



Implementación de una organización formal en la empresa “El Tornillo”

Autores: Pons, Melina

Director: C.P.N. Cecilia Raya

2010

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

Para comenzar y manejar un negocio debes tener motivación, deseo y talento. Como un juego de ajedrez, el éxito de una pequeña empresa comienza con movimientos decisivos y correctos. Y aunque los errores iniciales no son fatales, toma habilidad, disciplina y trabajo duro poder avanzar.

Para aumentar la oportunidad al éxito, debemos tomar nuestro tiempo para explorar y evaluar el negocio y las metas personales.

El objetivo de éste trabajo de Seminario consiste en analizar la pequeña empresa que se encuentra en sus primeros meses de vida y aplicando un planeamiento estratégico ayudarla a desarrollarse y mediante la puesta en práctica de diversos planes operativos, concretar los propósitos que se hayan visualizado. La propuesta que se ofrece para lograrlo incluye investigación de fundamentos teóricos, obtenidos a partir de variada bibliografía, apuntes de clases e Internet y un análisis profundo de la empresa en cuestión, que por razones de privacidad llamaremos “El Tornillo”, organización dedicada a la compra-venta de productos de repuestos en general, que incluye relevamiento y aplicación de fundamentos teóricos siguiendo los pasos que establece la R.T. N° 7 de la FACPCE, a saber:

- Visita a la empresa, para obtener un conocimiento apropiado de la estructura del ente, sus operaciones y sistemas, las normas legales que le son aplicables, las condiciones económicas propias y las del ramo de sus actividades.

- Identificación del objeto de examen
- Planificación de las tareas de relevamiento
- Ejecución de lo planificado
- Control del cumplimiento de lo planificado y replanificación a partir de las desviaciones
 - Evaluación de la información obtenida y comparación con las situaciones que consideramos óptimas para la empresa
 - Formación de un juicio y emisión de un informe de sugerencias de mejoras y prácticas sanas.

La empresa, objeto del trabajo de investigación, necesita una organización profunda desde la elaboración del organigrama que refleje cómo está dividida la misma, hasta la determinación del camino a seguir administrando de la mejor manera las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para la organización.

PRÓLOGO

El presente Trabajo de Seminario surgió como un desafío y se desarrolló con el objeto de cubrir la necesidad de aplicar los conceptos teóricos estudiados durante los años universitarios en una empresa de nuestro medio como una práctica profesional.

Las tareas llevadas a cabo implicaron búsqueda y análisis de bibliografía, como así también procesos de relevamiento, para llevar a cabo un diagnóstico de la estructura de la pequeña empresa y principalmente de sus circuitos administrativos.

La tarea de investigación comenzó con la descripción de la planeación estratégica a partir de la cual se definen la visión y misión de la empresa y su diagnóstico mediante un análisis FODA, siguiendo con el desarrollo de conceptos vistos en la materia Organización Contable de Empresas que ilustran la importancia de la estructura en las organizaciones, los sistemas administrativos típicos representados mediante cursogramas, y la importancia de una correcta implementación de mecanismos de control.

A partir de la determinación de las debilidades o ausencias de estructura formal y sistemas de trabajo del caso objeto de estudio, se propone un plan de mejoras, como así también sugerencias para lograr una máxima eficiencia en el desarrollo de las tareas, consiguiendo de esta manera una práctica interesante para su futuro profesional.

CAPÍTULO I

Conceptos Teóricos

Sumario: 1. – Concepto de sistemas. 2.-La empresa como un sistema. 3. – El ciclo de vida de una empresa.

1 - Concepto de sistemas

“Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados, de cualquier clase; por ejemplo, conceptos (como en el sistema numérico), objetos (como en un sistema telefónico o el cuerpo humano) o personas (como en una sociedad)”¹. Dicho conjunto de elementos presenta las tres propiedades siguientes:

- Las propiedades o el comportamiento de cada parte del conjunto tiene un efecto sobre las propiedades o el comportamiento del conjunto como un todo. Por ejemplo, cada uno de los órganos del cuerpo de un animal afecta al funcionamiento del cuerpo.

¹ ACKOFF Russel, Ackoff's Best: His Classic Writings on Management, trad. por Anuvela, (México, 1.999), pág 452.

- Las propiedades o el comportamiento de cada parte y el modo en que afectan el todo, dependen de las propiedades y el comportamiento de por lo menos alguna otra parte del conjunto. Por lo tanto, ninguna parte tiene un efecto completamente independiente sobre el todo. Por ejemplo, el efecto del corazón sobre el cuerpo depende del comportamiento de los pulmones.

- Todo posible subgrupo de elementos del conjunto tiene las dos primeras propiedades. Cada uno ejerce algún tipo de efecto sobre algo, y ninguno puede tener un efecto independiente sobre el todo. Por lo tanto, los elementos no pueden ser organizados en subgrupos independientes. Por ejemplo, todos los subsistemas del cuerpo – tales como los subsistemas nervioso, respiratorio, digestivo y motor – interactúan, y cada uno afecta el funcionamiento del todo”.

2 - La empresa como un sistema

Una organización (con o sin fines de lucro) puede ser concebida como un sistema, ya que es un conjunto de elementos interrelacionados que cumplen con las condiciones que se mencionaron en el apartado anterior para definirlo. En rigor, una organización es un sistema².

Este sistema particular tiene sus propios objetivos y trabaja con elementos humanos y materiales que lo componen, los que actúan en una permanente interacción y con un cierto orden preestablecido.

La empresa es un sistema abierto, un sistema que recibe de su entorno una serie de entradas (materiales, fondos financieros, informaciones) y que envía a su exterior otra serie de salidas de diverso tipo. Si las salidas generadas se apartan de ciertos límites, comienza un proceso de feed-back o retroalimentación, por el cual se modifican las entradas hasta conseguir que las

² LATTUCA, Antonio y CAYETANO A. Mora, Informe 5 “Manual de Auditoria”, 10ª edición, (Buenos Aires, 1994), Pág 5.

salidas se ajusten a los límites deseados. El propio sistema se adapta o autocontrola para conseguir sus objetivos.

La empresa como sistema, se caracteriza por ser un sistema artificial, diseñado por el hombre para alcanzar objetivos.

3 – El ciclo de vida de una empresa

Hay una diferencia interesante entre el ciclo de vida de una persona y el ciclo de vida de un negocio. Aunque existen varios factores que no puede controlar, en su mayor parte, el dueño de la empresa es completamente responsable de lo que suceda en lo que atañe a su negocio. Su negocio puede crecer o no, dependiendo de cuánto haya planeado y se haya esforzado en el mismo.

La mayoría de los expertos señalan que hay cuatro fases en el ciclo de vida de un negocio:

- Idea para iniciar el negocio
- Crecimiento
- Madurez
- Transferencia, o pasos siguientes.

Cada fase tiene sus propios desafíos y compensaciones.

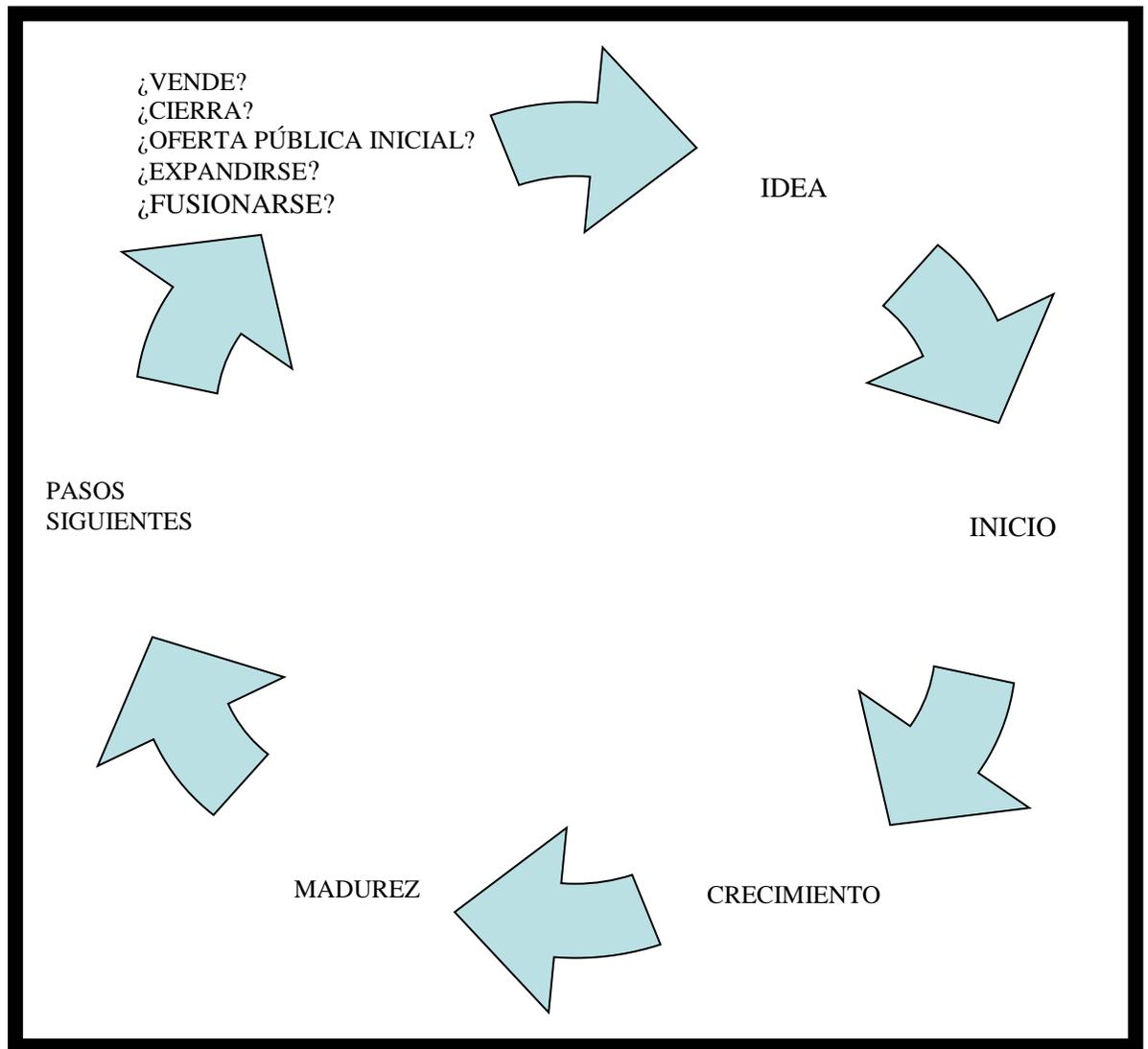


Figura 1. Ciclo de Vida de la Empresa.

Si se trata de la primera vez que se considera iniciar un pequeño negocio, se deben hacer todos los esfuerzos para llevar un registro de las actividades y puntos de vista. Esto será de mucha utilidad ahora y en el futuro. En efecto, muchos empresarios caen en la cuenta que lo que más les place son las fases del inicio y crecimiento y que prefieren concentrarse en las aptitudes necesarias para desarrollar una serie de nuevas empresas o rescatar otros negocios en problemas. Es importante descubrir las propias aptitudes para sacar adelante un pequeño negocio.

Un pequeño negocio, al igual que todo negocio tendrá su propio ciclo de vida. Algunos negocios se inician rápidamente, crecen rápidamente y fracasan o triunfan rápidamente. Otros comienzan en pequeño y permanecen pequeños, intencionalmente. Muchos negocios comienzan lentamente, para luego desarrollarse aceleradamente y crecer rápidamente, adquiriendo otras empresas o siendo vendidas y absorbidas por organizaciones más grandes. La mayoría de las corporaciones en nuestro país empezaron como pequeños negocios, en forma muy similar a la suya bajo su plan actual.

En general, quiénes inician una empresa no saben exactamente cual es el mejor camino a seguir para su pequeño negocio, o cómo llegarán al final del camino. Podría tomar un par de años antes de que la empresa esté en funcionamiento. Después de eso, puede tomar un año o más, tener una perspectiva de cómo está funcionando el negocio y cuales serán los siguientes pasos a seguir. Una cosa es segura, ningún pequeño negocio ha triunfado por casualidad. Alguien tuvo que haber tomado serias decisiones en el trayecto para que el negocio asuma los retos y oportunidades propios del ciclo de vida del negocio.

