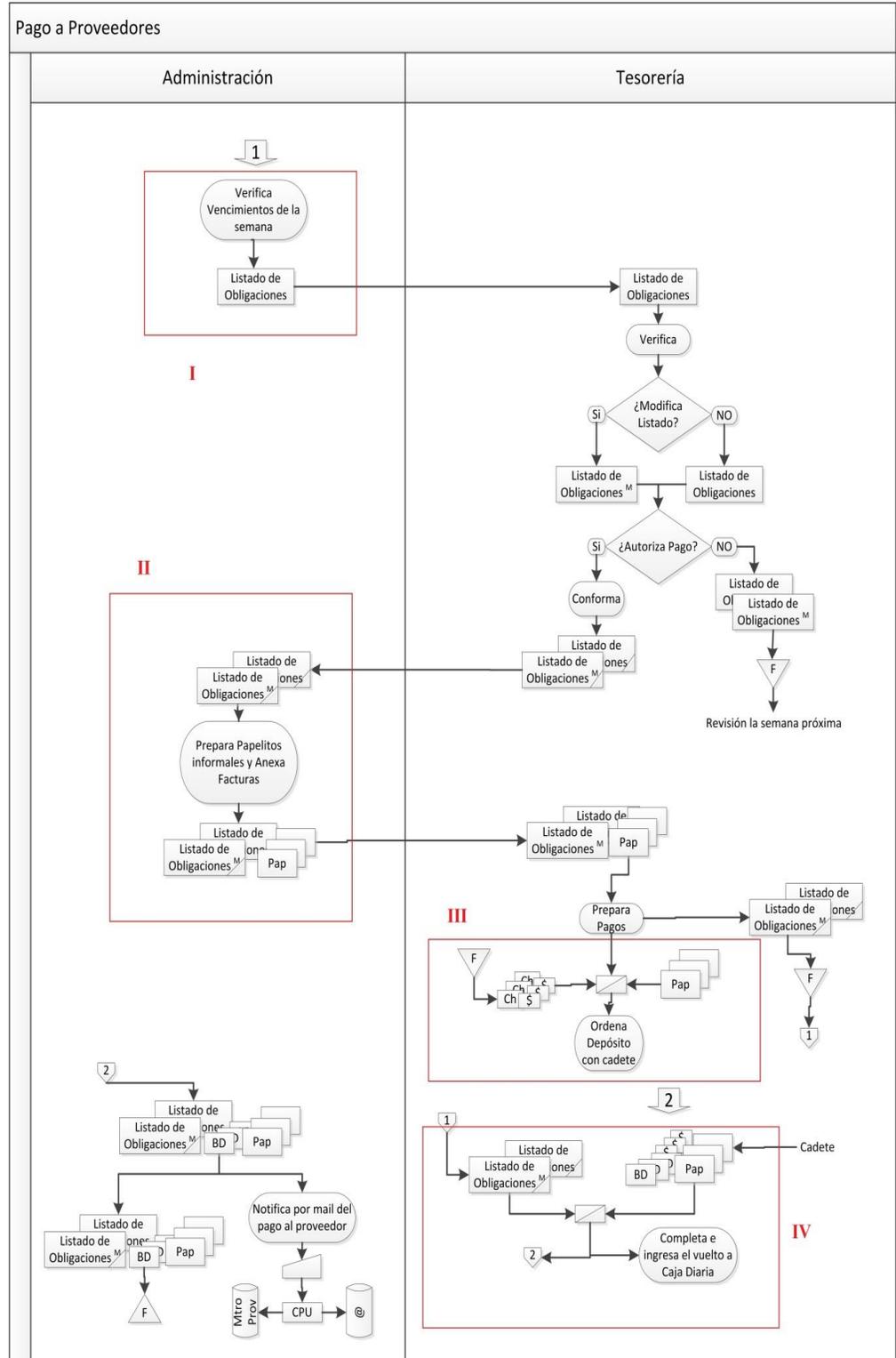


Fuente: Elaboración propia

Las fallas detectadas son las siguientes:

- I) El viajante cobrador no realiza un control sobre los billetes recibidos, imposibilitando el reclamo en caso de recibir algún billete falso.
- II) Las cobranzas no son depositadas por el cobrador, aumentando los riesgos de robo, extravíos y demás inconvenientes.
- III) No se dispone de un fondo fijo o caja chica en la caja cobranzas, ni en la caja salón de ventas, por lo tanto no se pueden cerrar individualmente para luego ser volcadas al PDT. El cierre general de cajas no se realiza al final del día, se deja para el día siguiente, lo que provoca olvidos y errores.
- IV) No se definen intereses por mora, en el caso que el cliente tenga facturas vencidas, y solo en casos puntuales, en el momento del pago se disminuye el descuento del 7%, que se realiza para las facturas pagadas en término. El porcentaje que disminuye depende del criterio del propietario, por lo tanto se carga de subjetividad.

3.6.- Circuito de Pago a Proveedores



Fuente: Elaboración propia

Las fallas detectadas son las siguientes:

- I) Al no llevar las cuentas corrientes de los proveedores por sistema, se registran de forma manual en una planilla, dando lugar a errores, omisiones y/o extravíos.
- II) No se emiten órdenes de pago, por lo tanto no hay certeza de quien autorizó dichos pagos, ni queda registro en el sistema.
- III) No se lleva registro de la tesorería por sistema, dificultando el manejo de las disponibilidades de la empresa. No existe una política de custodia de valores. El Sistema de Gestión prevé la utilización de un módulo de tesorería que queda inútil al no existir la política de formalizar el mismo.
- IV) Los pagos realizados no se ingresan al sistema de gestión, dejando inútiles muchas de las funciones y bondades que brinda el mismo.

4.- Funciones y Objetivos de la Empresa

Adicionalmente a las fallas detectadas en los procesos, podemos mencionar fallas relacionadas con las funciones y los objetivos en cada uno de los departamentos. Es así que tenemos las siguientes:

4.1.- Almacenes

- I) Según la definición de Almacén, en la empresa se observa que no tiene registros ni documentación respaldatoria de las operaciones relacionadas con el departamento.
- II) Se observa además que existen elevados costos de administración de existencias, más que nada relacionados con la no existencia de condiciones óptimas de distribución, limpieza y orden, los movimientos de stock no se llevan a cabo con el

mínimo de tiempo y costo posible, y no se lleva registros de existencias ni de movimientos dentro o desde el departamento de almacenes. Además, uno de los colaboradores del sector manifestó en la encuesta y en la entrevista la necesidad de mejorar el orden de los productos en depósito.

- III) No se emite o confecciona Informe de Recepción, ni ningún comprobante que respalde el control de la recepción de mercadería, cualquiera sea el origen de la misma.
- IV) No se efectúan controles físicos periódicos de los bienes (inventarios), descuidando que esto permite verificar las diferencias del stock tanto en cantidad como en calidad, permite verificar las diferencias con el stock en valores monetarios y proporciona la aproximación del valor total de existencias a los efectos de los balances.
- V) La emisión de Remitos de expedición no lo hace la sección expedición sino que lo hace facturación, acentuando las dificultades de no contar con documentos propios del departamento que mejoren el control de las salidas de mercaderías.
- VI) No existe separación de funciones en lo que hace a la recepción y expedición de mercadería, violando una norma de control interno (quien recibe no es el mismo que entrega) que garantiza transparencia en el proceso.

4.2.- Ventas

- I) No se comunican las estrategias ni la planeación de ventas, solo las conoce el propietario, es decir que están muy centralizadas en él. Los objetivos de ventas no existen, sólo se propone un piso de ventas.

- II) No se desarrolla la gestión de recursos humanos en el área de ventas.
- III) La administración del departamento ventas se realiza informalmente, lo que conduce a riesgos relacionados con el orden y el desequilibrio de la empresa, al ser las ventas el factor más importante en una empresa comercial por cuanto es la encargada de generar los ingresos para la misma.
- IV) No se hacen esfuerzos para optimizar las ventas, manteniendo un status quo en las gestiones de las mismas.
- V) No se obtiene de los recursos humanos y materiales, rendimientos con el mínimo de esfuerzo y mínimos costos de administración y operación, atentando contra la eficiencia del departamento y de la empresa.
- VI) En el caso de presentarse devoluciones de clientes, no se emite el correspondiente Informe de Recepción por Devoluciones, ni tampoco se recibe de los clientes comprobante alguno por la operación.

4.3.- Tesorería

- I) No existen planificación, presupuestos ni objetivos financieros, descuidando de sobremanera que los mismos ayudan a controlar los flujos financieros (sobre todo bancarios), elaboración y seguimiento de los presupuestos de tesorería, elaboración y seguimiento de la posición diaria de tesorería, permiten la negociación y control de condiciones de entidades financieras, identificar a tiempo las debilidades del sistema para adoptar las medidas correctivas que sean necesarias, atender y facilitar las revisiones y arqueos de caja que se llevan a cabo en las prácticas de auditoría.

- II) Los documentos que respaldan flujos monetarios son de terceros, ninguno interno salvo el Recibo de Cobranzas.
- III) No existen medidas de seguridad en la custodia de valores.
- IV) Los ingresos de fondos y cheques se registran informalmente, no en el sistema.
- V) No se efectúan reportes relacionados con la gestión de bancos
- VI) No se efectúan arquezos de caja cobranzas y caja salón de ventas.
- VII) La gestión de las cobranzas se encuentran dentro del departamento administración y no de tesorería, cargando al primero con tareas relacionados con la función de tesorería y quitándole tiempo de desarrollar sus funciones de la mejor manera.
- VIII) No hay Fondos Fijos para las diferentes cajas.
- IX) No se emiten Ordenes de Pago o documentos similares, sino papeles informales que no aseguran un correcto control de las operaciones de pagos.
- X) No existe una caja chica, útil para afrontar gastos menores. En éste caso, los pagos se realizan de la caja salón de ventas, violando además una norma de control interno en la que la caja que recauda no es la caja que paga.
- XI) En relación con normas tendientes a la gestión de fondos y valores, los movimientos dentro o fuera de la organización no están documentadas.
- XII) En relación con la gestión de documentación, no está prevista la custodia de los talonarios impresos y en blanco, ocasionando un riesgo elevado por cuánto se pueden realizar cobranzas en nombre de la empresa sin ser registradas las mismas.
- XIII) En el caso de los comprobantes, no existe una rutina que deje constancia mediante firma, del proceso realizado. En la

encuesta realizada y en la entrevista, ésta fue una sugerencia de uno de los colaboradores.

XIV) No existen legajos de proveedores ni de clientes para efectuar una autorización y controles en las operaciones con los mismos.

XV) No se cumple la división de funciones. Por ejemplo, quién autoriza las ventas es quién autoriza los créditos y a su vez es quién efectúa la cobranza, que en este caso es el mismo propietario.

XVI) No existe oposición de intereses en las normas relacionadas con los procesos.

XVII) Dentro de las pautas de control interno, podemos mencionar que la totalidad de los ingresos no se depositan, lo que implica que la recaudación de fondos y valores corrientes no coincide con los depósitos. Además, los pagos no se efectúan en su totalidad con cheques, incurriendo en un riesgo en la empresa al poseer cantidades elevadas de efectivo en el local para afrontar los pagos. Los cheques y valores recibidos no se sellan inmediatamente con endoso restrictivo para depositarse únicamente en las cuentas bancarias de la empresa.

5.- Diagnóstico

De lo antes expuesto y luego de un análisis relacionado con la estructura, los procesos, los objetivos y funciones, estamos en condiciones de realizar el siguiente diagnóstico de la organización:

I) No existen responsables de las tareas, este comportamiento se observa en todos los procesos ocasionando muchas dificultades a la hora de controlar las diferentes operatorias realizadas,

haciendo prácticamente imposible llevar a cabo el mencionado control.

- II) No se encuentra diseñado el Sistema Administrativo, por lo cual se generan muchas incompatibilidades entre las funciones y las tareas a realizar. En muchos casos se sobrecarga de tareas a los colaboradores o se superponen las mismas, descuidando las funciones y tareas principales de cada uno.
- III) No se llevan comprobantes respaldatorios de las operaciones que se realizan y que realmente resultan de suma importancia para la empresa, por cuanto esto genera complicaciones en el resto de los procesos.
- IV) Existe una deficiencia en la utilización del Sistema de Gestión. El mismo brinda muchas herramientas interesantes para la gestión de la empresa, pero el principal problema resulta de la falta de capacitación de los colaboradores y de la parametrización del mismo.
- V) Se presentan fallas en la comunicación, tanto de estrategias como de objetivos más específicos.
- VI) Preponderancia de la estructura informal por sobre la formal, no delimitando los alcances de las funciones de los colaboradores.
- VII) Presenta un esquema de centralización plena de las decisiones de la empresa en la cabeza del propietario, impidiendo la delegación y participación de los colaboradores en decisiones de índole rutinarias que pueden ayudar a descomprimir las situaciones en el día a día de la empresa.
- VIII) No existen políticas de capacitación de los colaboradores, desaprovechando las muchas cualidades que los mismos pueden tener y que ayudaría a mejorar la eficiencia de la empresa.