1. Una idea, no una realidad

Este es el momento en que pasa de la etapa en que dijo, “tengo una buena idea”, a la etapa en que “se completa el plan del nuevo negocio, encontrándose el financiamiento”. Puede durar entre unos pocos meses hasta un par de años. Esta es la fase que el dueño de la empresa en cuestión, “El Tornillo”, precisamente ha completado. Tuvo una nueva idea, la estudió, analizó, refinó y desarrolló para obtener el financiamiento. La empresa tuvo como retos, cerciorarse de que la idea sea viable, asegurar el financiamiento y reunir todos los recursos necesarios para abrir el negocio. En esta etapa tuvo la oportunidad de ser creativo, formar un equipo, elegir un banco con el que trabaje, etc.

2. Inicio

Ésta es la fase que el dueño de la empresa “El Tornillo” atravesó en Diciembre de 2009. En este punto, la empresa existe como una entidad legal, tiene su propia cuenta bancaria, oficina y equipo, y tal vez uno o más empleados. Existe un gran entusiasmo y está decidido a hacer todo lo necesario para que el negocio arranque.

Es preciso pensar en esta fase como si se tratara de una gran apisonadora. Se requiere de un conductor y de otros recursos para asegurarse de que funcione eficazmente, como ser, la mecánica para mantener a la máquina en funcionamiento, combustible, trabajadores para preparar el camino que sigue adelante y gente para evitar que el tráfico interfiera en el mismo. En efecto, preparar la apisonadora toma mucho tiempo, pero una vez que entra en funcionamiento, opera eficazmente y toma impulso. Esta es una buena imagen para recordar cuando el conductor se está preparando para accionar en la fase de inicio.

La fase de inicio puede durar de unos meses a varios años. Es importante tomar el tiempo que sea necesario para prepararse para un largo trayecto. El trabajo duro que haga ahora permitirá disfrutar de sus frutos con el tiempo. En esta etapa el reto consiste en ser prudente y usar los recursos, particularmente los financieros, cuidadosamente; se debe examinar el plan de negocios y desarrollar procedimientos para cada función: plan de mercadeo, plan operacional, plan financiero, plan de recursos humanos, para que todas las partes involucradas sepan poner en acción el plan de negocios. Este es el momento de poner a prueba los supuestos del plan de negocios acerca del producto, de concentrarse en el objetivo de la empresa, que son los clientes, creando una base de clientes y comenzando a establecer un perfil de mercado.

3. Crecimiento

Cuando se planea un nuevo negocio, el crecimiento es una de las principales metas, de manera que sería extraño que pudiera ser un problema, sin embargo, puede serlo. A veces, el crecimiento puede crear serios problemas, con la posibilidad de que el negocio quiebre.

Es necesario analizar las siguientes perspectivas y desarrollar estrategias de prevención a la brevedad, para evitar situaciones que pudieran resultar trabas a la eficiencia y productividad en la operación del negocio.

- Existe una demanda constante para su negocio. Puede ser una satisfacción, pero puede resultar agotador.

Estrategia de prevención: Comience analizando al detalle el tamaño y estructura de su negocio. Si usted es un consultor o tiene un personal compuesto de dos personas, ¿quisiera permanecer del mismo tamaño? O, ¿no sería tiempo de expandir su equipo? Si su negocio es justo del tamaño que desea, piense en formas de actualizar su calendario de actividades, citas, y responsabilidades externas. Por ejemplo: un contador desarrolló un cuestionario detallado para ayudar a sus clientes a prepararse para sus sesiones tributarias. ¿Cuál fue el resultado? Los clientes vinieron preparados con toda la información corriente, recibos y otros datos necesarios para que las citas sean cortas y eficaces.

Si su negocio tiene un personal más grande, recomiende a los equipos de gerencia que se reúnan y tomen decisiones, para que luego pasen a usted para su aprobación. Usted podría tener que priorizar a qué reuniones asistir, dejar otras actividades de fuera de la oficina, o implementar otras estrategias de manera que pueda concentrar sus energías en su empresa, que está creciendo.

- Se espera de usted que tome todas las decisiones, y usted, en efecto, las toma. Si tiene un equipo de empleados, ¿dependen ellos de usted? Como líder de

la empresa, usted participará en todas o en la mayoría de las decisiones del negocio, pero, ¿hay algunas decisiones que usted delegará a otros miembros del equipo?

Estrategia preventiva: Consciente o inconscientemente, su equipo cree que usted quiere tomar todas las decisiones. Si usted tiene un equipo de gerencia formado, aproveche de él. Todos se beneficiarán. Uno de los mayores desafíos que tienen los pequeños empresarios es aprender a delegar eficazmente. Lo más probable es que usted tendrá que delegar algunas de las responsabilidades actuales a otros miembros del personal. Sin embargo, si no cuenta con personal adicional que pueda tomar decisiones en el negocio, asegúrese de contar con el tiempo necesario para investigar, preparar y tomar decisiones importantes para su negocio.

Como directivo de la empresa, tome en cuenta que su tiempo es un recurso limitado y valioso.

- Hay preguntas financieras que usted no puede contestar. Usted está perdiendo el control de los aspectos financieros del negocio.

Estrategia de prevención: Programe una revisión financiera regularmente y actualícela con un contador. Asegúrese de saber de dónde provienen los ingresos y a dónde se destinan. Ponga especial atención al flujo de efectivo, es el mejor indicador de la salud financiera de la empresa.

- Usted está arreglando temporalmente los problemas, en lugar de avanzar tomando decisiones. Si está “micro-administrando”, es hora de que confie en su equipo, si tiene uno.

Estrategia de prevención: Es importante tener seguridad de que todos los miembros del equipo entiendan sus responsabilidades. Delegar responsabilidades y explicar que su rendimiento en el trabajo será evaluado y servirá para decidir las promociones y bonificaciones.

- Usted no tiene tiempo de planear los siguientes pasos del negocio. Tómese el tiempo necesario, es su responsabilidad más importante.

Estrategia de prevención: Evalúe a su personal. ¿Necesita más empleados? ¿Está trabajando lo suficiente su personal actual? Una vez que usted sepa cual es el problema, contrate a más gerentes o ayude a los gerentes actuales a que “se desarrollen” con las responsabilidades de sus puestos. Considere la opción de “contratar al personal especializado que usted necesita justo para las tareas que deben llevarse a cabo”. Esto puede parecer obvio, pero es sorprendente cuán a menudo un pequeño negocio se ve complicado con los procedimientos que podrían manejarse mejor, en forma más expeditiva y económica, por alguien con experiencia y disposición para asumir dicho trabajo por proyecto.

La experiencia es importante en éste análisis. Piense en su negocio como lo haría con el auto de la familia. Cuando eran una pareja joven, un auto deportivo era algo magnífico. Una vez que tuvo un par de hijos, no tiene sentido el tratar de adaptar el auto con la adición de un asiento posterior. Y usted no rediseñaría su propio auto. Por el contrario, acudiría a un distribuidor de autos para informarse sobre los tipos de autos y características que se ajusten a la familia. Conforme su negocio crezca, acuda a especialistas para que le ayuden a tomar decisiones.

- La mayoría de los recursos son empleados en un solo cliente. Si bien usted querrá conservar a sus clientes actuales, debe también concentrarse en expandir su base de clientes.

Una advertencia sería que un solo cliente puede significar mucho para usted, como ser trabajo e ingresos constantes, una sólida relación, y un mutuo entendimiento en cuanto a las expectativas. Puede haber aspectos negativos también, como por ejemplo, la caída de los ingresos, si el cliente cambia de proveedor, la preocupación del banco en tratar con una empresa que dependa en su mayor parte, si

no absolutamente, de un solo cliente, o el “acuerdo” de limitaciones contractuales contra la búsqueda de nuevos clientes en el mismo campo.

Estrategia preventiva: Considerar trabajar bajo un contrato u otro acuerdo que garantice la relación, por lo menos por un tiempo. Al mismo tiempo, ser activo para identificar y hacer contactos con nuevos clientes potenciales.

- Ingresos fijos o “negativos”. Usted ha estado tan ocupado que ha perdido el control de los resultados económicos.

Estrategia de prevención: convoque reuniones para un análisis financiero en forma regular con su contador. Establezca sistemas financieros sólidos para la contabilidad de costos y determinación de la rentabilidad de proyectos. Luego, actualice los sistemas para reducir costos o elevar precios, a fin de hacer los proyectos rentables. El saber cuándo es tiempo de contratar a más personal, puede tener una gran importancia en cuanto al crecimiento.

Cualquiera de estas situaciones de alerta merece su atención inmediata. Una combinación de ellas podría significar el desastre de su negocio.

El negocio necesita crecer, pero el crecimiento exige recursos mayores como instalaciones más grandes, más incorporaciones al equipo de la gerencia, sistemas de contabilidad y administración más complejos, más empleados para registrar las ventas y manejar los envíos. A menudo, los empresarios tienen que aprender a delegar las responsabilidades diarias, de manera que puedan lidiar con las demandas del crecimiento. El flujo de efectivo puede resultar deficitario a causa de que los costos de expansión de las instalaciones y producción del inventario deben ser cubiertos con varios meses de anticipación a las ventas. El agotamiento de los ejecutivos puede ser un gran problema, porque al llegar a esta situación, el pequeño empresario o los socios han sido el centro de la atención o han hecho o supervisado casi todo.

El crecimiento de las ventas es bueno, el ingreso es constante, el flujo de efectivo es en general positivo. ¿Es éste el momento de expandir o sería mejor dejar que el negocio encuentre su ritmo y continúe creciendo hasta alcanzar ganancias constantes? Éste puede ser un buen momento para pensar en la dotación de personal. ¿Cuenta usted con el personal que necesita para manejar las diferentes responsabilidades de un negocio en crecimiento? ¿Es hora de contratar a empleados adicionales? Si tiene personal contratado, ¿tiene que considerar cambiar algunas de sus responsabilidades? ¿Es hora de contratar a alguien del exterior de la empresa para que asuma dichas responsabilidades, de entrar en sociedad con proveedores o distribuidores, y de adquirir pequeños negocios que puedan contar con los recursos necesarios para el crecimiento de su negocio? Usted no tiene que tener todas las respuestas, pero debe empezar a hacerse estas preguntas ahora.

4. Zona cómoda, hasta la siguiente racha de crecimiento

Usted ha manejado exitosamente el rápido crecimiento y ha hecho todos los cambios necesarios en la organización y administración.

Es hora de las satisfacciones. Los propietarios y socios pueden empezar a relajarse con la tranquilidad de la seguridad financiera.

5. ¿Cuál es el paso siguiente?

A veces, son obvios los siguientes pasos que tiene que dar un negocio. A menudo no lo son. ¿Qué tan preparado está su negocio para enfrentar estas situaciones?

- El flujo de efectivo es menor de lo que esperaba.
- Las ventas están en auge y superan su capacidad de producción actual.

- Es momento para una expansión, pero el costo de financiamiento de nuevos equipos e instalaciones y del personal auxiliar, es alto.
- Su socio del negocio desea “retirar efectivo” y llevárselo a otro negocio.
- Una enfermedad le impidió a usted realizar las operaciones diarias gerenciales que el negocio requiere.
- Usted está listo para empezar a planear su jubilación.
- Es hora de pensar acerca de la sucesión.

Nadie tiene todas las respuestas a todas estas situaciones, pero es importante conocer los puntos básicos de una decisión relacionada con los cambios estructurales más importantes de su negocio. A continuación se exponen algunos aspectos acerca de cada alternativa.

a- Compras para una expansión

Esta estrategia puede ayudar a que su negocio crezca en forma rápida y eficiente. Primero, usted necesita identificar los puntos fuertes y débiles de su negocio. Quizás usted no cuenta con las instalaciones de manufactura para satisfacer la demanda por lo que podría ser inteligente considerar la adquisición de una empresa que tenga el espacio y equipo que necesita.

b- Compras de empresas por los socios

Los documentos legales para establecer un pequeño negocio, deben incluir estipulaciones detalladas y completas para las compras de empresas por los socios, participación en las utilidades, contratos de compra/venta y otros arreglos de disolución de la sociedad. Es preciso consultar a un abogado y a un contador para las recomendaciones específicas relacionadas con el tipo de negocio que usted esté estableciendo.

c- Oferta Pública Inicial

Una Oferta Pública Inicial (admisión de su empresa en la bolsa) ofrece al público acciones de la empresa. Es una estrategia de negocios clásica el generar capital al cual usted no podría tener acceso como un pequeño negocio privado. Como regla, usted necesita un historial de tres años de rápido crecimiento y utilidades más altas que las usuales para atraer a los suscriptores de acciones e inversionistas.

d- Fusión para formar parte de una organización más grande

Ésta es una eficiente forma de obtener recursos, pero podría significar que su negocio sea absorbido por la organización más grande.

e- Planeamiento para la transición

No llama la atención que muchos pequeños empresarios esperen que sus hijos continúen operando y expandiendo el negocio. Después de todo, los fundadores de un negocio se han dedicado por muchos años a crear y mantener el negocio en operación. Para la época en que estén listos para retirarse y dejar a otra persona el manejo de las operaciones, el negocio habrá recibido las influencias de muchas tradiciones y expectativas familiares.

¿Qué realista es soñar con pasar su negocio a sus hijos o nietos? No mucho. Típicamente, sólo un tercio de los pequeños negocios son operados por la generación siguiente. Exige equilibrar muchos aspectos financieros y emocionales diferentes.

FINANCIERO	EMOCIONAL
¿Cuál es el valor del negocio? ¿Cuántos sueldos puede generar?	¿Qué piensan los hijos acerca del negocio? Los sentimientos pueden ir desde el orgullo hasta la envidia.
¿Cuántos de sus herederos están interesados en el negocio?	¿Están los herederos “obligados” a integrarse a la empresa?
¿Cuántos están calificados para administrar la empresa?	¿Cómo obtienen los herederos que no están involucrados en el negocio participación en el mismo: como herencia o como parte de un fideicomiso de por vida?
Claramente, algunos miembros de la generación siguiente estarán más calificados para administrar la empresa que otros. ¿Quién decide los roles que cada persona asumirá conforme la empresa pase de las manos del fundador a dichas personas?	<p>¿Se sentirán “engañados” quienes no trabajan en el negocio al no obtener todos los beneficios financieros que reciben los que sí trabajan en el negocio?</p> <p>¿Sentirán quienes están trabajando que ellos están “manteniendo a toda la familia” con sus esfuerzos?</p>

f- Cierre del negocio

¿Cuándo es el tiempo correcto para cerrar un negocio? La respuesta depende de cada empresario. Puede ser en cualquier momento. A veces una operación no resulta como fue planeada. Otras veces, el mercado cambia y el producto o servicio ya no se necesita más. O, los propietarios pueden querer empezar un nuevo negocio, tomarse un largo descanso o jubilarse. Independientemente de ello, la razón

más importante probablemente será de carácter financiero, el resultado económico del negocio. Si un pequeño negocio ha llegado al punto en que ya no gana dinero y no existe una perspectiva de ganancias en el horizonte, puede ser el momento para considerar el cierre del negocio.

CAPÍTULO II

Planeación estratégica

Sumario: 1. – Concepto de planeación estratégica. 2. - Proceso de planeación estratégica. 3. – Misión y Visión. 4.- Objetivos. 5.- Formulación de estrategias. 6. – Plan de cartera.

1.- Concepto de planeación estratégica

“Se designa con el concepto de planeación estratégica a la elaboración, desarrollo y puesta en práctica de diversos planes operativos que pondrá en marcha una empresa u organización con el objetivo de concretar los propósitos y metas que se haya propuesto.”⁽³⁾ La planeación estratégica puede ser estructurada para conseguir los mencionados efectos u objetivos en el corto, mediano o largo plazo,

⁽³⁾ STEINER, George, Planificación Estratégica, lo que todo Director debe saber, Editorial CECSA, 23° Edición, (s.d.).

dependiendo esto de la magnitud y la amplitud que ostente la empresa u organización en cuestión.

La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga el administrador moderno para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

2.- Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes:

- la misión
- los objetivos
- las estrategias
- el plan de cartera

El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

3.- Definir la misión y la visión de la organización

Toda organización tiene una misión que la define, ésta es considerada como “un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ella que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa. La misión “es su propósito general”. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización? Podría considerarse también que la misión enuncia a qué clientes sirve,

que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización.

La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. Debe establecerse también la Visión, que se define como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”⁽⁴⁾ El simple hecho de establecer con claridad lo que está ocurriendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Se debe considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

Por causa de la apertura económica la mayoría de las empresas están abocadas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo vital. Este concepto plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estadios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento/desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobretodo en la crisis.

En la formulación de la misión de la pequeña empresa “El Tornillo”, consideramos los siguientes puntos:

- **CLIENTES:** Quienes demandan los productos que comercializa la empresa son, en un 80%, aquellas personas que se dedican al arreglo e instalación de cocinas, calefón, termo tanque, calorama, etc. comúnmente llamados Gasistas y en un

⁽⁴⁾ SORIA, Julio, Teoría de la Organización, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases (Tucumán, 2009).

20% aquellas personas que compran los repuestos y accesorios para sus propias viviendas, como por ejemplo las amas de casa que compran repuestos que hacen a la imagen del lavarropas, un elemento muy utilizado por ellas, como ser una perilla que no precisa de máximos conocimientos en el oficio.

- **PRODUCTOS Y SERVICIOS:** La empresa en cuestión ofrece como sus principales artículos, repuestos y accesorios en gas y refrigeración, productos de electricidad y PVC, repuestos para heladeras, lavarropas y demás electrodomésticos.

- **MERCADOS:** La empresa compete en el mercado de la compra venta de repuestos y accesorios de gas y refrigeración.

- **TECNOLOGÍA:** La empresa actualmente posee una computadora donde el dueño dispone de un precario sistema de inventario, la lista de los siete proveedores con los que trabaja actualmente, lista de los vencimientos de los impuestos, libro de caja y un archivo de los pedidos de artículos realizados. Utiliza una caja manual y posee el posnet para las operaciones con tarjetas de débito y crédito, recibiendo hoy en día Tarjeta Naranja y Tarjeta Nevada.

- **PREOCUPACIÓN POR SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD:** Con relación a las metas económicas, como se trata de una empresa de familia recién fundada, sus dueños tienen el sueño y la intención de que ésta no sólo sirva de sostén para el núcleo familiar ahora, sino que crezca y se expanda dando la posibilidad a la descendencia de valerse de la misma para la prosperidad.

- **FILOSOFÍA:** Existe vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia, como ser el sacrificio, el diálogo de igual a igual, la unidad, el entusiasmo y la pasión por el trabajo realizado. Los valores que

guían el comportamiento de la empresa son la responsabilidad, el respeto, la ética y la seriedad.

- **CONCEPTO DE SÍ MISMA:** La empresa tiene como fortalezas la gentil atención y el propósito máximo de la felicidad del cliente, variedad de productos a pesar de transitar sus primeros meses de vida, precios que atraen al cliente, la ubicación del negocio, ya que se encuentra sobre una avenida importante, muy transitada y dónde hasta su apertura no había ningún negocio que satisfaga esas necesidades.

- **PREOCUPACION POR LA IMAGEN PÚBLICA:** La firma busca que los clientes la consideren una buena opción dentro del rubro y sabe que para eso es fundamental el buen trato y la cordial atención que no sólo mantiene al cliente contento sino que surte el efecto de propaganda gratis, ya que la voz se corre y los potenciales clientes se convierten rápidamente en fieles clientes. El dueño de la pequeña empresa suele salir del negocio y “pararse en la vereda del frente”, poniéndose en la piel de los clientes y así analizar si el cartel llama la atención, si el local está bien iluminado, si se necesita otro escalón en la entrada para que el cliente haga un menor esfuerzo. La implementación de plantas y flores y la limpieza del local a la que se suma un aroma a primavera, son tácticas pensadas para lograr el confort de quién ingresa a su casa.

- **CALIDAD INSPIRADORA:** La misión en esta pequeña empresa está definida, pero no está establecida por escrito y por lo tanto existe la posibilidad que con el tiempo vaya perdiendo permanencia, por lo que si bien el dueño de la empresa tiene la intención de inspirar esa misión, necesita plasmarla por escrito y hacer de esa hoja de papel el fundamento de toda su vida empresarial.

4.-Establecer los objetivos de la organización

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

“Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones, luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.”⁽⁵⁾

S.M.A.R.T. es un acrónimo en inglés que forma la palabra “inteligente” y hace referencia a cinco cualidades que todo objetivo debería tener:

Específico.- Los objetivos deben contener acciones en sí mismos y no ser definidos de forma vaga, tampoco es recomendable que un objetivo abarque un gran número de acciones, lo ideal es que cada objetivo conlleve una acción determinada.

Mesurables.- Los objetivos deben poder medirse, esto nos permite saber a tiempo si estamos yendo por el camino correcto o no, además el hecho de que un objetivo sea medible hará que nos sintamos motivados al ver los logros producidos.

Alcanzables.- Los objetivos inalcanzables no proveen motivación sino autoengaño, siempre debemos ser optimistas y esperar lo mejor de nuestro trabajo y nuestros recursos, pero no debemos esperar resultados desproporcionadamente elevados a comparación con los recursos invertidos.

Realistas.- Existen varios emprendedores que sobreestiman lo que podrían llegar a lograr en poco tiempo por lo que establecen metas demasiado grandes. Si bien es bueno plantearse ambiciosas metas, ya que provee una motivación especial a los objetivos, éstos deben ser trazados en forma realista.

Tiempo.- Se dice que un objetivo debe ser un “sueño con fecha de vencimiento”, la presión del tiempo contribuye a la autodisciplina y a la autoexigencia.

⁽⁵⁾ Ibidem.

Los objetivos de la firma en la que se basa nuestra investigación, se dividen en:

Objetivos Generales: Sobrevivir es el objetivo de mayor urgencia en estos primeros meses de vida de la empresa. Luego crecer, incrementando las ventas y así lograr expandirse y por último lograr una mayor participación en el mercado.

Objetivos específicos: Aumentar las ventas mensuales en un 25%.

Objetivos de largo plazo – Estratégicos: Dentro de cinco años lograr expandirse y proveer a otras provincias.

Objetivos de mediano plazo – Tácticos: Abrir una segunda tienda dentro de dos años.

Objetivos de corto plazo – Operacionales: Aumentar la cantidad de productos comprados para vender. Comprar un local a la par del negocio a ser utilizado como almacén para guardar el stock.

5.- Formular las estrategias de la organización

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas: 1) estrategias de penetración en el mercado, 2) estrategias de desarrollo del mercado, 3) estrategias para el desarrollo de productos y 4) diversificación.

1- Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.

2- Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

3- Las estrategias destinadas al desarrollo de productos busca agrandar la gama de posibilidades a ofrecer a sus clientes actuales.

4- La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

En el caso de la pequeña empresa estudiada, las estrategias actuales están orientadas principalmente a lograr una mayor penetración en el mercado, es decir cumplir con el objetivo de aumentar las ventas a partir de una mejor acogida de los productos actuales por parte de los clientes actuales. Se pretende en el próximo año implementar estrategias de desarrollo del mercado, una vez que se logre una mayor participación, para atraer nuevos clientes que elijan la empresa y satisfagan sus necesidades con los productos que posee la organización.

6.- Plan de cartera de la organización

La fase del plan de cartera o plan de portafolio de negocios permite conocer qué negocios son básicos para el cumplimiento de la misión. En este nivel

del análisis se decide que áreas de negocios son las que merecen la mayor atención de la organización.

Una herramienta básica para la definición del plan de portafolio de negocios es la **matriz de portafolio de negocios**.

Los grupos o negocios de productos de la organización podrían ser representados en una matriz de dos por dos, cuyas abscisas muestran la participación en el mercado y en las ordenadas se representa el crecimiento esperado de los mercados. Esto crea cuatro grupos de negocios:

- Estrellas (Alto crecimiento, alta participación): Esta categoría genera alta cantidad de efectivo. Además posee una gran expansión de mercado y una participación dominante.
- Signos de Interrogación – Dilemas: (Alto crecimiento, baja participación). Tienen una pequeña participación en el mercado, aunque sean rentables.
- Vacas en Efectivo. (Bajo crecimiento, alta participación). Los productos en esta categoría generan alta cantidad de efectivo, pero su futuro crecimiento es limitado.
- Perros. (Bajo crecimiento, baja participación). Esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria.