- IX) El estilo de liderazgo es autoritario, no participativo, lo cual está impregnado en la cultura e impide el desarrollo de las personas a través de la asunción de responsabilidades.
- X) Existe un rechazo hacia el uso de nuevas tecnologías que simplificarían, en muchos casos, la realización de las tareas.
- XI) Predominante inclinación hacia resistir cambios que impliquen modificaciones del status quo en la manera de operar o de cumplir las tareas.

CAPÍTULO VI

Propuestas de mejoras para la Empresa

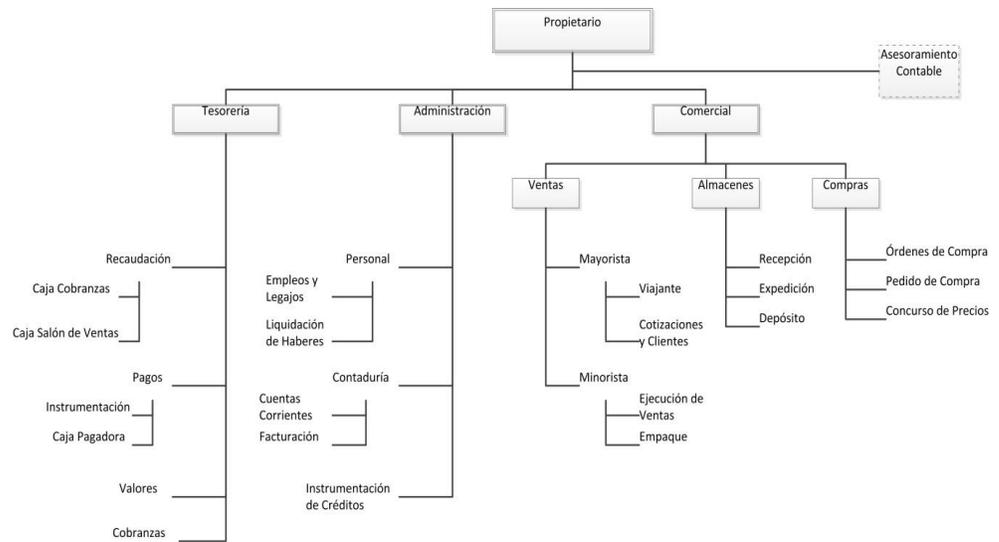
Sumario: 1.- Relacionadas con la Estructura 2.- Relacionadas con los procesos 3.- Relacionadas con las funciones y objetivos 4.- Manual de Procedimiento 5.- Manual de Funciones 6.- Matrices de Control Interno

1.- Relacionadas con la Estructura

- I) Diseño de una nueva estructura formal de la empresa, donde se diferencien y agrupen las áreas con funciones homogéneas, y donde cada persona tenga responsabilidades y funciones asignadas, reportando a un solo jefe o sector.
- II) Proponer un sistema de delegación gradual, comenzando con la delegación de toma de decisiones programadas o rutinarias, para luego ir aumentando el nivel de delegación. Esto también se relaciona, dentro del comportamiento organizacional, con el empowerment, que es revestir de autoridad a los colaboradores para aumentar el nivel de satisfacción y motivación de los mismos, liberando al propietario de tareas operativas y así poder enfocarse en cuestiones de índole estratégica y de vigilancia tecnológica.
- III) Solucionada en la propuesta I

- IV) Solucionada en la propuesta I
- V) Solucionada en la propuesta I
- VI) Solucionada en la propuesta II
- VII) Proponemos el inicio de una reingeniería de procesos, la elaboración de códigos de ética y la formalización de la misión, visión y valores de la empresa a fines de que los colaboradores conozcan hacia donde apunta la organización y orienten sus esfuerzos para con la misma.
- VIII) Implementación del Departamento Créditos con sus correspondientes procesos a los fines de sistematizar la concesión y el control de los mismos.

Presentamos de ésta manera el nuevo organigrama de la Empresa:



Fuente: Elaboración propia

2.- Relacionadas con los procesos

2.1.- Circuito de Venta a Clientes Mayoristas con Emisión de Factura Electrónica

- I) Realizar la nota de pedido directamente por sistema.

i) Proporcionar al viajante una tablet, con conexión a internet, que le permita ingresar directamente al sistema y cargar la nota de pedido.

a Ventajas:

- La nota de pedido ingresa al sistema en tiempo real, ahorrando tiempo y papel.
- Mejora el proceso de preparación y entrega, ya que la nota de pedido se recibe en simultáneo a la carga del pedido.
- La confección del pedido es mucho más rápida, ya que solo debe ingresar el código de artículo y la cantidad requerida.
- No se dan errores de escritura en la descripción de los artículos.
- El viajante sabe la disponibilidad de stock en tiempo real.
- La nota de pedido es valorizada, permitiendo contrastarla con el estado de cuenta del cliente, modificándola e informando al cliente en el mismo momento que se confecciona.
- El sistema permite subir los comprobantes a Tango nexo, que permite a los clientes, a través de un portal en internet, ingresar a su cuenta, y verificar el estado de sus pedidos, los comprobantes emitidos, estado de su cuenta corriente, etc.
- Disminuye el uso y traslado de talonarios de pedidos (papel), haciendo el proceso más amigable con el medio ambiente.

- Brinda una mejor imagen de la empresa, si se una bien, aumenta la satisfacción de los clientes y los fideliza.

b Necesidades:

- Tablet.
- Cobertura de internet móvil (3g) en toda la provincia.
- Capacitación al vendedor para el eficiente uso de la tablet.

c Desventajas:

- Dependencia de la cobertura de internet móvil. (se lleva una cantidad mínima de formularios, en caso de eventualidades)
- Riesgo de robos y extravíos de la tablet, pero se puede cubrir a través de la contratación de un seguro.

Notas:

Al cargarse las notas de pedido, el responsable de facturación, deberá emitir la factura y el responsable de almacenes preparar el pedido y emitir los remitos. Ambos responsables, deberán verificar periódicamente la existencia de nuevos pedidos en el sistema, por lo menos una vez cada 4 horas.

II) El sector almacenes debe emitir la documentación correspondiente a su área y la factura no debe ser enviada con el transportista.

i) El remito de expedición debe ser emitido por el responsable de almacenes, una vez preparado el pedido.

a Ventajas:

- La tarea se ubica en el departamento correspondiente.

- No se modifica el pedido por falta de stock, ya que fue chequeado por sistema en el momento que el viajante lo cargo al sistema.
- El remito y la factura son emitidos por diferentes sectores, lo cual permite el control cruzado de los comprobantes.
- Alivia la sobrecarga de tareas del sector de facturación.
- El sector almacenes se hace responsable del remito que emite y de la mercadería que prepara y envía.
- Quedan registrados los movimientos de stock en el sistema y en los comprobantes.
- El stock se actualiza en tiempo real.

b Necesidades:

- PC e impresora para el sector almacenes.
- Capacitación al responsable del sector.
- Realizar inventario y cargar las cantidades en el sistema, a fines de que refleje la realidad.
- Creación de perfiles en el sistema.

c Desventajas:

- Estricta relación y coordinación entre la carga de ingresos y egresos de mercadería en el sistema, para evitar desfases.
- Resistencia al cambio por parte del personal de almacenes.

ii) Emisión de factura electrónica, el que caso de que el cliente cuente con los medios para recibirla, en su defecto, otro medio (correo, correo electrónico, viajante, Tango Nexa).

- a Ventajas:
 - Menor uso de papel.
 - Más rápido y cómodo para el cliente.
 - Mayor eficiencia.
- b Necesidades:
 - Habilitación de AFIP para le generación de factura electrónica.
 - Capacitación al personal de facturación.
- c Desventajas:
 - Dependencia de la conexión a internet para la emisión de facturas electrónicas.
 - No todos los clientes poseen los medios para hacer uso de este recurso.

2.2.- Circuito de Ventas a Clientes Minoristas en Salón

I) Integrar Posnet con Tango Gestión.

- a Ventajas:
 - Las ventas cobradas con TC y TD, se registran como tales.
 - Formalización de la gestión de tarjetas.
 - Disminución del tiempo de espera de cliente al momento de la cobranza.
 - Automatización de un proceso rutinario.
 - La contabilidad brinda información más acorde a la realidad.
- b Necesidades:
 - Contactar a la empresa proveedora del servicio posnet, para que envíe un técnico que realice la integración.
 - Capacitación al personal de salón de ventas.

c Desventajas:

- No se cuenta con una línea telefónica exclusiva para el posnet.

La falla II recibe solución con la implementación de la propuesta II del Circuito de Ventas a Clientes Mayoristas.

2.3.- Circuito de Recepción de Mercaderías

Las fallas I y II reciben solución con la implementación de la propuesta II del Circuito de Ventas a Clientes Mayoristas con Emisión de Factura.

2.4.- Circuito de Expedición de Mercaderías

I) Dar uso al módulo stock de Tango Gestión.

i) Llevar toda la gestión de stock por sistema.

a Ventajas:

- Acelera el proceso de preparación y entrega.
- Los pedidos no sufren modificaciones por falta de stock.
- El sistema me muestra el stock en tiempo real.
- Certeza de las existencias y faltantes de mercaderías.
- No se harán entregas parciales, brindando una mayor satisfacción a los clientes.
- Mayor eficiencia en el abastecimiento y reposición de mercadería.
- Me permite comparar el inventario físico con el registrado en el sistema, determinando diferencias de cantidad, calidad, monetarias, y proporciona una

aproximación de las existencias a los fines del balance.

- Mejor gestión y control de las existencias.
- Me permite evaluar de forma más objetiva el desempeño del departamento.

b Necesidades:

- Realizar inventario físico de las existencias y cargarlas en el sistema.
- Capacitación al personal para el uso del módulo.
- Creación de perfiles en el sistema.
- PC e impresora para el sector.
- Creación de nuevos comprobantes que respalden los movimientos de mercaderías.

c Desventajas:

- La gran cantidad de tiempo que demanda la realización del inventario físico, y su posterior ingreso al sistema.
- La resistencia al cambio que puede existir por parte del personal del departamento.
- Estricta relación y coordinación entre la carga de ingresos y egresos de mercadería en el sistema, para evitar desfases.

II) Consideramos que esta falla queda resuelta con la propuesta II del Circuito de Ventas a Clientes Mayoristas con Emisión de Facturas.

2.5.- Circuito de Pagos a Proveedores

I) Uso del módulo Compras del sistema.

i) Gestión de compras y gastos realizados, a través del módulo compras de Tango Gestión.

a Ventajas:

- Gestión de las cuentas corrientes de proveedores y obligaciones varias con mayor orden y claridad.
- Análisis de las obligaciones con un horizonte de tiempo ampliado.
- Generación de informes de vencimientos próximos.
- Brinda información más real para la contabilidad.
- Brinda una aproximación del pasivo de la empresa.
- Permite una mejor planificación de las compras.
- Mayor eficiencia en la gestión de las compras.

b Necesidades:

- Creación del maestro de proveedores y prestadores de servicios.
- Capacitación del personal.
- Diseño de informes de vencimientos.

II) Uso del módulo Tesorería del sistema de gestión.

i) Llevar la tesorería por sistema, a través del módulo correspondiente.

a Ventajas:

- Alivia las tareas del sector administración.
- Mejor manejo de la tesorería de la empresa, se formaliza.
- Cada movimiento de tesorería, queda registrado en los comprobantes y en el sistema.
- Asegura un correcto control en las operaciones de cobranzas y pagos.