Es de gran importancia saber que la participación en el mercado y la rentabilidad mantienen una alta correlación, de ahí la idea que los gerentes deben sacar la mejor producción de las vacas, sin incurrir en alguna inversión, sólo gastos de mantenimiento, y utilizar la cantidad de efectivo que producen en inversiones promisorias.

Una alta inversión de estrellas rinde dividendos altos, mientras que con los signos de interrogación es preciso decidir cuales se venderán y cuales volveremos

estrellas, ya que son riesgosos y la gerencia sólo quiere tener algunos para no especular. Los perros no generan problemas estratégicos: deben ser vendidos.

La matriz de participación en el crecimiento ofrece una herramienta conceptual simple para definir productos y balancear su combinación. La cartera de productos de la empresa “El Tornillo”, tiene estrellas que son los repuestos de gas y refrigeración, que son los productos más solicitados por lo que generan alta cantidad de efectivo. Los productos de electricidad se consideran también estrellas dentro de la organización y en los repuestos de heladeras, cocinas y demás encontramos vacas en efectivo así como también en los productos de PVC.

CAPÍTULO III

Análisis FODA

Sumario: 1. – Concepto de análisis FODA. 2. – Análisis FODA para la empresa “El Tornillo”. 3. - Matriz FODA, cuatro tipos de estrategias.

1.- Concepto de análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

El análisis FODA es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza como una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo

de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Hacer un análisis utilizando el método de FODA es útil para centralizar la atención en áreas donde se tiene más fuerza, y donde residen las mayores oportunidades.

FODA viene de las cuatro primeras letras de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y cuyo nombre en inglés es SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas a la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. No son controlables por la empresa.

Debilidades: son aquellos factores que provocan que la empresa tenga una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos que se carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.- Análisis FODA para la empresa “El Tornillo”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Espíritu de equipo y compromiso de sus miembros. • Excepcional atención al cliente, que se busca mejorar día a día. • Alta calidad de los productos. • Al tratarse de una empresa familiar, existen intereses comunes, confianza mutua, buena comunicación. • Los proveedores de los productos son confiables. • Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edificio de alquiler. • No estamos bien posicionados frente a nuestros competidores, ya que se trata de una pequeña empresa que atraviesa sus primeros meses de vida. • El dueño no utiliza sistemas de información para la toma de decisiones. • Nuestro flujo de fondos está recién en sus primeras instancias. • No se cuenta con información financiera oportuna. • Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nuestra competencia es lenta para adoptar nuevas tecnologías. • Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo. • Crecimiento rápido del mercado. • Necesidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia en el mercado. • El surgimiento de nuevas empresas en el ramo. • La situación política en el país es inestable. • Los proveedores tienen mayor poder de negociación.

La intervención que se realiza en la empresa para corregir deficiencias en alguna de las áreas de diagnóstico del FODA, puede planearse sobre la base del análisis mismo, y la estrategia comercial debe constituirse sobre las fortalezas de la empresa, a la vez que puede que haya que tomar acciones para remediar o disminuir el impacto de las debilidades.

Los propietarios de la empresa tendrán que tomar conciencia de las futuras oportunidades e investigar y ponderar su potencial. La seriedad de las amenazas también deberá ser tomada en cuenta, así como la necesidad de emprender acciones urgentes para anticiparlas.

3. – Matriz FODA: cuatro tipos de estrategias

La estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la organización.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la organización o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene como finalidad, mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. Una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades debería aplicar esta estrategia. Podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

La matriz FODA parece ser un proceso sencillo y directo pero puede tener problemas como:

1. GRADO DE OBJETIVIDAD.
2. PELIGROS DE GRUPOS DE ANÁLISIS:
 - INVULNERABILIDAD. Tener demasiado optimismo ignorando signos de peligro.
 - FALSA UNANIMIDAD. El silencio y la no intervención no son aprobatorios.
 - PÉRDIDA DEL PRINCIPIO DE RACIONALIDAD. Perder capacidad analítica, volviéndola irreal.
 - CONDUCTA ESTEROTIPADA. “Códigos de silencio”.
 - EL SUBJETIVISMO. Situaciones anteriores que pueden ser falsas en sus causas y ciertas en sus consecuencias.
 - OPINIONES. Base en análisis de hechos reales.
 - MEZCLAR OTRAS METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS NO COMPATIBLES. Crear escenarios simulados no es lo correcto; la matriz ayuda a analizar situaciones actuales o previsibles de hechos concretos y objetivos.
 - EL TEMOR. Se origina por el clima y la cultura organizacional de la Empresa, ignorando situaciones visibles y previsibles.
 - LA MIOPIA. Suele surgir al momento de la introspección y/o el análisis.

- MEZCLAR DIVERSAS POSICIONES JERÁRQUICAS. Esto puede generar también el efecto MIOPIA, ya que a mayor nivel jerárquico hay mayor alejamiento de la realidad.
- MEZCLAR DESPROPORCIONADAMENTE PERSONAS DE MENTALIDAD MUY DIFERENTES. Equilibrio de partes para garantizar mayor valor agregado.
- CONSIDERAR QUE EL FODA ES UN FORMATO UNICO: No hay recetas. Cada situación es diferente por lo tanto no existe un formato único de análisis.

En el inicio de su ciclo de vida, la empresa bajo investigación, tiene ciertas debilidades y fortalezas detalladas en el análisis FODA del punto anterior. Generalmente las organizaciones aplican estrategias DO, FA o DA antes de llegar a una situación en la cual aplicar una estrategia FO. La estrategia FO es la mas recomendada y por lo tanto sería conveniente aplicarla en el caso particular de estudio, tratando de explotar lo mejor posible las fortalezas que tiene la organización como ser el flujo de comunicación, el respeto y la pasión por el trabajo, el confort del local comercial y el buen trato a los clientes, para afianzarse y tener la posibilidad de hacer uso de las oportunidades que el medio exterior les presenta. Al conservar de la mejor manera posible y dentro del rango de la ética y la moral, relaciones de respeto entre los integrantes de la organización y entre éstos y los clientes, y al establecer alianzas con empresas de la competencia a fin de eliminar la creencia que la capacitación a ellos los puede perjudicar, aplicamos la llamada estrategia FO.

<p style="text-align: center;">Internas</p> <p style="text-align: center;">Externas</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Excepcional atención al cliente, que se busca mejorar día a día.</p> <p>Alta calidad de los productos.</p>	<p>No se cuenta con información financiera oportuna.</p> <p>Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
<p>Nuestra competencia es lenta para adoptar nuevas tecnologías.</p> <p>Podemos conseguir capital de riesgo a interés atractivo.</p>	<p>Realizar un estudio de mercado para ampliar la cartera de clientes.</p>	<p>Establecer convenios con empresas financieras para ampliar nuestro local.</p> <p>Introducir cambios tecnológicos.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
<p>La política en el país es inestable.</p> <p>Los proveedores tienen mayor poder de negociación.</p>	<p>Realizar una campaña de difusión de los productos de la empresa a través de medios publicitarios.</p>	<p>Enfrentar a la competencia a partir de un mejoramiento de la imagen de la empresa.</p>

CAPÍTULO IV

Relevamiento, análisis y plan de mejoras

Sumario: 1.- Análisis Preliminar. 2.- Diagnóstico. 3.- Plan de mejoras.

1 - Análisis preliminar

El presente análisis hace referencia a la empresa bajo estudio en este trabajo de investigación, que por razones de privacidad hemos decidido llamar “El Tornillo”.

En capítulos anteriores hemos ahondado sobre las fortalezas y debilidades de la empresa dentro de lo que llamamos estudio interno de la misma, y sobre las oportunidades y amenazas que el medio exterior le ofrece. Hemos analizado y definido también la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias, herramientas esenciales para delimitar la planeación estratégica que esta pequeña empresa necesita para su supervivencia y prosperidad.

Utilizando como marco de referencia lo establecido en capítulos anteriores, se buscará indagar a fondo en las problemáticas de esta pequeña empresa en particular, diagnosticando sus principales falencias, y se propondrán posibles soluciones como un ejercicio de aplicación práctica de los temas ya estudiados.

2 - Diagnóstico

Basado en un primer análisis superficial a partir de entrevistas realizadas, podría decirse que la empresa carece actualmente de una organización, es decir de una estructuración a través de herramientas como ser el organigrama de la empresa, manuales de funciones, manual de organización y cursogramas.

Si bien estos contratiempos no afectan hoy por hoy, y de manera importante, el funcionamiento del ente, son un factor a ser solucionados, si es que se pretende dejar una base fuerte que sostenga a la empresa a través del paso a la próxima generación.

Concluida la etapa de relevamiento de “El Tornillo” mediante las técnicas y procedimientos de auditoría como ser, observación, cuestionarios, entrevistas personales, etc. se pudo observar que se presentan ciertas dificultades, para las cuales es nuestra intención proponer una solución con el presente trabajo.

Después de realizarse un estudio profundo de la causa y ahondar en la organización y sus sistemas administrativos, logramos detectar las siguientes falencias:

- Carencia total de elementos fundamentales que hacen a la organización formal de la empresa, como ser: organigramas, cursogramas, manuales de funciones, etc.
- Centralización de tareas en la persona del Gerente General.
- Inapropiada distribución de funciones.

- Falta de innovación en materia de nuevos circuitos comerciales y tecnológicos.
- Ausencia de un sistema de Control organizado.
- Carencia de un adecuado sistema de información contable, necesario para organizar cómo fluyen los datos e informes en la empresa y para clasificar la información útil.

3 – Plan de mejoras

3.1. “Carencia total de elementos fundamentales que hacen a la organización formal de la empresa, como ser: organigramas, cursogramas, manuales de funciones, etc.”

Organigrama

El **Organigrama** “es la representación gráfica de la estructura formal de una organización. En consecuencia muestra las relaciones existentes entre las partes que la componen.”⁽⁶⁾

Sus limitaciones son:

1. **Representación:** no veo a la organización, sino que la represento con el riesgo que esto implica.
2. **Gráfica:** la representación no es narrada, sino dibujada. Existen riesgos de que muchas cosas no se puedan dibujar, ya que la gráfica es una metodología simple.
3. **Estructura Formal:** la gráfica no la representa puntualmente y no muestra las relaciones informales de la empresa, por lo tanto la representación gráfica es forzosamente simplificada.

⁽⁶⁾ DELGADO, Mónica, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2008).

4. **Rápidamente caen en desuso:** en lugar de tener un cambio permanente. Debe mantenerse permanentemente actualizado, porque son rápidos para ser obsoletos. La responsabilidad de los cambios debe estar a cargo de una persona que conozca la empresa.

5. En **empresas pequeñas** o familiares, en donde la relación de las partes es cara a cara, **puede no tener necesidad de formalizar la estructura organizacional**, a medida que crece en tamaño debe establecer una estructura de organización formal.

Objetivos

1. Mostrar las áreas de actividad que componen la organización: permite a los miembros de la organización ubicarse en el contexto de la misma.

2. Analizar y evaluar estructuras y funciones vigentes y detectar deficiencias de estructuración (generalmente fallas del control interno). El organigrama podría denunciar el no cumplimiento de algunos principios.

3. Proponer los cambios de estructura a los efectos de subsanar las fallas encontradas.

Elementos que integran el Organigrama

1. **Encabezamiento:** es el encuadramiento jurídico.

2. **Entegrama:** es la gráfica rectangular de los sectores con su nombre incluido.

3. **Niveles:** no necesariamente cada nivel pasa a una categoría distinta. En cada nivel hay remuneraciones distintas, grado de responsabilidad y de autoridad distinta, etc.

- Nivel 1: De Gerencia General
- Nivel 2: De Gerencias de Áreas
- Nivel 3: De Departamentos o Divisiones
- Nivel 4: De Sectores

4. **Línea de Autoridad:** son las líneas llenas que representan el trayecto de donde descienden las directivas.

5. **Líneas de Asesoramiento o Staff:** son representadas por líneas de puntos que significa que los sectores son de apoyo, asesoramiento o staff. La característica de los informes que producen es que no son vinculados, es decir que el gerente puede o no escucharlos.”⁽⁷⁾

Características del Organigrama

1. Organizaciones similares presentan estructuras similares, en alguna medida.
2. Los organigramas muestran como deberían ser las organizaciones, no como son.
3. Se deben mostrar todas las unidades funcionales.
4. Debe representarse la importancia de los cargos (niveles).
5. Las líneas de mando o autoridad implican, en la medida en que descienden, que la autoridad y responsabilidad son también menores.