- Permite planificar las cobranzas y los pagos a largo plazo.
 - Agiliza el proceso de pagos.
 - Centraliza en tesorería todas las tareas correspondientes al sector.
- b Necesidades:
- Capacitación al personal para el uso del módulo.
 - Diseño y creación de los comprobantes del sector.
 - Parametrización del módulo.
- c Desventajas:
- Los procedimientos se tornan un tanto más burocráticos y menos ágiles.
- III) Esta falla quedaría solucionada con la propuesta anterior, más se sumarían las siguientes acciones:
- Definir una política de custodia de valores.
 - Creación de una caja chica para pagos menores.
 - Cierre y rendición por separado de las cajas cobranzas, salón de ventas y pagadora.
 - Efectuar pagos con cheques.
- IV) También solucionada con las dos propuestas anteriores.

2.6.- Circuito de Cobranzas a Clientes Mayoristas

- I) Para la solución de ésta falla se propone que el viajante cuente con algún instrumento para verificar los billetes recibidos; o bien que los pagos se reciban a través de depósitos en la cuenta bancaria de la empresa o a través de transferencias bancarias.
- a Ventajas:
- Mayor seguridad en el proceso de cobranzas

- Resulta en mecanismos más seguro para el viajante
 - El control del monto y de la veracidad de los billetes los realiza el banco
 - Se suprimen los riesgos de robos y/o extravíos
 - Menor uso de recibos de cobranzas provisionarios
- b Necesidades:
- Notificar a los clientes de los cambios en las políticas de cobranzas
 - Artefacto portátil para verificar la veracidad de los billetes
 - Capacitación a tesorería para la verificación de los extractos bancarios
- c Desventajas:
- Disminución de manejo de dinero en efectivo
 - Generación de gastos bancarios
 - Incomodidad para los clientes
- II) La falla se soluciona, en caso de realizar cobranzas, depositándolas y rindiendo solamente las boletas de depósito.
- III) En éste caso se propone:
- i) Constitución de un fondo fijo para caja cobranzas y una caja chica para la caja salón de ventas, más la realización del cierre de caja al final del día.
- a Ventajas:
- Las cajas cobranzas y salón de ventas pueden cerrarse y rendirse individualmente agilizando el proceso de control de las mismas
 - Al existir una planilla de rendición se mejora el control y la detección de sobrantes o faltantes de caja
 - Hay una mejor distribución de las responsabilidades
 - Habrá un correcto registro de los ingresos

ii) Realización del Parte Diario de Tesorería (PDT) al cierre de cada día, empleando el Sistema de Gestión (Módulo Tesorería)

a Ventajas:

- Mejor control del origen y destino de los fondos
- Queda registrado todo en el sistema de gestión
- Es más ágil y rápido
- Disminución de errores y olvidos

b Necesidades:

- Capacitación al tesorero para la utilización de éstas herramientas
- Diseño de comprobantes (PDT, Planilla de Rendición)
- Definición de las cuentas a utilizar para la registración contable

iii) División de la caja cobranzas, caja salón de ventas y caja pagadora

a Ventajas:

- Cumplimiento de normas de control interno

b Desventajas:

- Resistencia al cambio
- Poco personal para la división de estas nuevas tareas

IV) Se propone la implementación de políticas de cobranzas de intereses por mora

a Ventajas:

- Protección del poder adquisitivo de la moneda
- Mejora la planificación de ingresos
- Eliminación de la subjetividad
- Mejorar la gestión de cobros (disminución de los esfuerzos para cobrar)

b Necesidades:

- Capacitación al personal
- c Desventajas:
- Rechazo por parte del cliente, porque se pierde poder de negociación

3.- Relacionadas con las funciones y objetivos

3.1.- Almacenes

- I) Esta falla, al igual que las fallas III y V, se solucionan con implementar lo propuesto para solucionar la falla II del proceso de Ventas Mayoristas con emisión de factura
- II) Aquí se propone:
- i) Implementación de una política de orden y limpieza del depósito a fin de garantizar el correcto estado y protección de los insumos y materiales.
 - ii) Mejorar el lay-out (distribución de las instalaciones) dentro del depósito, a los fines de agilizar los procesos de preparación de pedidos y así reducir el tiempo que demora la realización de este proceso, logrando un mínimo de esfuerzo para el trabajador. También disminuyen los costos de administración y traslado de la mercadería.
 - iii) Concientizar al personal sobre la importancia del orden y la limpieza para evitar accidentes. Recomendamos otorgar incentivos para fomentar esto.
- III) Solucionado en propuesta I
- IV) Esta falla se soluciona con la implementación de la solución de la falla I del proceso de Expedición de Mercaderías. Recomendamos la realización de inventarios físicos anuales.
- V) Solucionado en propuesta I

VI) Debido a la falta de personal con el que cuenta la empresa, es difícil cumplir con evitar esta falla. Recomendamos, en este caso, incrementar la plantilla de empleados para dividir las funciones y asignar responsables de concretar las mismas. Esto reporta un costo adicional de nuevos salarios.

3.2.- Ventas

I) Para solucionar esta falla es importante definir objetivos de ventas, dada la importancia que estas tienen para generar ingresos a la empresa y ser de esta manera el motor que mueve las finanzas y el crecimiento de la empresa. Dichos objetivos deberán cumplir con las características de ser cuantificables (medibles), alcanzables (que se puedan alcanzar en el horizonte de tiempo establecido), retadores (que implique motivación para el personal de la empresa y que no atente contra los objetivos personales de cada uno de ellos), temporales (que se lleven a cabo en un horizonte definido de tiempo), y específicos (relacionados con una actividad o proyecto específicos). Para poder establecer la estrategia de la empresa es importante que se definan objetivos, los que a su vez y a través de un análisis situacional de la organización, nos van a permitir identificar las políticas a implementar y cuáles serán los planes de acción a llevar a cabo para lograr esos objetivos, los que envueltos con la filosofía del propietario y compartido con todo el personal, origina la estrategia. También es importante que la comunicación de la estrategia sea lo más eficiente posible a los fines de alinear al personal y lograr la cultura necesaria para llevarla a cabo. Esto también se orienta a resolver la falla IV.

- II) Para solucionar la misma proponemos realizar capacitaciones a los vendedores de mostrador y la implementación de un sistema de premios y castigos. Adicionalmente, se propone la colocación de un libro de quejas y sugerencias a fin de recolectar las opiniones de los clientes y lograr una retroalimentación que permita mejorar la atención y los servicios que se brindan al público. Esto también apunta a solucionar la falla V.
- III) En éste caso recomendamos separar las funciones y asignar responsables a cada una de las áreas de la empresa.
- IV) Solucionado en I
- V) Solucionado en II
- VI) Para lograr erradicar esta falla, proponemos la implementación de un circuito de devolución de ventas.

3.3.- Tesorería

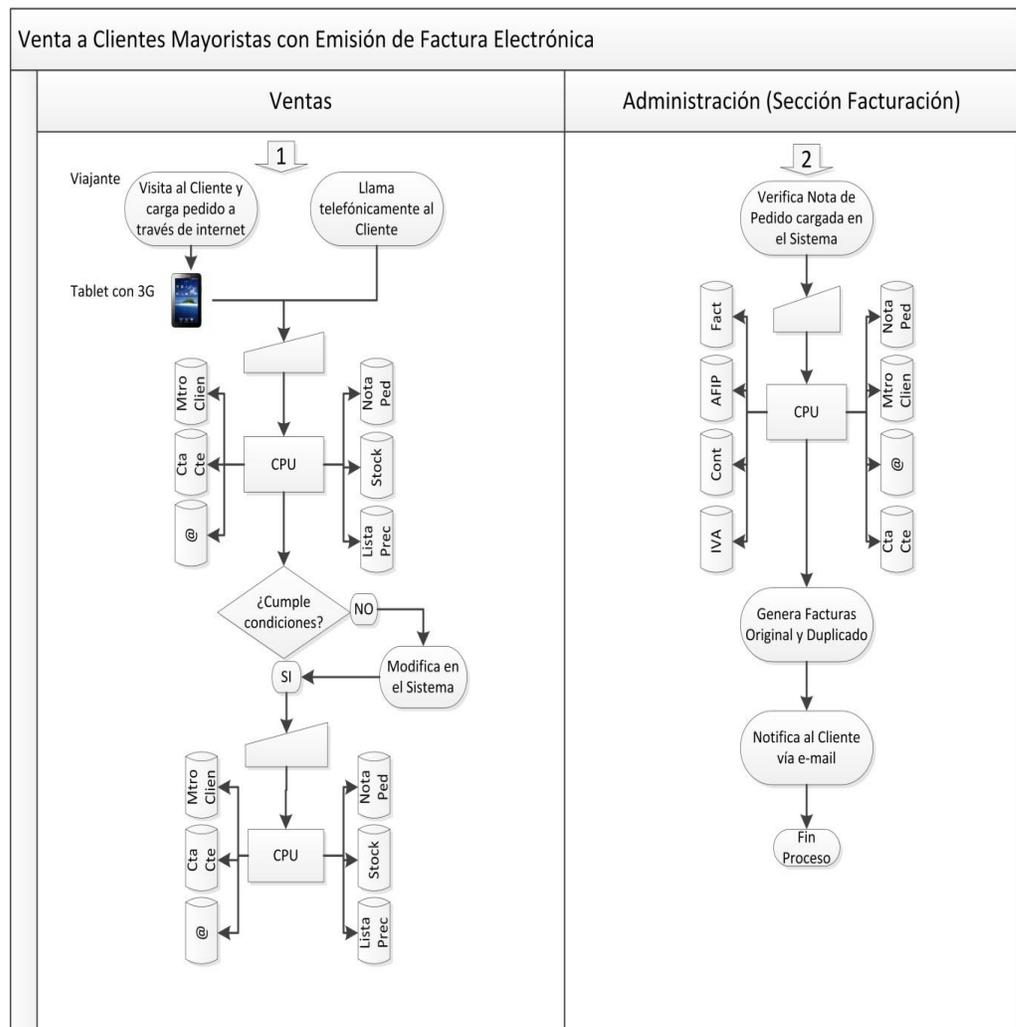
- I) Para solucionarla, a partir de la utilización del módulo tesorería, la salida de informes de tesorería deben ayudar a la realización de flujos de fondos, a planificar y presupuestar los objetivos financieros de corto y largo plazos.
- II) Esta falla se soluciona con la implementación del módulo tesorería.
- III) Esta falla se soluciona con la implementación del módulo tesorería.
- IV) Esta falla se soluciona con la implementación del módulo tesorería.
- V) Esta falla se soluciona con la implementación del módulo tesorería.
- VI) Esta falla se soluciona con la implementación del módulo tesorería.

- VII) Debido a la falta de personal con el que cuenta la empresa, es difícil cumplir con evitar esta falla. Recomendamos, en este caso, incrementar la plantilla de empleados para dividir las funciones y asignar responsables de concretar las mismas. Esto reporta un costo adicional de nuevos salarios.
- VIII) Solucionado en propuesta de implementación de Fondo Fijo.
- IX) Esta falla se soluciona con la implementación del módulo tesorería.
- X) Solucionado en propuesta de implementación de Caja Chica.
- XI) Esta falla se soluciona con la implementación del módulo tesorería.
- XII) Para evitar esta falla proponemos efectuar controles al momento de la rendición de los recibos de cobranzas. Aquellos que permanezcan en la empresa, con la nueva política de custodia de valores, se deben incluir la custodia de los recibos de cobranzas. Adicionalmente, se recomienda llevar una planilla donde con cada asignación de un talonario a un cobrador, se asiente la firma del mismo y anotar la numeración del talonario entregado, a fin de mejorar el control.
- XIII) Se propone la implementación de una minuta de seguimiento al pie de cada comprobante.
- XIV) Solucionado en propuesta relacionada con Pagos a Proveedores.
- XV) Debido a la falta de personal con el que cuenta la empresa, es difícil cumplir con evitar esta falla. Recomendamos, en este caso, incrementar la plantilla de empleados para dividir las funciones y asignar responsables de concretar las mismas. Esto reporta un costo adicional de nuevos salarios.
- XVI) Se recomienda la realización de una redistribución de funciones y una reasignación de responsabilidades.

XVII) Para solucionar esta falla, proponemos normas que dividan los pagos en categorías para ser afrontados con caja chica o bien con cheques.