En base al estudio realizado, se propone el siguiente Organigrama:

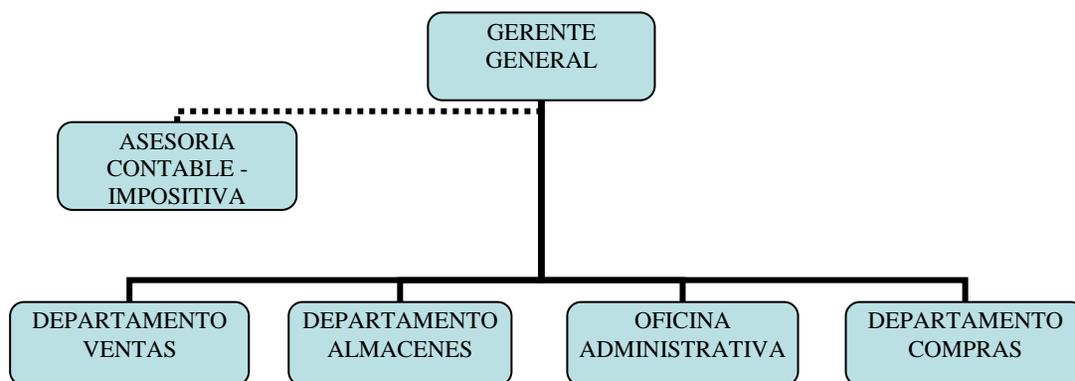


Figura 2. Organigrama de “El Tornillo”.

⁽⁷⁾ Ibidem.

Controles a implementar:

1. Es necesario conciliar lo pedido con lo recibido. Deben verificarse los procesos de conformidad de las facturas de proveedores, verificando cantidades y precios recibidos y su correspondencia con los establecidos en las órdenes de compra.
2. Necesidad de control de stock con determinación de puntos críticos, lote económico de compras, puntos mínimos, stock de seguridad.
3. Implementación de un sistema informático con los siguientes módulos: stock, facturación, compras.
4. Diseñar el circuito venta y el circuito compras teniendo en cuenta las operaciones intervinientes en los mismos, así como sus correspondientes formularios.

A partir del Organigrama propuesto para la empresa unipersonal “El Tornillo”, la Gerencia General estará a cargo del dueño así como también llevará a cabo todas las funciones que conforman el Departamento Compras. Es importante destacar la inclusión de un Departamento Almacenes encargado de la custodia y manipuleo de los bienes a comercializar y del Departamento Ventas que contará con dos empleados que desarrollarán sus funciones en el salón de ventas. La oficina administrativa llevará a cabo funciones de contabilidad y de tesorería.

Cursograma

“Se define un cursograma como una representación gráfica de una serie de acontecimientos e información que se produce dentro de la empresa referente a un proceso determinado que ocurre en una serie de operaciones o acciones que se llevan a cabo de manera secuencial y sistemática.”⁽⁸⁾

Utilidad

⁽⁸⁾ Ibidem.

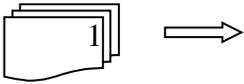
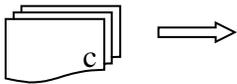
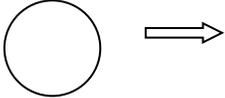
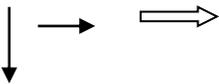
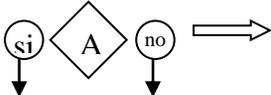
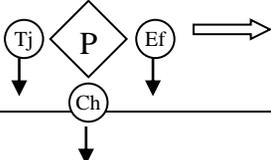
- Ordena los procederes dentro de una empresa, ya que todas las personas saben como deben proceder y de este modo se evita la anarquía.⁹
 - Permite visualizar un proceso en un solo momento.
 - Detecta los cuellos de botella o nudos del procedimiento.
 - Detecta la ausencia de controles.
 - Permite racionalizar el uso de formularios y documentos.
 - Sintetiza las actividades de un determinado sector.
 - Permite determinar los lugares de archivo, ya que define donde se archivan cada uno de los documentos que se generan.
- Permite confeccionar el manual de procedimientos que pone las operaciones al máximo detalle posible.
 - Facilita la auditoría interna y los controles operativos.

Simbología

Lo primero que se debe hacer es definir la simbología a utilizar, ésta es definida por quién diseña el cursograma.

		<p>Indica el comprobante o documentación emitida manualmente, o bien emitida por terceros.</p> <p>Se identifica el tipo de comprobante con una letra mayúscula de la inicial del mismo. Ejemplo: factura: F; remito: R; etc.</p>
		<p>Indica que el comprobante es emitido por el sistema; también se identifica el mismo mediante una letra mayúscula.</p>

⁹ “Desorden y confusión, como consecuencia del aniquilamiento, ausencia o flaqueza de la autoridad; estado de hecho de un grupo social que no se ajusta a autoridad alguna.”. Consultas a bases de información, en Internet: es.wikipedia.org (abril de 2010).

	<p>Cuando el comprobante tiene copias, indicando el número de las mismas en el ángulo superior derecho del gráfico.</p>
	<p>Cuando el comprobante está sometido a control, este se indica en el ángulo inferior derecho del gráfico.</p>
	<p>Indica Operaciones: emitir, confeccionar, controlar, verificar, etc.</p> <p>Se debe indicar la operación realizada anotando la palabra en el interior del círculo.</p>
	<p>Indican la línea de recorrido principal del proceso. Es una línea llena con una flecha.</p>
	<p>Indican operaciones de consulta a un archivo o documento; también son utilizadas para indicar trayectorias secundarias.</p>
	<p>Indica un Proceso de Decisión; implica una pregunta que se contesta con sí o con no. Ejemplo: ¿Autoriza un pedido de compra?: se pone la pregunta dentro del rombo y “si” o “no” dentro de cada círculo, diagramando para cada uno los posibles procesos a seguir.</p>
	<p>En este diagrama puedo tener hasta tres alternativas, por ejemplo: ¿Con qué medio de pago opera? Tarjeta, cheque o</p>

efectivo.

Cuando tengo más de tres alternativas debo hacer rombos sucesivos.



Indica Anexión: sirve para reunir o juntar comprobantes.



Es utilizado para reunir comprobantes.



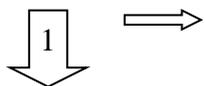
Indica un archivo transitorio (en papel): se utiliza dentro de un mismo proceso, sirve para ser utilizado en breve tiempo.

En el interior se indica el tipo de archivo de que se trata:

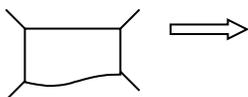
1. Número de Comprobante: N (numérico)
2. Fecha de Emisión: F (fecha) o C (cronológico)
3. Nombre o Razón Social: A (alfabético)



Indica un Archivo Definitivo: es utilizado cuando ya no voy a usar más el comprobante o documento. El tipo de archivo es indicado de la misma manera que en los archivos transitorios.



Indica el inicio de un proceso; donde se comienza a leer el proceso diagramado en el cursograma. Cuando hay más de un proceso se lo debe indicar con números en el interior del gráfico.



Indica la destrucción de un comprobante.

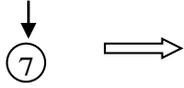
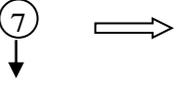
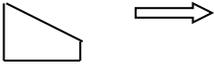
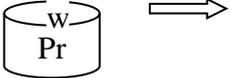
	<p>Para continuar el proceso en otra página se utilizan “conectores”, indicando con un número donde sigue el proceso. Ejemplo: va al número 7.</p>
	<p>Para continuar el procedimiento en una segunda página se utiliza el “conector”, que indica de donde proviene el proceso. Ejemplo: proviene del número 7.</p>
	<p>Indica el procesamiento electrónico de un sistema.</p>
	<p>Indica Pantalla/ Teclado/ Impresora</p>
	<p>Indica un archivo en el sistema. Se identifica el tipo de archivo colocando la inicial del documento de que se trate. Cuando el archivo de trabajo es transitorio se agrega una “w”.</p>

Figura 3. Simbología de cursogramas

Características de los cursogramas

1. Deben diagramarse todas las operaciones que sean significativas para la empresa desde el punto de vista del control.
2. Se debe aplicar a las rutinas que se repiten con frecuencia. Cuando tengo operaciones que van a darse por única vez, no les diseño cursograma.

3. Los procedimientos deben ser diagramados de manera ordenada y simple. Se debe tratar de hacer los dibujos lo menos complejos posibles para que éstos sean entendidos por todas las personas que lo vean, sean o no profesionales.

4. Deben mostrar con claridad los puntos de vínculo entre los distintos sectores o departamentos.

5. Deben actualizarse y revisarse periódicamente para ver si no han perdido vigencia.

6. Su preparación es una tarea personal del profesional interviniente, no se debe delegar.

7. Los símbolos que se utilizan deben tener un único significado.

A continuación se desarrollan las operatorias de ventas y de compras a través de los siguientes cursogramas:

- Operatoria de compras: Circuito de emisión de la orden de compras.

CURSOGRAMA 1 – Emisión de la Orden de Compra “el proceso se inicia cuando en el **departamento Compras**, el jefe del sector ingresa al sistema y emite un Listado de Artículos a Reponer (valorizado) en una sola copia, o bien confecciona el mismo en forma manual y analiza el mismo, corroborando su contenido. Este listado deberá contener aquellos artículos de reposición automática que se encuentran en el punto de pedido, determinado e ingresado previamente al sistema.

En la misma instancia, se verifica por sistema que el Presupuesto de Compras permita gestionar dicha compra y se habilitará el archivo Artículos a Reponer. Una vez generado el mismo, se procede a evaluar si se realizarán modificaciones o no, ya sea de precio, proveedor, cantidad, etc.

En el caso que SI se realice una modificación se procede a ingresar las modificaciones al sistema actualizando de esta manera el archivo de Artículos a Reponer. Se emite nuevamente el Listado de Artículos a Reponer Valorizado Modificado, el cual debe ser conformado.

En el caso que NO se realice una modificación, se procede a conformarlo y archivarlo cronológicamente.

En el **departamento compras, sección concurso de precios**, se ingresa al sistema y se emite la Solicitud de Cotización por duplicado, luego de consultar los archivos Artículos a Reponer y Maestro de Proveedores, a partir del cual se genera dicho archivo. Luego se emiten las Solicitudes de Cotización por duplicado, las que deben ser firmadas por el Jefe de la Sección Concurso de Precios y se envían los originales a los Proveedores seleccionados archivando en forma transitoria y numérica los duplicados. Posteriormente, al retorno de las Solicitudes de Cotización originales firmadas y completadas por los proveedores, se firma indicando la recepción de las mismas y se destruyen los duplicados. Luego éstas se adjuntan con los duplicados de las Solicitudes de Cotización no contestadas por los proveedores y se archivan en forma transitoria y numérica. A partir de las recepciones de las Solicitudes de Cotización se ingresa al sistema y se cargará en el archivo de Artículos a Reponer los precios y datos consignados para poder generar la Planilla Comparativa de Presupuestos, a partir de la cual se procede a realizar la selección del proveedor. Se emite la Planilla y se procede a conformarla.

En caso de NO seleccionarse proveedor, se debe reiniciar el proceso a partir del envío de las Solicitudes de Cotización.

En el caso de SI seleccionarse proveedor se adjudica la misma, dejando constancia de ella en la Planilla Comparativa de Presupuestos. Luego se adjunta la misma a la Solicitud de Cotización original devuelta por el proveedor y a las duplicadas no devueltas por el proveedor que se encontraban archivadas en forma transitoria.

En el departamento compras, sección órdenes de compra, una vez completada la adjudicación se procederá a ingresar al sistema para generar la orden de compras por duplicado, la cual se realizará a partir de los siguientes archivos:

- Artículos a Reponer: se vuelca la información respecto de a quién se adjudicó cada artículo y se obtiene los datos principales para generar la Orden de Compra.

- Stock: se ingresa la cantidad solicitada a comprar, de manera preventiva, no alterando la ficha de stock de cada uno de los artículos.
- Presupuesto de Compras: se actualiza el mismo con los datos de la compra.
- Presupuesto Financiero: se afecta preventivamente con los datos de la compra.
- Orden de Compra: se genera el mismo conteniendo todos los datos que respaldan la emisión del comprobante.

Una vez generada e impresa la Orden de Compra por duplicado por parte de la Sección Orden de Compra, se las archiva en forma transitoria y numérica.”⁽¹⁰⁾

⁽¹⁰⁾ RAYA, Cecilia, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases prácticas (Tucumán, 2008).

CURSOGRAMA 1. EMISION DE LA ORDEN DE COMPRA.

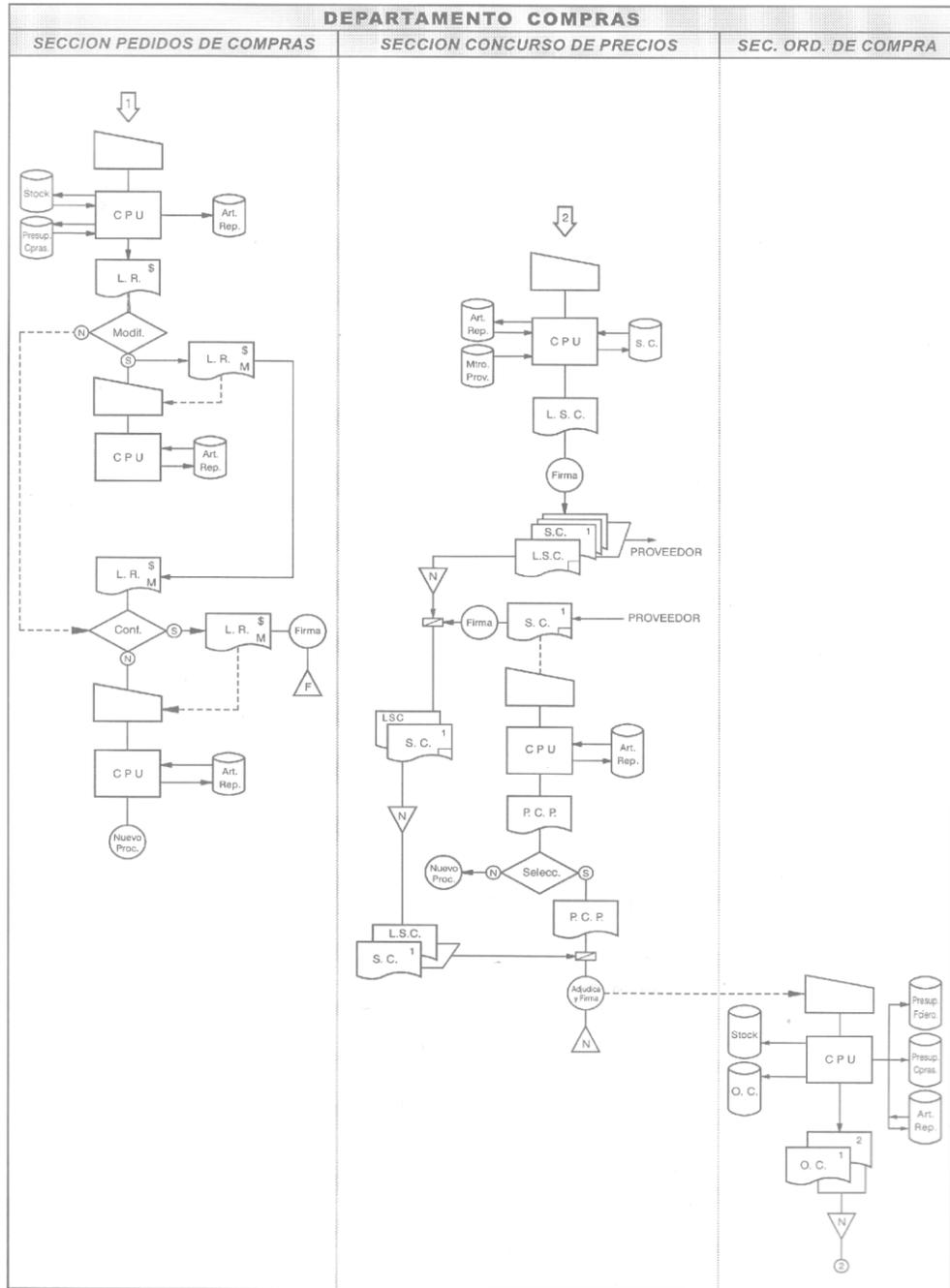


Figura 4. Cursograma del circuito de Emisión de la Orden de Compra.

- Operatoria de Compras: Circuito de emisión del informe de recepción.

CURSOGRAMA 2 - Emisión del Informe de Recepción “el proceso se inicia cuando en el **departamento compras, sección órdenes de compra**, se conforman las Órdenes de Compra (OC), entregándose la original al proveedor y el duplicado se archiva transitoriamente en forma numérica hasta tanto llegue la mercadería para anexarse con el correspondiente Legajo de Compras (LC).

Luego en el **departamento almacenes, sección recepción**, se recibe la mercadería del transportista con las Guías de Transporte (GT) por triplicado. Se controla y conforma las mismas, entregándose el duplicado conformado al transportista, y las guías original y triplicado se las envía a la sección órdenes de compra. Se confecciona el Alta de Almacén (AA) (recuento físico de la mercadería) en forma manual. Luego sobre la base del mismo se confecciona el Informe de Recepción (IR) por duplicado, el cual se realizará a partir de los archivos:

- ✓ Contabilidad
- ✓ Stock
- ✓ Informe de Recepción
- ✓ Orden de Compra

El Alta de Almacén (AA) junto con el Informe de Recepción (IR) duplicado son guardados en forma definitiva en la sección órdenes de compra, ordenados en forma numérica. El Informe de Recepción (IR) original es enviado a la **sección órdenes de compra**, el cual se anexa al Legajo de Compras.

En el **departamento compras, sección órdenes de compra**, se reciben del proveedor los Remitos (R) de la mercadería por triplicado y se los guarda transitoriamente en forma alfabética hasta tanto se realice el correspondiente Informe de Recepción (IR) por almacenes. Una vez realizado el Informe de Recepción (IR) por almacenes, se ingresa al sistema y se observa si se encuentran o no diferencias con lo pautado en la compra.

En caso de que **NO** se encuentren diferencias se procede a conformar los Remitos (R), entregándose el duplicado conformado al proveedor, y anexando el original y triplicado con el Informe de Recepción (IR) y la Orden de Compra (OC)

- Operatoria de venta al contado y con tarjeta de crédito y/o débito:
Circuito de ventas en salón.

CURSOGRAMA 3 - Ventas al contado y con tarjeta de crédito y/o débito

“el proceso de ventas en salón se inicia cuando en la **sección ejecución de ventas del departamento ventas**, se presenta el cliente en el salón de la empresa, el cual es atendido por un vendedor. Se realiza la selección de los artículos a comprar y una consulta sobre el medio de pago que el cliente va a utilizar.

Se ingresa al sistema y se genera la facturación de la venta, para lo cual se utilizan los siguientes archivos:

- ✓ Factura
- ✓ Stock
- ✓ Contabilidad e IVA

El procedimiento continúa en el **departamento tesorería, sección caja del salón de ventas**. El procedimiento varía según el medio de pago elegido por el cliente.

Si el medio de pago elegido es al contado, se cobra, sella y entrega la Factura (F) original al cliente para que retire la mercadería del empaque.

Si el medio de pago elegido es con tarjeta de crédito o de débito, se solicita al cliente la tarjeta y su DNI. Se pasa la tarjeta por el posnet. Así, se pueden presentar dos situaciones:

La primera, en caso que **NO** se autorice la venta, se le pregunta al cliente si accede al pago de contado.

En caso de que **NO** acceda, se le devuelve la documentación y a las Facturas (F) original y duplicado, se les realiza el proceso de anulación.

En caso de que **SI** acceda, se produce el procedimiento de pago al contado detallado anteriormente.

La segunda, en caso que **SI** se autorice la venta, se emiten los Cupones por duplicado, a los cuales los firma el cliente, se completa en la Factura (F) el número de

Cupón, se sella la Factura (F) y se entrega la original al cliente junto con el DNI, las tarjetas y el Cupón duplicado para que pase por el empaque.

Luego, al final del día, al dinero en efectivo y a los Cupones se les realiza el procedimiento de *Cierre de Caja*.

A la Factura (F) duplicado se la archiva transitoriamente por orden numérico y al final del día se la envía a la **Oficina Administrativa**.

En la **sección empaque**, se presenta el cliente con la Factura (F) original con el sello de PAGADO, se controla tal situación, se sella con ENTREGADO y se produce la entrega del producto junto con la Factura (F) al cliente.”⁽¹²⁾

CURSOGRAMA 3. VENTAS AL CONTADO Y CON TARJETAS DE CREDITO Y/O DEBITO.
--

⁽¹²⁾ Ibidem.

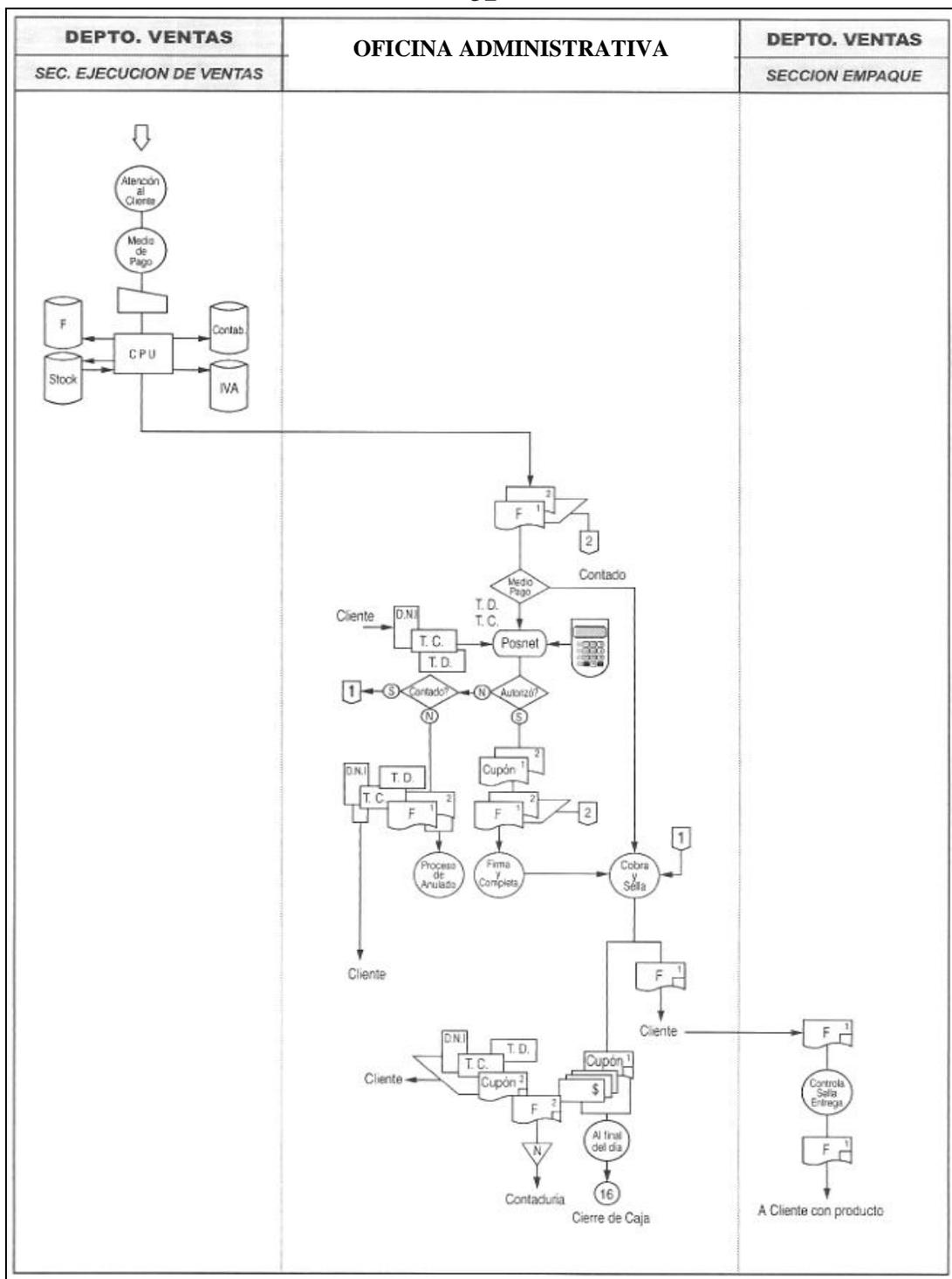


Figura 6. Cursograma del circuito de Ventas al contado y con Tarjeta de Crédito y/o Débito.