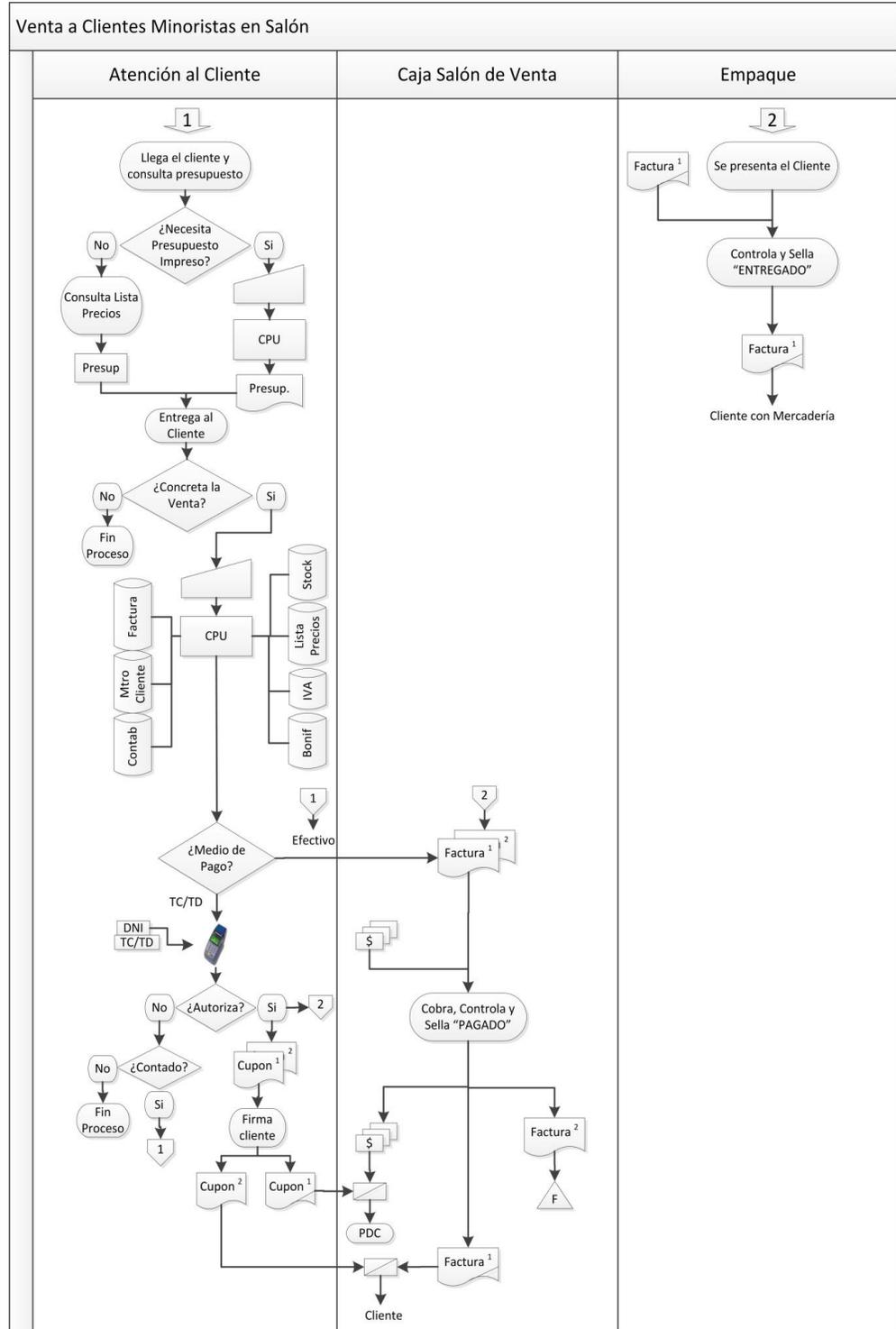
Los nuevos procesos que proponemos y que apuntan a solucionar las fallas antes mencionadas, son los siguientes:

3.4.- Circuito de Venta a Clientes Mayoristas con Emisión de Factura Electrónica



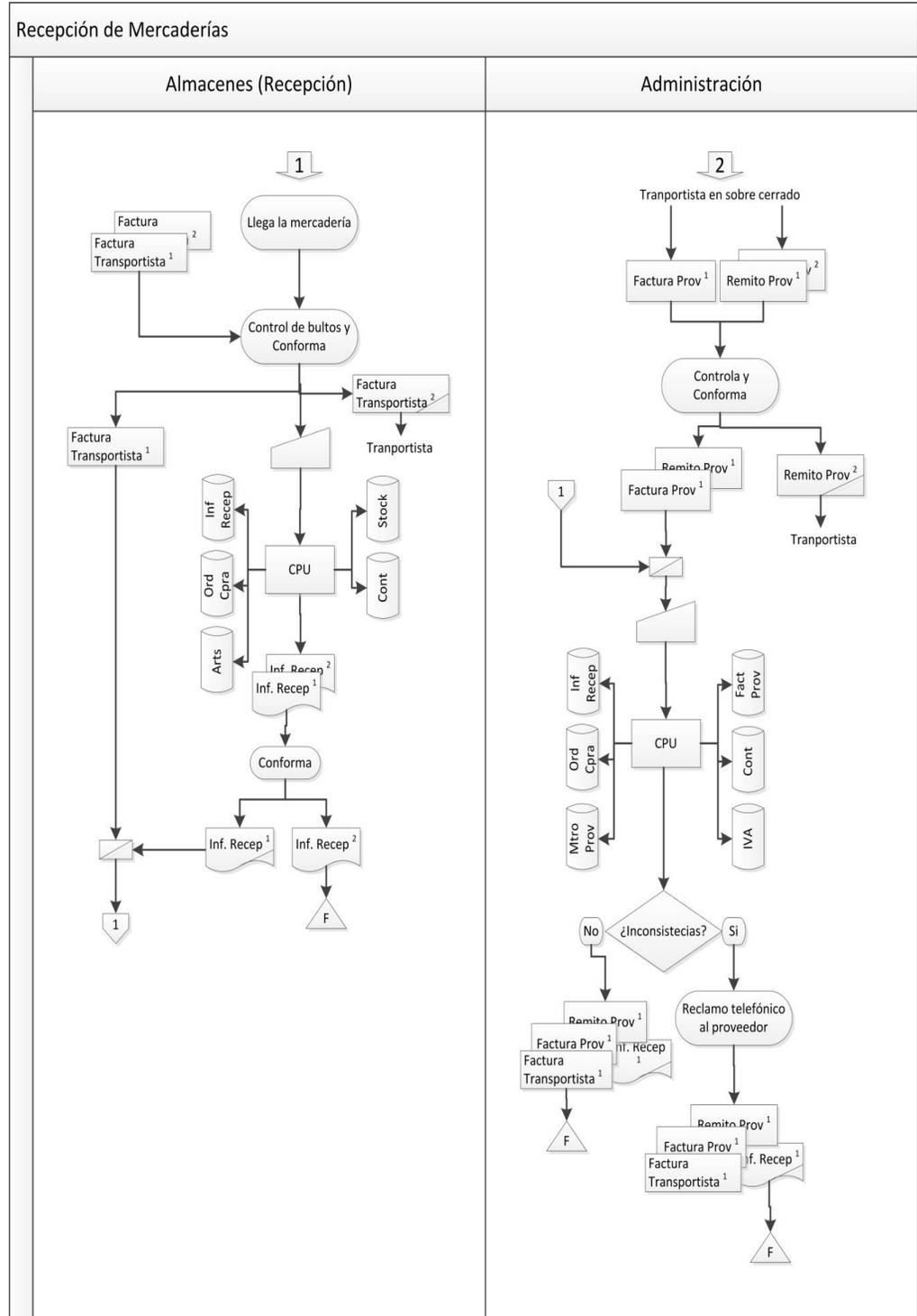
Fuente: Elaboración propia

3.5.- Circuito de Venta a Clientes Minoristas en Salón



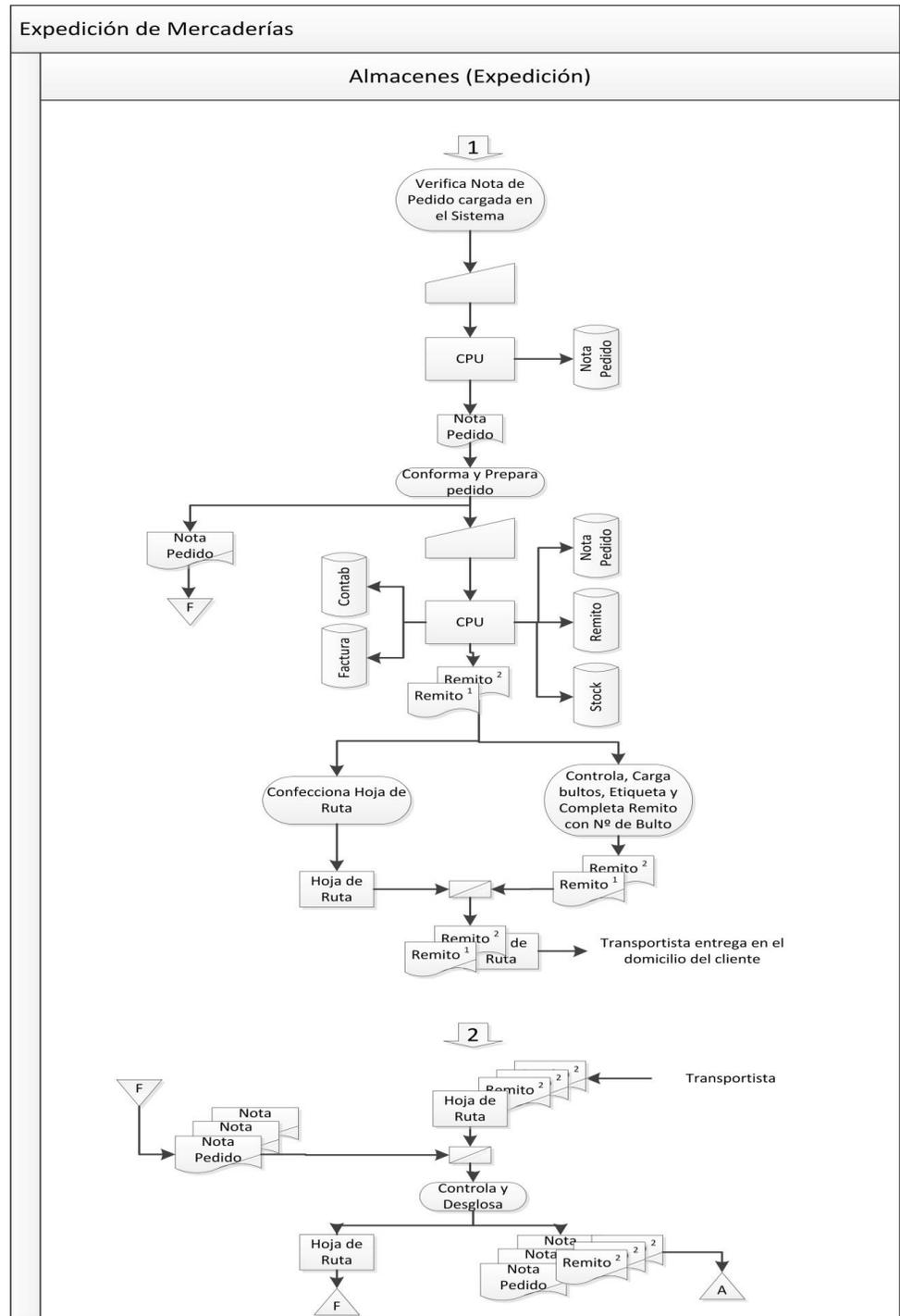
Fuente: Elaboración propia

3.6.- Circuito de Recepción de Mercaderías



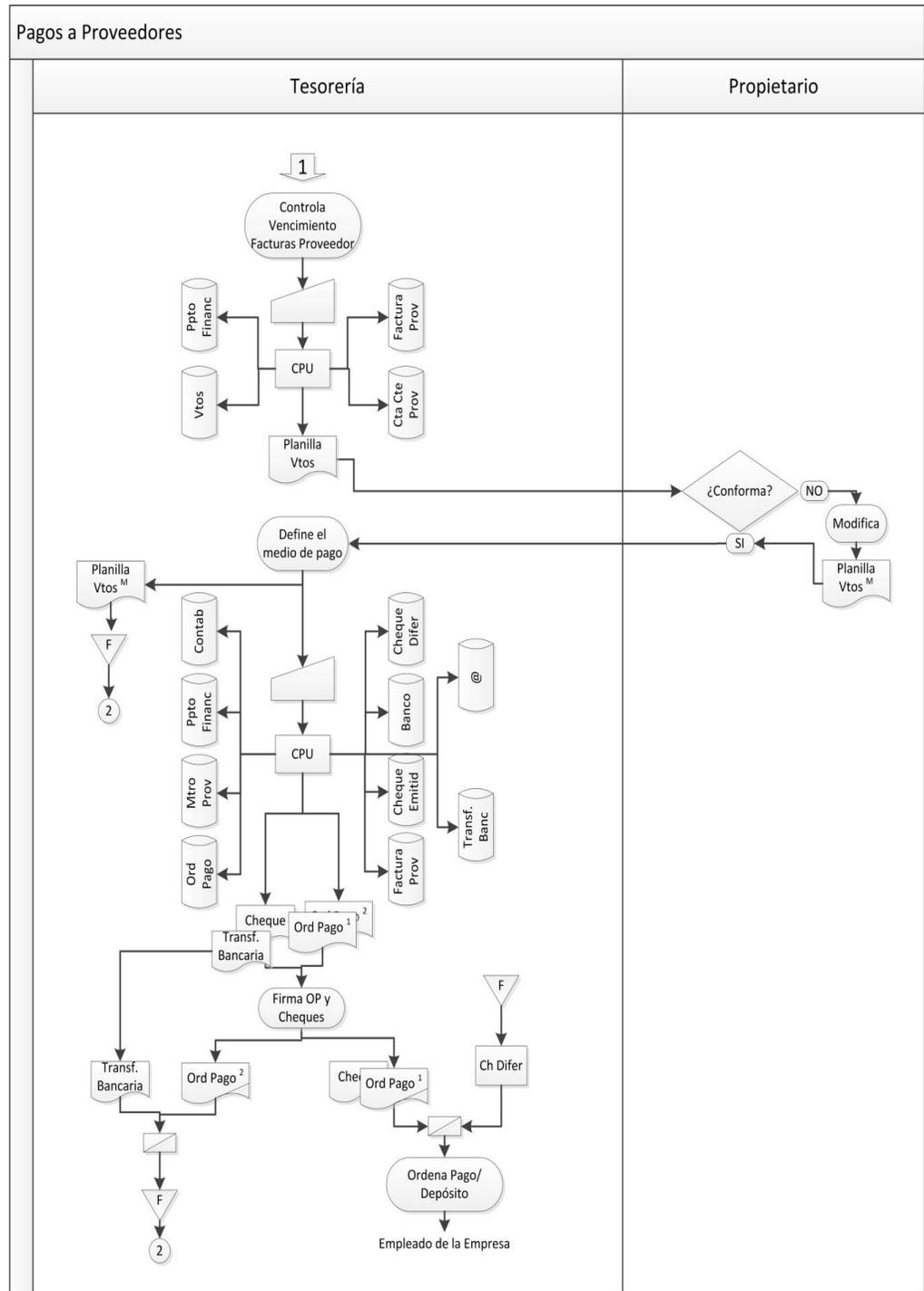
Fuente: Elaboración propia

3.7.- Circuito de Expedición de Mercaderías



Fuente: Elaboración propia

3.9.- Circuito de Pago a Proveedores



Fuente: Elaboración propia

4.- Manual de Procedimiento

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	Venta a Clientes Mayoristas con Emisión de Factura Electrónica	
Circuito	Generación de Factura Electrónica	

A) OPERATORIA DE VENTA A CLIENTES MAYORISTAS CON EMISION DE FACTURA ELECTRONICA

A.1.Circuito de Generación de Factura Electrónica

DEPARTAMENTO VENTAS:

Sección: "Mayorista"

1. El viajante visita al cliente en el domicilio del mismo, ingresando a través de la Tablet al Sistema Tango Gestión para la carga de la correspondiente Nota de Pedido. O bien, llama telefónicamente al mismo y realiza la carga de la Nota de Pedido en los equipos de la empresa.
2. Al momento de la carga de la Nota de Pedido (ya sea a través de internet o en los equipos de la empresa), deberá consultarse lo siguiente:
 - 2.1. Datos del Cliente que se encuentran en una base de datos (archivo Maestro de Clientes).
 - 2.2. Stock de artículos para ver la disponibilidad de los mismos (archivo Stock)
 - 2.3. Lista de Precios para valorizar el pedido que se está cargando (archivo Lista de Precios).
 - 2.4. Estado de Cuenta Corriente del Cliente para autorizar los montos de los pedidos de acuerdo a las políticas de la empresa (archivo Cuenta Corriente).

- 2.5. Nota de Pedido a los efectos de ir generando la misma (archivo Nota de Pedido)
3. A partir de la información extraída de la consulta de los archivos, se procede a verificar si el pedido cumple con las condiciones de Stock para evitar entregas parciales o demoras en la entrega de las mismas, margen autorizado para que el Cliente opere en cuenta corriente y el estado de cuenta del cliente.
- 3.1. En el caso de que NO se cumpla con las condiciones, se procederá a modificar el pedido en el mismo Sistema Tango Gestión:
- 3.1.1. Ingresar las modificaciones en las cantidades solicitadas de acuerdo al Stock.
- 3.1.2. Ingresar las modificaciones en el margen de Cuenta Corriente del Cliente para permitir cumplir el pedido.
- 3.2. En el caso de que SI se cumpla con las condiciones, se procederá a:
- 3.2.1. Confirmar el pedido con la conformidad del Cliente.
- 3.2.2. Generar en el Sistema Tango Gestión las correspondientes Notas de Pedido por cada Cliente que se visite o se llame telefónicamente.

DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN:

Sección: "Facturación"

1. El encargado de Facturación, por lo menos dos veces por turno, deberá ingresar al Sistema Tango Gestión para verificar la existencia de Notas de Pedidos que hayan sido cargadas en la fecha y que estén pendientes de Facturación.
2. En caso de existir Notas de Pedido pendientes de Facturación, se procederá a

5.- Manual de Funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
EMPRESA: PLASTICOS	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
POSICION: TESORERO	CODIGO

I - MISIONES

1. El tesorero tiene como misión recibir, custodiar, controlar y registrar los ingresos y egresos, de fondos, valores, disponibilidades bancarias y flujo de los recursos económicos de la empresa.
2. Tiene la responsabilidad del manejo efectivo y eficiente de recursos y necesidades monetarias de la empresa, bajo un entorno económico-financiero de cambio e incertidumbre.
3. Prever la liquidez necesaria para los compromisos y objetivos de la empresa.
4. Es responsable de financiar todo el ciclo productivo y operativo en una empresa en marcha.

II - RESPONSABILIDADES

1. La gestión y control del flujo monetario de ingresos y egresos, tanto valores como fondos.
2. Coordinar los flujos financieros de la Empresa.
3. Instrumentar y operar las políticas, las normas, los sistemas y los procesos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros de la empresa.
4. Atender oportunamente y con competencia las solicitudes de pago de los diferentes compromisos y obligaciones contraídos por la empresa.

5. Cuidar que la documentación que soporta los flujos monetarios cumpla con las condiciones de información, normativas y de control interno.

III - FUNCIONES

1. Revisar y controlar las conciliaciones bancarias.
2. Autorizar la emisión de cheques sobre la base de saldos disponibles y el flujo de caja diario, semanal mensual y anual.
3. Controlar y hacer el seguimiento de cargos y débitos no identificados, y registrados en las cuentas corrientes bancarias.
4. Autorizar todo tipo de pago.
5. Firmar los cheques en caso de ser una de las firmas autorizadas.
6. Autorizar los canjes de valores.
7. Coordinar con el departamento ventas y departamento créditos.
8. Coordinar con los bancos, para toda la gestión bancaria.
9. Mantener la comunicación directa con clientes y proveedores, cuando sea necesario hacerlo.
10. Receptar las rendiciones de las cajas recaudadoras y pagadoras.
11. Controlar las rendiciones y los arqueos de caja.
12. Emitir el Parte de Caja diario y los Informes de los flujos de caja diarios, semanales, mensuales y anuales.
13. Habilitar los fondos fijos de las Cajas y las Cajas Chicas.
14. Emitir los Reportes de Gestión de la Tesorería.
15. Controlar y efectuar el seguimiento de las cobranzas proyectadas.

16. Gestionar facilidades crediticias en plazos y tasas adecuadas, ante entidades bancarias y financieras.
17. Elaborarlos Presupuestos de Tesorería.
18. Participar en la elaboración de los Presupuestos Financieros.
19. Realizar los controles presupuestarios.

IV - AUTORIDAD

1. Ejerce supervisión indirecta sobre el área administrativa, en lo relacionado a tareas que tengan relación con las actividades de su sector.
2. No tiene personas a cargo de forma directa.
3. Autorización y emisión de órdenes de pago hasta el monto permitido por el propietario.

V - CARACTERISTICAS DE LA POSICIÓN

1. Información que se emite:
 - i) Fijación de políticas y normas de procedimiento relativas a la gestión del puesto-
 - ii) Reportes e informes solicitados por el propietario.
2. Información que recibe:
 - i) Políticas e instrucciones del propietario.
 - ii) Informe de obligaciones a pagar del área administrativa.
 - iii) Información de las cuentas a cobrar de los sectores que correspondan.
3. Información que se registra:
 - i) Planeación de ingresos y erogaciones.
 - ii) Registro y archivo de toda la documentación respaldatoria del sector.

VI - ESPECIFICACIONES DE LA POSICIÓN

1. Estudios: Graduados o estudiantes avanzados de las carreras de ciencias económicas.

6.- Matrices de Control Interno

OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Pago a Proveedores	Que la registraci3n de las Facturas de compra sea exacta, pertinente y oportuna	Operacional y de Informaci3n	Que falte informaci3n o documentaci3n en el Legajo de Compras	Prenumerar las Ordenes de Compra y los Informes de Recepci3n
				Analizar y comparaci3n informaci3n, fechas y dem1s datos de Ordenes de Compra e Informes de Recepci3n. Verificar informaci3n faltante o contradictoria
				Controlar que todos los Informes de Recepci3n se hayan validado con las Ordenes de Compra
			Implementar en los procesos de los comprobantes las referencias a los documentos precedentes	
			Que la entrada de datos sea inexacta	Verificar dato por dato al procesar la Factura. Utilizar f3rmulas de control de totales
			Que existan registros no v1lidos, err3neos o fraudulentos	Restringir accesos mediante claves para ingresar datos o modificarlos
Reconciliar estados de cuenta de proveedores con las cuentas a pagar				
Verificar autorizaciones de Facturas, Notas de Cr3dito y Cuentas Corrientes de Proveedores				

OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Pago a Proveedores	Que la información de las cuentas a pagar sea íntegra y exacta	Operacional y de Información	Que existan entradas no autorizadas de débitos o recargos o gastos inexistentes	Reconciliar registros de las cuentas corrientes de proveedores con la documentación de cada operación
			Que se hayan omitido descuentos o bonificaciones	Analizar e investigar diferencias entre los registros de las cuentas corrientes y las cuentas de control de las mismas
	Que los pagos se realicen correctamente	Operacional y de Cumplimiento	Incurrir en cargos por mora debido a descuidos en los vencimientos	Verificar los vencimientos de las Facturas para evitar abonar cargos por mora
				Notificar fehacientemente al Proveedor de los pagos realizados en sus cuentas bancarias
	Que los pagos se realicen correctamente	Operacional y de Información	Comprometer los recursos financieros de la empresa	Definir correctamente los medios de pago para evitar afectaciones incorrectas del Presupuesto Financiero
				Verificar que los pagos encargados se hayan realizado según las indicaciones
			Reconciliar los comprobantes de pago con las correspondientes Ordenes de Pago	

Fuente: Elaboración propia

OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Venta a Clientes Minoristas en Salón	Que se venda con TD/TC únicamente a los titulares de las mismas	Operacional	Que el cliente no sea el titular de la TD/TC, cometiendo fraude	Se debe exigir al cliente la presentación del DNI junto con la TD/TC
	Que se facture correctamente para evitar reclamos posteriores y mejorar el servicio al cliente	Operacional y de Información	Que se facture a precios diferentes (precios menores al correspondiente a cada artículo y/o sobrepuestos), omisión de descuentos correspondientes (por cantidad, producto, promociones)	Verificar que la lista de precios se encuentre actualizada Comunicación de modificaciones en los precios o condiciones de venta Informatización de los presupuestos, con códigos por productos para evitar confusiones
	Que se produzcan fraudes que comprometan las finanzas de la empresa	Operacional	Evitar fraudes relacionados con la cobranza de las ventas, así no se compromete las finanzas de la empresa	Verificar que el cliente firme los cupones de TD/TC Verificar la veracidad de los billetes y valores que se reciban

OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Venta a Clientes Minoristas en Salón	Que se entregue el producto únicamente a los clientes que hayan pagado anteriormente	Operacional	Que se entregue mercadería a clientes que no hayan pagado previamente	Antes de entregar el producto, empaque debe pedir al cliente que éste exhiba la factura de compra original para controlar que la misma posea el sello de "PAGADO"

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN

Del presente trabajo, se desprende que la tarea dedicada a la investigación y la recolección de datos resulta de suma importancia para poder realizar los diagnósticos correspondientes, así de ésta manera poder detectar los problemas y plantear las posibles soluciones a ser implementadas por la empresa, con el fin de lograr mejoras sustanciales que ayuden al crecimiento de la misma.