- Operatoria de cobranzas: Circuito de cobranzas de tarjetas de crédito y débito.

CURSOGRAMA 4 – Cobranzas de tarjeta de crédito y/o débito “el proceso se inicia en la **Oficina Administrativa, sección Cobranzas**, dónde se verifica la fecha de vencimiento de las Tarjetas de Crédito a Cobrar. Una vez producida ésta, se recibe del Banco o de la entidad de TC la correspondiente liquidación, más las cobranzas de las tarjetas. Se realiza un control, verificando que coincida el pago con las TC a cobrar que tenía la empresa. Se desdobra la documentación, la Liquidación con los respectivos Comprobantes de Retenciones por los distintos Impuestos que se envían a la Sección Contabilidad Central y el cheque o Nota de Crédito Bancaria a la Sección Caja Cobranzas.

Luego en la **Oficina Administrativa, sección Contabilidad Central**, se realiza el asiento contable, teniendo en cuenta la Liquidación de las TC y las Retenciones, y se archiva alfabéticamente y por la entidad en forma definitiva.

A partir de la registración contable, en la **Oficina Administrativa, sección Caja Cobranzas**, una vez recibido el CH o la NCB se procede a realizar los correspondientes Recibos de Cobranzas, tanto original como duplicado. Se sellan y desglosan los Recibos. El original se guarda transitoriamente, y al final del día se lo envía a la Sección Cobranzas para que se guarde definitivamente y el recibo duplicado junto con las cobranzas, se guardan transitoriamente hasta que al final del día se realice el procedimiento de Cierre de Caja.”⁽¹³⁾

⁽¹³⁾ Ibidem.

3.2 “Centralización de tareas en la persona del gerente general.”

La delegación es el primer proceso que se da cuando existe un proceso de crecimiento de la empresa. “Delegar es transferir a otro sector, persona o división, funciones y responsabilidades para el logro de un objetivo que no puede ser llevado a cabo por niveles superiores. Es lograr resultados de la asignación de actividades a otros sectores.” (14)

Es necesario saber que se delegan funciones operativas, no funciones de planeamiento y control. Al delegar funciones operativas se delega autoridad, deberes y cierta responsabilidad, concediéndose la libertad necesaria, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

Para saber si necesita delegar o delega correctamente, la siguiente lista de situaciones personales ayuda a valorar la decisión:

- Lleva trabajo a casa con regularidad.
- Trabaja más horas que sus colaboradores.
- Dedicar parte de su tiempo haciendo trabajo de los demás, que podrían hacer ellos mismos.
- Cuando vuelve a la oficina tras una ausencia, ¿encuentra la bandeja de entrada de mensajes llena?
- Sigue realizando actividades y resolviendo problemas del puesto que tenía antes de la promoción.
- Lo interrumpen constantemente con consultas sobre trabajos ya asignados.
- Gasta su tiempo en detalles rutinarios que otros podrían resolver.

(14) DELGADO, Mónica, *op. cit.*

Si usted como jefe se encuentra en más de una de estas situaciones, entonces necesita delegar parte de sus tareas o analizar si ha delegado correctamente.

3.2.1 Pautas a seguir para lograr el éxito al delegar:

a. Revise la tarea y determine el objetivo. ¿Se da cuenta de que fijar objetivos es una de las habilidades de gestión más importantes? Eso se debe a que, si no sabe hacia dónde va, es complicado considerar que ha llegado. Un objetivo es un destino final, si lo sabe puede preparar la ruta, calcular el tiempo, encontrar caminos alternativos o atajos y, al final del trayecto, tendrá conciencia de haber llegado a donde quería.

Por lo tanto, lo primero es definir el trabajo y determinar el objetivo del mismo. Junte los grupos de tareas que tengan un mismo objetivo. Si requiere información para preparar una propuesta, pídale a otro que la busque, que investigue el costo, datos de rendimiento, opciones de presentación, que analice los productos de la competencia, etc. El objetivo es conseguir toda la información que pueda recopilar para que su propuesta esté documentada y sea convincente.

b. Decida en quién va a delegar la tarea. Si algo no es urgente, escoja a la persona más indicada para realizar el trabajo. Sus empleados se lo agradecerán. Nada impide que encargue una tarea crucial a una persona capaz e inteligente, aunque no tenga experiencia en esa área en concreto.

Por otro lado, no tiene sentido delegar un trabajo en alguien a quien no le corresponde, si eso supone desaprovechar su talento y su capacidad. Si quiere que alguien investigue algo, busque una persona metódica y cordial, que sepa tratar a los demás y pueda convencer a una persona muy ocupada de que pierda algo de tiempo buscando unos datos.

c. Fijar los parámetros. La persona en la que delega ha de conocer el trabajo que ha de realizar pero también el objetivo al que responde. Es importante que

conozca lo que se espera lograr y por qué. Pero necesitará saber algo más: de cuánto tiempo dispone o qué autoridad tiene.

Así pues, deberá proporcionarle lo siguiente:

- Un objetivo.
- Un plazo de entrega.
- Unos parámetros de calidad.
- Un presupuesto.
- Determinar hasta dónde llega su autoridad.
- Información sobre los recursos disponibles.

Lo que no debe hacer es explicarle cómo ha de realizar el trabajo. Debe limitarse a facilitarle todo lo necesario para obtener el resultado deseado, incluida información sobre el plazo, el costo, etc. Pero la persona ha de ser libre de elegir cómo llegar a ese resultado. La persona en la que delega ha de poder elegir la ruta siempre y cuando llegue al destino indicado en el plazo marcado, habiendo consumido una cantidad de gasolina razonable y sin tener un accidente de coche. Si lo desea, pídale que le indique qué ruta piensa seguir, pero no la cambie si no le parece bien. Si prevé un problema que la otra persona no parece ver, hágaselo saber y deje que sea ella quien lo resuelva.

d. Asegúrese de que su mensaje ha sido entendido. Anime a la otra persona a que hable sobre el trabajo para estar seguro de que ha entendido bien lo que tiene que hacer y por qué. Le puede sugerir ideas siempre que no lo desoriente o lo obligue a adoptar su enfoque.

e. Brinde la información necesaria. Si puede, ayude a la persona en la que haya delegado. Hable con el jefe de otro departamento para que le ayude, explíquele dónde puede encontrar la información si usted lo sabe y ella no, facilítele el acceso a

los documentos que puedan serle útiles, entréguele una copia del borrador de la propuesta para la que investiga o, en su defecto, sus notas.

f. Siga de cerca sus avances. Si el proyecto es largo, organice reuniones de seguimiento. Aun en las tareas cortas, no olvide comprobar cómo va: un seguimiento de cerca pero informal suele dar mejor resultado que una reunión formal. Eso permite que el empleado le consulte las dudas que hayan podido surgir, que compruebe que no se está perdiendo en detalles o que ha elegido el enfoque equivocado. El seguimiento mejora su confianza y, de paso, también le tranquiliza.

En cualquier caso, hacer un seguimiento no implica interferir. Compruebe que no está cometiendo errores graves, pero no pierda el tiempo con trivialidades. Es inevitable que no todo esté a su gusto y, probablemente, de haber hecho el trabajo usted, habría cometido errores similares. Sólo debe intervenir en caso de error grave y sólo para que las cosas vuelvan a su cauce. Quitarle a alguien una tarea que le había delegado resulta muy desmoralizador y sólo debe hacerse en circunstancias extremas.

g. Valore el trabajo. Cuando la persona haya terminado su trabajo, prepare una reunión de evaluación. Si lo merece, felicítele y alabe su esfuerzo. Tenga en cuenta que aunque el resultado no fuese el esperado, siempre hay algo que valorar. Es importante que el empleado haya aprendido una o más lecciones al realizar la tarea. Recuerde que tanto el éxito como el fracaso son responsabilidad suya.

3.2.2 Ventajas de la delegación

Para el Directivo:

- Ahorra tiempo y gestión;
- Potencia capacidades gerenciales;
- Libera sobre la presión del trabajo inmediato;

- Reduce costes de la empresa (ya que el directivo puede dedicarse a Otras funciones.

Para el Empleado:

- Incrementa la participación;
- Incrementa su motivación;
- Mejora la asignación de responsabilidades;
- Promueve un continuo perfeccionamiento, al desarrollar tareas que corresponderían a un miembro de una jerarquía superior, siempre con su monitoreo.

3.2.3 Desventajas de la delegación

- Son frecuentes en un tipo de Dirección autoritaria.
- La mala delegación puede llevar al fracaso del directivo,
- Sensación de pérdida de autoridad
- Falta de confianza en los subordinados.
- Delegación de tareas sin justificación.

3.2.4 Razones por las que los directivos rechazan la delegación

- Renuncia a ceder un poco de autoridad
- Incapacidad para considerar la delegación como un medio de potenciar el esfuerzo en equipo
- Ignorancia de qué delegar
- Ignorancia de cómo hay que delegar
- Restringir la delegación a solo uno o dos subordinados

- No proporcionar el apoyo suficiente a los subordinados que ejercen una autoridad delegada.
- Insistencia en que las funciones delegadas se ejerzan tal como ellos las llevarían a cabo.
- Celos de su mejora personal
- Preferencia por tratar los temas personalmente
- Falta de confianza en su personal
- Temor a asumir riesgos prudentes
- Incapacidad para perfeccionar a su personal
- Dejar sin recompensar los éxitos
- Delegación de responsabilidad pero con escasa autoridad

El dueño de la empresa acapara en su persona todas las operaciones desde la compra de los productos que comercializa, tratando con los proveedores, realizando pedidos y pagos, hasta las operaciones de ventas al público. Realiza los controles del stock, lleva el control de lo vendido, recibe el dinero en la caja, etc.

Ante esta situación, se propone la posibilidad de adoptar una política más descentralizada. De ésta manera se podrá aprovechar todos los beneficios que conlleva esta estrategia y esto se materializará en futuras ganancias y beneficios que seguramente le interesaran mucho. La organización necesita que el dueño de “El Tornillo” delegue en sus 2 empleados ciertas funciones específicas. Las funciones de ventas. Custodia y manipuleo de los bienes de cambio y las funciones administrativas básicas.

Seguramente con este cambio se encontrarán nuevas opciones en el mercado, necesidades no atendidas de los clientes que la empresa podrá irrumpir, ganando así nuevas cuotas del mercado, lo que se traducirá en mayores ganancias.

3.3 “Inapropiada distribución de funciones.”

De acuerdo al trabajo de campo realizado y a los conocimientos adquiridos sobre el desarrollo de la actividad que realiza la empresa, elaboramos los manuales de funciones, con el propósito de colaborar con la correcta definición de lo que cada miembro del plantel empresario debe hacer, y las metas que se busca que cumplan. Con esto se pretende lograr un desenvolvimiento ordenado del ente y una asignación de responsabilidades clara y precisa, lo cual facilitará un correcto proceso de delegación y distribución de funciones.

Los manuales de funciones de detallan a continuación.

<p><u>Empresa: “El Tornillo”</u> <u>Posición: Gerente General</u></p>	<p><u>Manual de Funciones</u></p>
<p style="text-align: center;"><u>I. Misiones</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la marcha de empresa administrando eficientemente los recursos materiales y humanos para el logro de los objetivos. 2. Conducir y coordinar el equipo gerencial. 3. Representar Legal, Administrativa y Judicialmente a la Empresa frente a terceros. <p style="text-align: center;"><u>II. Funciones</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Representar a la sociedad frente a terceros, manteniendo buenas relaciones con clientes, proveedores y público en general, asumiendo la representación de la sociedad en materia de relaciones institucionales y protocolares. 2. Dirigir la elaboración del plan estratégico así como el plan operativo 	

de la empresa.