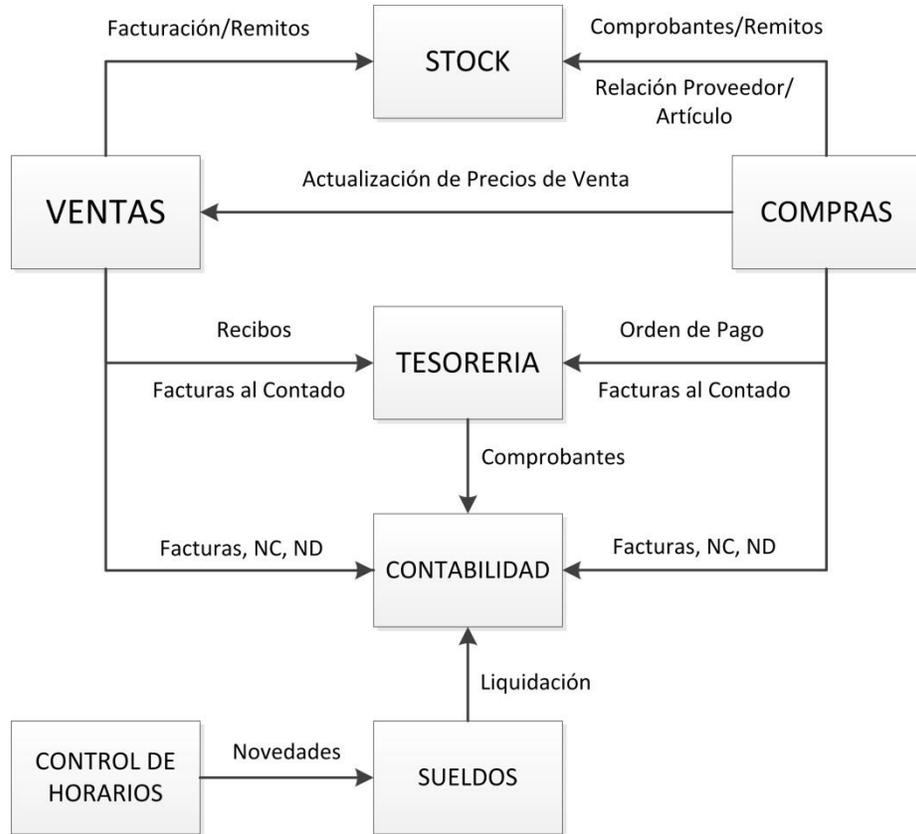
Como futuros licenciados en administración, notamos en éste tipo de herramientas y tareas una manera tangible de brindar servicios a las empresas, obteniendo un doble beneficio: tanto para la empresa como para el consultor.

El aprendizaje obtenido de ésta aplicación en el campo de la empresa, ayuda a consolidar los conocimientos y lograr una efectiva correlación entre la práctica y la teoría aprendida durante los años dedicados al estudio de ésta área de las ciencias económicas.

Creemos conveniente que, ya habiendo formulado el plan de acción sobre el diagnóstico inicial (etapa de suma importancia) a partir del cual la empresa debe encarar las posibles modificaciones, la etapa de implementación resulte lo más acorde posible al mencionado plan, respetando las pautas dirigidas a fines de evitar complicaciones durante la aplicación de las propuestas.

Poniendo en práctica las propuestas realizadas en el informe, se lograrían mejoras sustanciales en los procedimientos de la empresa, principalmente en el aprovechamiento del Sistema de Gestión. Este último

brinda una serie de herramientas que se interrelacionan entre sí de la siguiente manera:



Fuente: GAMARRA, Guillermo Antonio, Curso de Tango Gestión: Operación y configuración, (Tucumán, 2012), pág. 8.

Dentro de las consultas e informes que se pueden realizar en el Sistema de Gestión, y que resultan valiosas para una mejor toma de decisiones, encontramos:

- Módulo de Compras:

- ▲ ★ Consultas
 - ▲ Proveedores
 - Nómina
 - ▲ Solicitudes de compra
 - Consulta
 - Resumen por artículo
 - Pendientes de autorizar
 - Pendientes de recibir
 - ▲ Ordenes de compra
 - Consulta
 - Detalle
 - Resumen por artículo
 - Pendientes de autorizar
 - Plan de entrega / recepciones
 - ▲ Facturación
 - Consulta
 - Ranking de compras
 - Ranking por artículo
 - Detalle de comprobantes
 - Resumen
 - Resumen por artículo
 - Comprobantes con diferencias
 - Comprobantes eliminados
 - Comparativo
 - Comparativo por artículo
 - Por Mes / Año
 - Consolidado de compras y ventas
 - Comprobantes no ingresados al Libro IVA de Compras
 - ▲ Remitos
 - Consulta
 - Con diferencias
 - Eliminados
 - ▲ Cuenta Corriente
 - Consulta de órdenes de pago
 - Ranking de acreedores
 - Deudas vencidas
 - Deudas a vencer
 - Pagos a realizar
 - Pagos realizados
 - C. P. R. pendientes

- ▲ Informes
 - ▲ Ordenes de Compra
 - ... Emitidas
 - ▲ - Pendientes
 - ... por Fecha de Entrega
 - ... por Artículo
 - ... No Autorizadas
 - ... No Emitidas
 - ... Anuladas
 - ... Cumplimiento
 - ▲ Comprobantes
 - ... I.V.A. Compras
 - ... Impuestos Varios
 - ▲ - Resumen de Compras
 - ... por Artículo
 - ... por Concepto
 - ... por Proveedor
 - ... por Sector
 - ... por Condición de Compra
 - ... por Tipo de Gasto
 - ▲ - Ranking de Compras
 - ... por Artículo
 - ... por Concepto
 - ... por Proveedor
 - ... por Proveedor / Artículo
 - ... por Artículo / Proveedor
 - ... Comprobantes Ingresados
 - ... Detalle de Comprobantes
 - ... Facturas Pendientes de Remito
 - ▲ Remitos
 - ... por Proveedor
 - ... Pendientes de Factura
 - ... Devoluciones
 - ... Anulados
 - ▲ Contabilidad
 - ... Subdiario de Compras
 - ... Listado por Imputación Contable
- ▲ Cuentas Corrientes
 - ... Resumen de Cuentas
 - ... Composición de Saldos
 - ... Pendientes de Imputación
 - ... Deudas Vencidas y a Vencer
 - ... Listado de Saldos
 - ▲ - Autorización de Comprobantes
 - ... Informe de Autorización de Comprobantes
 - ... Auditoría de Autorizaciones
 - ... Ordenes de Pago Generadas
 - ... Facturas de Crédito
 - ... Consolidación de Saldos
 - ... Vencimiento de Documentos
 - ... Listado de Retenciones
- ▲ - Precios
 - ... por Proveedor
 - ... Comparativo
- ▲ - Archivos DGI
 - ... Información para S.I.Ap. - I.V.A.
 - ... Generación Archivo DGI - CITI
 - ... Generación Archivo S.I.Ap. - SICORE
 - ... Generación Archivo R.G. 1361
 - ... Generación Archivo R.G. 1547
 - ... Soporte Magnético R.G. 3399
 - ... Generación Archivo S.I.Ap. - Percepciones I.B. Bs.As
 - ... Generación Archivo S.I.Ap. - Retenciones I.B. Bs.As
 - ... Generación Archivo S.I.Ap. - Percepciones SI.FE.RE.
- ... Nómina de Proveedores

- **Módulo de Ventas:**

- ★ Consultas
 - ▲ Clientes
 - Nómina
 - Saldos
 - ▲ Precios
 - por Artículo
 - Promociones (Sólo Facturador POS)
 - Promociones por sucursal (Sólo Facturador POS)
 - ▲ Cotizaciones
 - Consulta
 - Detalle
 - Resumen
 - Resumen por artículo
 - Comparativo
 - Por Mes / Año
 - ▲ Pedidos
 - Consulta
 - Pendientes de facturar
 - Pendientes de remitir
 - Pendientes de aprobación
 - Detalle de pedidos
 - Resumen
 - Resumen por artículo
 - Entregas pactadas / reales
- ▲ Facturación
 - Consulta
 - Ranking de ventas
 - Ranking por artículo
 - Facturas pendientes de remitir
 - Detalle de comprobantes
 - Resumen
 - Resumen por artículo
 - Resumen por kits
 - Por medio de pago
 - Comparativo
 - Comparativo por artículo
 - Consolidado de compras y ventas
 - Por Mes / Año
 - Nota de crédito por promoción de tarjetas (Sólo Facturador POS)
- ▲ Remitos
 - Consulta
 - Pendientes de facturar
 - Electrónicos (C.O.T)
- ▲ Cuenta Corriente
 - Resumen de cuentas
 - Consulta de recibos
 - ▲ Cobranzas masivas
 - Facturas no exportadas a entidades recaudadoras
 - Historial de exportaciones a entidades recaudadoras
 - Cobranzas por entidad recaudadora
 - Cobranzas no procesadas
 - Historial de generaciones masivas de recibos
 - Ranking de morosos
 - Ranking de deudores
 - Deudas vencidas
 - Deudas a vencer
 - Cobranzas a realizar
 - Cobranzas realizadas
 - Cobranzas por medio de pago
 - Facturas de crédito
 - Diferencias de cambio pendientes de emitir
 - C. P. R. pendientes
 - Notas de débito de interés por mora
- ▲ Tango nexa
 - Clientes que no publican en Tango nexa
 - Clientes que publican en Tango nexa
 - Comprobantes pendientes de leer
 - Comprobantes leídos

- ▲  Informes
 - ▲ Cotizaciones
 - ... por Vendedor
 - ... por Cliente
 - ... por Fecha
 - ... por Artículo
 - ... Seguimiento de Cotizaciones
 - ... Cotizaciones Perdidas
 - ... Nómina de Clientes Potenciales
 - ▲ Pedidos
 - ... por Cliente
 - ... por Artículo
 - ... por Fecha
 - ... Seguimiento de Pedidos
 - ... Pendientes Remitidos y Facturados
 - ▲ Facturación
 - ... I.V.A. Ventas
 - ... Impuestos Registrados
 - ▲ Resumen de Ventas
 - ... por Cliente
 - ... por Provincia
 - ... por Vendedor
 - ... por Zona
 - ... por Depósito
 - ... por Provincia / Actividad
 - ... por Condición de Venta
 - ... por Transporte
 - ... por Año
 - ▲ Ranking de Ventas
 - ... por Cliente
 - ... por Artículo
 - ... por Cliente - Artículo
 - ... por Artículo - Cliente
 - ... Comprobantes Emitidos
 - ... Detalle de Comprobantes
 - ▲ Comisiones a Vendedores
 - ... por Porcentaje Individual
 - ... por Artículo
 - ... por Zona
 - ... Facturas Pendientes de Remitir
 - ▲ Señas
 - ... por Cliente
 - ... por Artículo
 - ... por Fecha
 - ... Pendientes de Aplicar

- ▲ Remitos
 - por Cliente
 - Pendientes de Facturar
 - Devoluciones
 - Anulados
- ▲ Contabilidad
 - Subdiario de Ventas
 - Listado por Imputación Contable
 - Control de Numeraciones
- ▲ Cuentas Corrientes
 - Resumen de Cuentas
 - Composición de Saldos
 - Pendientes de Imputación
 - Deudas Vencidas
 - Cobranzas a Realizar
 - Listado de Saldos
 - Recibos Emitidos
 - Análisis de Riesgo Crediticio
 - Ranking de Deudas
 - Vencimiento de Documentos
 - Facturas de Crédito
 - Libro de Registro de Facturas de Crédito
 - Consolidación de Saldos
 - Listado de Retenciones
- Listas de Precios
- ▲ Archivos DGI
 - Información para S.I.Ap. - I.V.A.
 - Generación Archivo DGI - CITI
 - Generación Archivo S.I.Ap. - SICORE
 - Generación Archivo S.I.Ap. - Retenciones I.B. Bs.As
 - Generación Archivo S.I.Ap. - Percepciones I.B. Bs.As
 - Generación Archivo S.I.Ap. - Retenciones SI.FE.RE.
 - Generación Archivo R.G. 1361
 - Generación Archivo R.G. 1575
 - Generación Archivo Transp. de Bienes-Rentas Bs.As.
 - Soporte Magnético R.G. 3399
 - Soporte Magnético R.G. 3115
 - Soporte Magnético I.B. Bs.As. 59/98
- ▲ Clientes
 - Nómina
 - Etiquetas
 - Últimas Operaciones
- ▲ Auditoría
 - de Autorizaciones
 - de Pedidos Pendientes de Aprobación
 - de Pedidos Anulados
 - Seguimiento de Aprobaciones de Pedidos

- Módulo de Stock:

- ★ Consultas
 - Artículos
 - Nómina
 - Saldos
 - Stock faltante
 - Saldos por artículo/cliente
 - Saldos por artículo/proveedor
 - Movimientos
 - Consulta
 - Resumen
 - Índice de rotación
 - Pendientes de ingresar a stock
 - Ingresados al stock o rechazados
 - Partidas
 - Movimientos
 - Saldos
 - Series
 - Movimientos
 - Series Activas
 - Valorización
 - Existencias
 - Por precio de reposición
 - Por precio de última compra
 - Rentabilidad bruta
 - Por precio de reposición
 - Por precio de última compra
- Informes
 - Artículos
 - Movimientos
 - Stock Faltante
 - Precios para Costo
 - Artículos por Proveedor
 - Proveedores por Artículo
 - Catálogo de Artículos
 - Generación de etiquetas
 - Movimientos Históricos
 - Stock Inmovilizado
 - Saldos
 - Stock por Artículo
 - Stock por Depósito
 - Comparativo
 - Stock hasta Fecha
 - Stock por Agrupación
 - Stock Proyectado
 - Consolidación
 - Toma de Inventario
 - Detalle de Toma de Inventario
 - Auditoría
 - Valorización
 - Existencias
 - Stock Mínimo / Máximo / Punto de Pedido
 - Costo de Ventas
 - Rentabilidad Bruta

- ▲ Partidas
 - Saldos
 - Costos por Partida
 - Movimientos
 - Saldos Valorizados
 - Costo de Ventas
- ▲ Series
 - Series Activas
 - Movimientos
- ▲ Auditoría
 - de Autorización
- ▲ Armado
 - Composición de Productos
 - Insumos Sumarizados
 - Producción Máxima
 - Control de Insumos
 - Costo Standard
 - Hoja de Costos
 - Costo de Armado
 - Listado de Scrap

● Módulo de Tesorería:

- ★ Consultas
 - ▲ Cuentas
 - Nómina
 - Saldos
 - ▲ Cheques de terceros
 - Consulta
 - Ranking de rechazados
 - Detalle
 - Resumen
 - Por Mes / Año
 - Detalle por estado
 - ▲ Cheques propios
 - Consulta
 - Detalle
 - Resumen
 - Pendientes de debitar
 - Diferidos pendientes de transferir
 - Cheques propios por banco
 - ▲ Cupones
 - Consulta
 - Consulta de liquidaciones
 - Resumen
 - Proyección de acreditaciones

- ▲ Comprobantes
 - ... Consulta
 - ... Detalle
 - ... Clasificación
 - ... Resumen
 - ... Resumen por cuenta
 - ... Resumen por tipo de operación
 - ... Ingresos y egresos por cuenta
 - ... Movimientos conciliados
 - ... Movimientos no conciliados
 - ... Pendientes de registrar
 - ... Histórico de comprobantes
 - ... Histórico de comprobantes por cuenta
- ▲ Transferencia de valores desde sucursales
 - ... Valores pendientes de registrar
 - ... Valores ingresados
- ▲  Informes
 - ▲ Saldos
 - ... Saldos de Cuentas
 - ... Saldos por Agrupación
 - ▲ Movimientos
 - ... Subdiario por Cuenta
 - ... Mayor
 - ... Movimientos por Operación
 - ▲ Cheques
 - ... Acreditación de Cheques Propios
 - ... Depósito de Cheques de Terceros
 - ... Proyección de Saldos
 - ... Gráfico Emitidos Vs. Cartera
 - ▲ Comprobantes
 - ... Detalle de Comprobantes
 - ... Seguimiento de Comprobantes
 - ▲ Auditoría
 - ... Comprobantes Ingresados
 - ... Comprobantes Revertidos
 - ... Mayor
 - ... Cheques de Terceros
 - ... Cierres Realizados
 - ... Importación de Ventas Resto
 - ... Numeración de Comprobantes
 - ▲ Histórico
 - ... Cheques
 - ... Cupones
 - ▲ Contabilidad
 - ... Subdiario de Tesorería
 - ... Listado por Imputación Contable

A modo de ejemplo, en el anexo se incluye un modelo de informe de participación en la facturación de clientes mayoristas en el año 2012.

Con la implementación de la propuesta, cada persona tendrá responsabilidades y funciones definidas, evitando el desconocimiento, la sobrecarga, la superposición y la ineficiencia en la realización de las tareas.

Esto resulta en un primer paso para que en un futuro los procesos se adapten a normas de calidad, y así poder acceder a la certificación de los mismos.

APÉNDICE

1.- Formularios Nuevos

1.1.- Artículos a Reponer

PLASTICO`S Av.Kirchner (ex Roca) 2.263 San Miguel de Tucuman Tel-fax (0381)433-1666 E-Mail: plasticoszarife@hotmail.com						LISTADO DE ARTICULOS A REPONER					
						Nº 000000001					
						FECHA					

DEPARTAMENTO COMPRAS											
Código Artículo	Descripción	Proveedores			Stock			Cantidad a Reponer	Precio Ultima Compra	Cantidad Sugerida	Total
		1	2	3	Actual	Mínimo	C. Sem. Medio				
										TOTAL	\$
Observaciones:										Firma	

DATOS DE LA IMPRENTA

1.2.- Orden de Pago

PLASTICO`S Av.Kirchner (ex Roca) 2.263 San Miguel de Tucuman Tel-fax (0381)433-1666 E-Mail: plasticoszarife@hotmail.com			ORDEN DE PAGO			FECHA <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/>		
			Nº 0001 - 00000001					

ITEM	CONCEPTOS QUE SE ABONAN			CON CHEQUES DE TERCEROS		
1	Proveedor / Acreedor	Comprobante	Importe	Cheque c/Banco	Comprobante	Importe
	Código	Fecha Nº		Fecha PDC	Fecha Nº	
						TOTAL \$
			TOTAL \$			
2	INSTRUMENTOS DE PAGO			CON CERTIFICADOS DE RETENCION		
a	CON CHEQUES			CON CERTIFICADOS DE RETENCION		
	Cheque Cargo Banco	Comprobante	Importe	Cheque c/Banco	Comprobante	Importe
	Fecha	Nº		Fecha PDC	Fecha Nº	
						TOTAL \$
			TOTAL \$			
b	CON DOCUMENTOS			DESCUENTOS OBTENIDOS		
	Firmante	Comprobante	Importe	Cheque c/Banco	Comprobante	Importe
	Fecha	Nº		Fecha PDC	Fecha Nº	
						TOTAL \$
			TOTAL \$			

Recibi de ORGANIZACION CONTABLE los valores indicados precedentemente:

Firma _____ Aclaración _____

NOTA: Los Importes a consignar como "Conceptos que se abonan" son Importes Brutos.

EMITE	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	INSTRUM. DE PAGO	DEPARTAMENTO TESORERIA
		CAJA PAGADORA	TESORERO
			ARCHIVA

1.3.- Orden de Compra

PLASTICO'S Av.Kirchner (ex Roca) 2.263 San Miguel de Tucuman Tel-fax (0381)433-1666 E-Mail: plasticoszarife@hotmail.com		ORDEN DE COMPRA N° 000000001 FECHA <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>			
Señor/es: Domicilio: Localidad: Rogamos a Ud. remitirnos los siguientes artículos:					
CODIGO		DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
Interno N°	Proveedor				
					TOTAL \$
Condiciones de pago: Lugar de entrega: Fecha de entrega: Enviar por:					
			Jefe de Compras		
EMITE		INFORME DE RECEPCION		ARCHIVO	
		FECHA		N°	

DATOS DE LA IMPRENTA

1.4.- Planilla de Caja Cobranzas

PLASTICO'S Av.Kirchner (ex Roca) 2.263 San Miguel de Tucuman Tel-fax (0381)433-1666 E-Mail: plasticoszarife@hotmail.com		PLANILLA DE CAJA COBRANZAS N° 00001 FECHA <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
CONCEPTO		IMPORTES	
COBRANZAS:			
CAJA DE COBRANZAS: Recibos N°		al N°	
COBRADORES: Recibos N°		al N°	
Observaciones:			
		TOTAL INGRESOS \$	
		TOTAL SEGUN ARQUEO \$	
		DIFERENCIA DE CAJA \$	

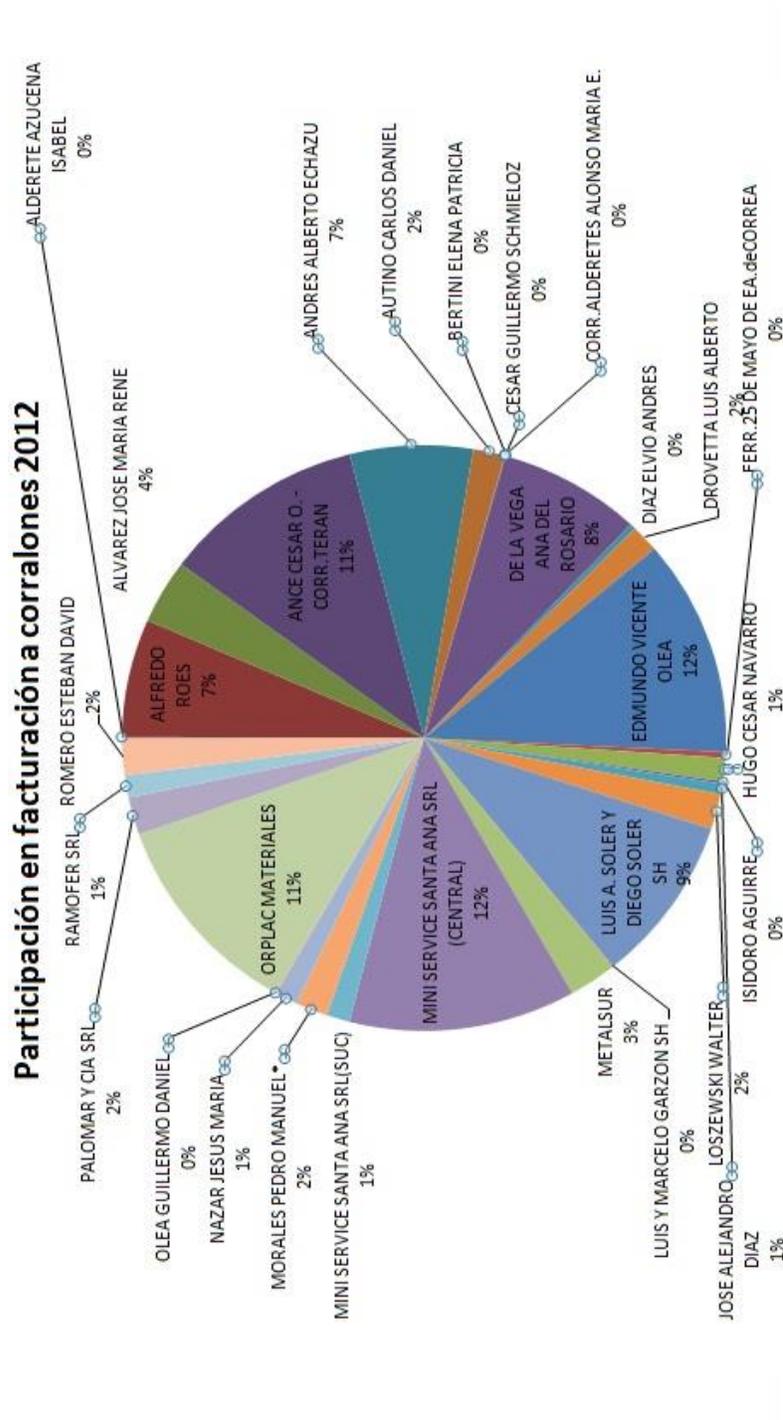
1.5.- Planilla de Caja Salón de Ventas

PLASTICO'S Av.Kirchner (ex Roca) 2.263 San Miguel de Tucuman Tel-fax (0381)433-1666 E-Mail: plasticoszarife@hotmail.com	PLANILLA DE CAJA DE SALON DE VENTAS N° 00001 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"/>	
CONCEPTO		IMPORTE
VENTAS: Facturas N° al N° Ventas de Contado Ventas con Tarjetas Observaciones:		
TOTAL INGRESOS \$		
TOTAL SEGUN ARQUEO \$		
DIFERENCIA DE CAJA \$		

1.6.- Informe de Recepción

PLASTICO'S Av.Kirchner (ex Roca) 2.263 San Miguel de Tucuman Tel-fax (0381)433-1666 E-Mail: plasticoszarife@hotmail.com		INFORME DE RECEPCION N° 000000001 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"/>	
DEPARTAMENTO ALMACENES		ORDEN DE COMPRA N° <input style="width: 50px;" type="text"/>	
PROVEEDOR:			
MEDIO DE TRANSPORTE			
CODIGO		CANTIDAD	DESCRIPCION
Interno N°	Proveedor		
Observaciones:			
DEPARTAMENTO ALMACENES		DEPARTAMENTO COMPRAS	
EMITE		REMITO DEL PROVEEDOR	
		Conformidad/Observaciones	
		N°	
DATOS DE LA IMPRENTA			

2.- Informe de Ventas



Este gráfico nos permite la participación de cada corralón en la facturación mayorista del año 2012. Del mismo se desprende que los clientes que mayor participación tienen son ORPLAC, EDMUNDO OLEA, MINI SERVICE SANTA ANA, LUIS SOLER, ANA DE LA VEGA y ANCE. Entre ellos acaparan una cuota del 73% de la facturación total.

A partir de ésta información se pueden tomar decisiones de diferente índole, relacionadas con la fidelización de clientes, aumento de la cuota de facturación y analizar las rentabilidades de los demás clientes.

ANEXO

1.- Formulario de Relevamiento de Datos

RELEVAMIENTO INICIAL: PLASTICO'S

El presente formulario fue realizado con fines académicos para ser presentado en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. La información vertida en él será de total reserva y confidencialidad. Sírvase contestar con la mayor sinceridad y claridad posible, realizando todas las sugerencias y comentarios que crea pertinente.

Datos Generales de Identificación:

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

Estructura de Organización

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

Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza
 - i. Administrativas
 - ii. Comerciales
 - iii. Logística
 - iv. Otras
15. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea.
16. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.
17. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas
18. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige.

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

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

20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:

- ◆ Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión
- ◆ Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización)
- ◆ Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector
- ◆ Indicar las Aplicaciones que se utilizan
- ◆ Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.

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

22. El tiempo asignado para sus tareas es el 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

2.- Formularios existentes en la Empresa

2.1.- Cotización

PLASTICO'S
Av.Kirchner (ex Roca) 2.263
San Miguel de Tucuman
Tel-fax (0381)433-1666
E-Mail: plasticossarife@hotmail.com

Cotización N°: 0000-00002407

Fecha: 06/08/2013

Sres:CONSUMIDOR FINAL

De nuestra consideración:

Por la presente hacemos llegar a ustedes la cotización solicitada. Los precios estan expresados en PESOS

(Precios y condiciones válidos hasta el 06/08/2013)

Artículo	Descripción	Unidades	P.Unitario	Importe
17661	PIL.PAT.3 ENT.C/STP.MH 110 X63	2.00	63.533	127.07
17529	TUBOS DESAGUE IPS 63 X 4 MT	1.00	97.250	97.25
17509	TUBOS DESAGUE IPS 40 X 4 MT	1.00	61.992	61.99
17543	CODO DESAG. 45° MH IPS 63	2.00	12.278	24.56
17541	CODO DESAG. 45° MH IPS 40	3.00	5.174	15.52
17564	CODO DESAG. 87°30' HH IPS 40	5.00	7.301	36.51
17563	CODO DESAG. 87°30' MH IPS 110	1.00	29.223	29.22
17544	CODO DESAG. 45° MH IPS 110	2.00	25.146	50.29
17593	CUPLA RED.DESAG. IPS 110 X 63	1.00	22.431	22.43
17617	RAMAL DESAG. IPS 45° MH110 X 63	1.00	40.659	40.66
17583	MANGUITO DESAG. IPS HH 63	2.00	12.278	24.56
17675	SOLUCION DESLIZANTE 440 cc	1.00	40.247	40.25

Forma de Pago:CONTADO	Subtotal	:	570.50
Cotización en pesos	Bonificación 25.00 %	:	142.63
/ /	Subtotal Neto	:	427.88
	I.V.A 21 %	:	
	Total	:	427.88

2.7.- Remito

		R <small>Unidad Nº 91</small>	Nº 0002 - 00002421 <small>Documento no válido como factura</small>			
			COMPROBANTE	FECHA:		
de Fernando T. Zarife Caños y Accesorios de PVC - Polietileno y Polipropileno para la Industria, el Agro y la Construcción Avda. N. Kirchner 2263 (Ex Roca) - Tel: 4331666 - 4000 S. M. de Tucumán E-mail: PlasticoZarife@smet.com.ar		REMITO		C.U.I.T. Nº 20-14084458-7 PACIS Nº 641393-2 Ing. Brutos Nº 924830732-2 Inicio de Actividades: 17/05/91		
I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO						
SEÑORES: DOMICILIO:		C.U.I.T.: LOCALIDAD: PROVINCIA:				
CONDICIONES DE VENTA: FORMA DE ENVIO:						
CANTIDAD	DESCRIPCION	BONIF.	P. UNITARIO	SUBTOTAL		
Total de Bultos	LIDOS	BOLSAS	PAQUETES	CAJAS	ROLLOS	V. ASEGURADO
TRANSPORTISTA: DOMICILIO:		C. U. I. T.:				
La Mercadería viaja por cuenta y riesgo del comprador.		RECIBI CONFORME LA MERCADERIA: Firma y Sello				
<small> IMPRENTA ALARCON de Durazón: Alarón Gerardo Ignacio - Lamedrid 2278 - Tel: (0381) 4351218 C.A.I.: 33942106931362 C.U.I.T. 20-09599517-0 - P. Munc.: 8450574 Fecha de Impresión: 26/03/2013 - Desde 0002 - 00003301 al 0002 - 00002800 Original: Blanco - Duplicado: Amarillo FECHA VTO.: 26/03/2015 </small>						

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

BASCO, Rodrigo, La investigación en la Empresa Familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente, Thomson, Vol. 12, (España, 2006).

DODERO, Santiago, El secreto de las Empresas Familiares exitosas, Editorial El Ateneo, 2ª Edición, (Buenos Aires, 2013).

KAST, Freemont E., ROSENZWEIG, James E., Administración en las Organizaciones, (s.d.).

LEACH, Peter, The Family Business, trad. por Federico Villegas, Granica, (España, 1996).

MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ediciones Macchi, 3ª Edición, (Buenos Aires, 2000).

PEREZ RODRIGUEZ, María José, BASCO, Rodrigo, GARCÍA TENORIO RONDA, Jesús, GIMÉNEZ SÁNCHEZ, Jesús, SÁNCHEZ QUIRÓS, Isabel, Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar: Emprendedor, empresa y familia, Thomson, (España, 2007).

POZA, Ernesto J., Empresas Familiares, CENGAGE Learning, Tercera Edición, (México, 2011).

RUSENAS, Rubén Oscar, Control Interno, La Ley, 1ª Edición, (Buenos Aires, 2006).

SHELEMENSON, A., Análisis Organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflictos en contextos turbulentos, Osmar D. Buyatti, 1ª Edición, (Buenos Aires, 1998).

VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, Osmar D. Buyatti, 1ª Edición, (Buenos Aires, 2004).

b) Otras publicaciones:

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN II, Reingeniería de Procesos, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2010).

COOPERS & LYBRANDS, Informe COSO, (s.d.).

DAVIS, Peter, Three types of founders – and their dark sides, (Londres, 1990).

—————, Your family business in the 1990s and beyond, (Londres, 1990).

GAMARRA, Guillermo Antonio, Curso de Tango Gestión: Operación y configuración, (Tucumán, 2012).

LEVINSON, H, Consulting with family business: What to look for, what to look out for, (Nueva York, 1983).

ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, Compendio de clases teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2012).

SONNENFELD, J., The hero's farewell: What happens when CEOs retire, (Nueva York, 1988).

Consultas a bases de información, en Internet: www.wikipedia.org, (11/08/2013).

ÍNDICE

	Pág.
Prólogo.....	1

CAPÍTULO I

La Organización como Sistema

1.- Concepto de sistemas.....	2
2.- Tipos de sistemas	3
3.- Los parámetros de un sistema	5
4.- La Organización como un sistema	6
5.- Características de las organizaciones como sistemas abiertos	7

CAPÍTULO II

Sistemas Administrativos y Control Interno

1.- Modelo socio técnico de Tavistock	10
2.- Sistemas Administrativos	13
3.- Elementos que integran los Sistemas Administrativos	14
4.- Funciones del Sistema Administrativo	15
5.- Análisis de Sistemas Administrativos	17

6.- Metodología del análisis de sistemas administrativos	18
7.- Reingeniería vs. Reestructura	20
8.- Control Interno	22
9.- Naturaleza del Control Interno	23
10.- Concepto de Control Interno	26
11.- Divisiones o clasificaciones del control interno	27
12.- Aspectos prácticos del control interno	29

CAPÍTULO III

Empresas de Familia

1.- La Empresa Unipersonal y la Empresa Familiar	34
2.- Su importancia en el mundo	36
3.- Factores de desaparición de empresas familiares	39
4.- Ventajas y desventajas de las firmas familiares	39
5.- Ciclo de vida: De la primera a la segunda generación	42
6.- La familia y la empresa	45
7.- La distribución de roles. Los fundadores	50
8.- Aproximación de la familia a la empresa. ¿Une o destruye?	51
9.- Profesionalización de la empresa	54
10.- El personal de la empresa familiar	55
11.- Sucesión del management.....	56

CAPÍTULO IV

Relevamiento Inicial

1.- Descripción de la empresa	59
2.- Pasos del proceso	62
3.- Relevamientos realizados	64

CAPÍTULO V

Diagnóstico de la Empresa

1.- Introducción	95
2.- Estructura de la Empresa	96
3.- Procesos de la Empresa	97
4.- Funciones y Objetivos de la Empresa	109
5.- Diagnóstico	113

CAPÍTULO VI

Propuestas de mejoras para la Empresa

1.- Relacionadas con la Estructura	116
2.- Relacionadas con los procesos	117
3.- Relacionadas con las funciones y objetivos	128
4.- Manual de Procedimiento	139
5.- Manual de Funciones	142
6.- Matrices de Control Interno	146
Conclusión	150
Apéndice	161
Anexo	167
Índice Bibliográfico	177
Índice	180

RESÚMEN

El desafío que plantea la supervivencia de las empresas familiares, se encuentra influenciado por una serie de factores (directos e indirectos) como la transición generacional, el retiro de los fundadores, el mercado en el cual actúan, los productos/servicios que ofrecen, entre otros, que llevan a la toma de decisiones con el objetivo de perdurar en el tiempo y buscar el crecimiento de la empresa.

Bajo éste punto de vista, la aplicación de herramientas que permiten evaluar los procesos que realizan éstas empresas, resultan de gran ayuda a la hora de brindar alternativas a las maneras de encarar las actividades, sobre todo rutinarias, que generan una suerte de ventaja competitiva aprovechable para un mejor posicionamiento y permanencia en el medio en el que se desenvuelven.

El análisis de los sistemas administrativos plantea el desafío de relevar la actual manera de proceder y evaluar para detectar posibles fallas, con el fin de plantear soluciones a través de un diseño lo más detallado posible, que ayuden a mejorar los procesos.

Llevar a la práctica éste tipo de análisis en empresas familiares, cuando aún muchas de las cuales no alcanzan un grado de desarrollo amplio, plantea inquietudes que se convierten en un desafío para el consultor a la hora de brindar asesoramiento. Desafío que se manifiesta en el ingenio y creatividad de quien tenga la tarea de llevar a cabo el mencionado análisis.