3. Autorizar presupuestos, supervisando y evaluando la correcta ejecución de los mismos.

4. Coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización y control.

5. Mantenerse actualizado respecto de la marcha general del mercado.

6. Establecer las pautas de elaboración de informes y la periodicidad con la que deben ser presentados.

7. Aprobar Organigramas, Manuales de Organización, Manuales de Procedimientos y Sistemas de formularios y archivo que norma la gestión interna de la empresa

8. Aprobar la adquisición de bienes y contratación de servicios.

9. Aprobar políticas financieras y comerciales.

10. Aprobar Balances e Informes de Gestión.

11. Aprobar normas de capacitación, evaluación, incentivo, incorporación y promoción de personal.

12. Aprobar proyectos de inversión.

13. Aprobar políticas de existencia y calidad de insumos y productos.

14. Velar por la seguridad patrimonial y del personal de la empresa.

III. Autoridad

Ejercer supervisión directa sobre las áreas de la empresa e indirectamente sobre todos los departamentos en cuanto a:

1. Cumplimiento de sus funciones.

2. Coordinación de esfuerzos.

3. Definición de políticas.

4. Control riguroso de la calidad

5. Evaluación de resultados.

IV. Característica de la posición

1. Información que se emite:

- Metas y Objetivos a cumplir por la empresa.
- Normas aplicables al funcionamiento de la empresa.
- Autorizaciones requeridas.

2. Información que se recibe:

- Informes de Gestión.
- Estados Contables y Balances.
- Declaraciones Juradas.

3. Información que se registra:

- Informes de Gestión.
- Estados Contables, Balances y Declaraciones Juradas.

V. Especificaciones de la Posición

1. Estudios Profesionales en Contabilidad, administración de empresas o carreras afines.

2. Aptitudes personales:

- Alta capacidad de liderazgo y negociación.
- Alta capacidad para relacionarse con distintos niveles de la empresa.
- Fluidez verbal y comunicacional.
- Alta capacidad de análisis y síntesis.
- Alta capacidad de organización, coordinación y dirección.

Empresa: “El Tornillo”

Manual de funciones

Posición: Responsable de Compras

I. Misiones

1. Realizar la gestión de compra en forma personal para lograr el correcto abastecimiento del salón de ventas.
2. Confeccionar las diferentes cotizaciones con los mejores proveedores del mercado en el cual se opera.

II. Funciones

1. Recepcionar las notas de pedido interno surgidas del sistema de inventario permanente computarizado.
2. Realizar los pedidos de cotización a los diferentes proveedores según el producto que surja de las notas de pedido interno.
3. Confeccionar una planilla con las diferentes cotizaciones para un análisis comparativo.
4. Autorización y confección de la orden de compra.
5. Recepcionar la orden de compra autorizada.
6. Realizar en forma personal la compra de los productos autorizados.
7. Solicitar conformidad en el momento de la entrega de los materiales.

III. Autoridad

Ejecutar la gestión de compra de los productos autorizados en forma personal.

IV. Característica de la posición

1. Información que se emite:

- Planilla comparativa de cotizaciones.
- Nota de entrega interna de productos.

2. Información que se recibe:

- Notas de Pedido Interno.
- Respuesta de solicitudes de cotización.
- Ordenes de compras autorizadas para la ejecución de la compra.
- Nota de entrega conformada.

3. Información que se registra:

- Nota de Pedido Interno
- Nota de Entrega.

V. Especificaciones de la Posición

1. Conocimiento Profesional en técnicas para la gestión de compra.
2. Aptitudes personales:
 - Rectitud y Honestidad para la compra.
 - Capacidad de negociación.
 - Capacidad de comunicación.

Empresa: “El Tornillo”

Posición: Responsable de Ventas

Manual de Funciones

I. Misiones

1. Detectar cual es el cliente y sus necesidades para dirigir hacia él los esfuerzos de promoción, venta y logística para la maximización de los productos.
2. Coordinar la labor productiva, venta y logística para la maximización de los resultados.

II. Funciones

1. Determinar políticas comerciales y de venta.
2. Capacitar al personal para la difusión de la calidad y proceso de impresión de los productos.
3. Analizar estudios sobre aceptación y conformidad de los productos elaborados.
4. Evaluar y aplicar proyectos de inversión favorables para la empresa.
5. Evaluar los informes de variaciones producidas en el mercado.
6. Analizar los informes y evaluaciones de resultados obtenidos en visitas a clientes.
7. Autorizar cotizaciones confeccionadas.
8. Definir normas para la asignación del margen de utilidad.
9. Definir normas para la fijación de anticipos teniendo en cuenta la complejidad de la pieza y monto de venta.
10. Autorizar la emisión de la orden de producción.
11. Realizar el seguimiento del proceso de venta.
12. Intervenir en conflictos o diferencias con clientes.

III. Autoridad

Ejercer supervisión directa sobre el personal encargado del salón de

ventas en cuanto a:

1. Cumplimiento de sus funciones.
2. Evaluación de resultados obtenidos.

IV. Característica de la posición

Información que se emite:

- Políticas de comercialización y venta.
- Normas de asignación de margen de utilidad.
- Normas de determinación de anticipos

Información que se recibe:

- Estudios de aceptación y conformidad de productos.
- Informe de variación de mercado.
- Informe de proyectos de inversión.
- Informe de resultados obtenidos en visitas a clientes.

3. Información que se registra:

- Políticas comerciales y de venta.
- Normas de margen de utilidad y anticipos.
- Informes recibidos.

V. Especificaciones de la Posición

1. Formación académica en Comercialización, Evaluación de mercado y proyectos de inversión.

2. Aptitudes personales:

- Honestidad y Responsabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de negociación.

- Capacidad de coordinación
- Capacidad de análisis y selección

<u>Empresa: “El Tornillo”</u> <u>Posición: Responsable de Almacenes</u>	<u>Manual de Funciones</u>
<p style="text-align: center;"><u>I. Misión</u></p> <p>1. El titular del puesto es responsable de garantizar que los materiales, refacciones, equipo y maquinaria, sean custodiados y conservados adecuadamente en los almacenes para su entrega posterior, así como verificar que se mantengan los niveles de stock necesarios de los materiales de acuerdo a los lineamientos establecidos.</p> <p style="text-align: center;"><u>II. Funciones</u></p> <p>1. Establecer procedimientos para recibir, registrar y controlar los materiales, refacciones, maquinaria y equipo adquiridos a través del Departamento Compras.</p> <p>2. Verificar que se almacenen adecuadamente los materiales y bienes considerando sus propiedades físicas y químicas.</p> <p>3. Verificar y cuantificar que los materiales y bienes surtidos por los proveedores correspondan con los adquiridos por el Departamento Compras, de acuerdo a la orden de compra.</p> <p>4. Verificar que los bienes recibidos vengan en las condiciones pactadas, en su defecto las mercancías que vengan defectuosas, dañadas o en mal estado, no se podrán recibir o en su caso devolverse.</p> <p>5. Realizar mensualmente el reporte de movimientos de material, al ingresar y salir del almacén, anexando las órdenes de entradas y salidas</p>	

correspondientes.

6. Supervisar y controlar los niveles de los inventarios por el método de máximos y mínimos, así como ordenar y clasificar los artículos por el método ABC.

7. Supervisar que las instalaciones de los almacenes se mantengan en óptimas condiciones.

8. Realizar por lo menos una vez al año el inventario general.

9. Las demás actividades que le sean ordenadas por el Jefe Inmediato o Superiores.

III. Autoridad

Ejecutar la gestión de control de los productos almacenados en forma personal.

IV. Característica de la posición

1. Información que se emite:

- Informe de Recepción.
- Alta de Almacén.
- Remito por Devolución.

2. Información que se recibe:

- Guías de Transporte.
- Remitos.

3. Información que se registra:

- Alta de los productos.
- Informe de Recepción.

V. Especificaciones de la Posición

1. Aptitudes personales:

- Honestidad y Responsabilidad.
- Capacidad de comunicación con prestadores de servicios y proveedores.
- Capacidad de coordinación
- Capacidad de análisis y verificación.

<p><u>Empresa: “El Tornillo”</u></p> <p><u>Posición: Responsable Administrativo</u></p>	<p><u>Manual de Funciones</u></p>
<p style="text-align: center;"><u>I. Misión</u></p> <p>1. El titular del puesto es responsable de llevar a cabo las funciones de Tesorería y Contabilidad. Recae en él, el ordenamiento y el control del flujo de ingresos y egresos, tanto de fondos como de valores de la empresa. También tiene a su cargo la contabilización de dichas operaciones, los informes y análisis financieros. Sus funciones también incluyen la administración o almacenamiento de la información que provienen de todas las transacciones realizadas por la empresa durante el período y que se traducen en asientos contables, práctica de ajustes previos, emisión de Balances de Sumas y Saldos, confección de otras minutas que no se generan automáticamente, preparación del Balance General y sus cuadros anexos y elaboración de Informes para la Dirección.</p> <p style="text-align: center;"><u>II. Funciones</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y controlar el ingreso de fondos y valores. 2. Custodia de fondos y valores en su poder. 3. Agente pagador de la empresa. 4. Lleva a cabo todo tipo de gestiones bancarias. 	

5. Elabora el presupuesto financiero a largo y corto plazo.
6. Se encarga de todo lo que se refiere a cobranzas y custodia de tarjetas de crédito.
7. Llevar el control de las existencias financieras de la empresa.
8. Captación de información útil.
9. Análisis de dicha información y ordenamiento de sus comprobantes.
10. Archivo de los comprobantes ya contabilizados y controlados
11. Preparación de los informes para la Gerencia, los EECC y sus anexos, flujo de fondos, etc.

III. Autoridad

Ejecutar la gestión de contaduría y tesorería de la empresa en forma personal.

IV. Característica de la posición

1. Información que se emite:

- Recibos de Cobranzas.
- Planilla de Caja del Salón de Ventas.
- Planilla Caja Cobranzas.

2. Información que se recibe:

- Liquidación más las cobranzas de las Tarjetas de Crédito.

3. Información que se registra:

- Liquidación de la Tarjeta de Crédito.
- Informe de Recepción.

V. Especificaciones de la Posición

1. Aptitudes personales:

- Honestidad y Responsabilidad.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de coordinación
- Capacidad de análisis y verificación.

3.4 “Falta de innovación en materia de nuevos circuitos comerciales y tecnológicos.”

Ventas por Internet

La red Internet representa hoy en día el medio idóneo para la difusión del mercadeo y las ventas de las empresas a nivel mundial. Si su empresa no aparece listada en los primeros lugares de Google por las palabras claves asociadas a su negocio entonces esta perdiendo gran cantidad de clientes potenciales. Por otra parte, para el éxito en el mercadeo y las ventas apoyadas en la Internet es fundamental disponer de soluciones de negocios basadas en la tecnología Web de clase mundial incluyendo herramientas para la administración de relaciones con los clientes, telemercadeo, soporte técnico-comercial en línea, call centers y más.

Estamos en tiempos de cambios a nivel global. El mundo cambia constantemente y la única manera de permanecer en el mercado es correr a la misma velocidad que los cambios.

El acceso a la riqueza es proporcional al conocimiento aplicado que usted y su empresa manejen. Conocer las tecnologías innovadoras existentes le permitirá comprender de qué modo puede incrementar la productividad de su negocio.

Hoy en día Internet es la red de redes a nivel mundial con cobertura global. Desde un computador conectado a Internet usted tiene acceso al mundo entero, presentando así un enorme potencial como herramienta para el comercio.

3.5 Ausencia de un sistema de Control organizado

Luego de haber estudiado la empresa a fondo, con los relevamientos y técnicas de investigación realizadas, podemos concluir que “El Tornillo” carece de sistemas de control organizados basados en una estructura formal integrada, ya que no posee dicha organización formal, lo cual hace imposible la implementación de cualquier tipo de control. Sería algo así como construir castillos sobre las nubes, no existe una base cierta donde asentar los cimientos de los procesos de verificación de la información.

La asignación informal de tareas y responsabilidades no permite un adecuado monitoreo de las operaciones, ni brinda seguridad suficiente de que se hayan realizado de manera correcta y transparente.

Creemos que al implementar el organigrama sugerido, junto con los manuales de funciones arriba detallados, pueden establecerse controles básicos de información cruzada que otorguen un mayor alcance para la gestión y permitan satisfacer las necesidades de información que requiere el gerente general para la toma de decisiones.

3.6 “Carencia de un adecuado sistema de información contable, necesaria para organizar cómo fluyen los datos e informes en la empresa y para clasificar la información útil.”

El conocimiento y el manejo de información relevante en la empresa, constituye la materia prima fundamental de todos los procesos decisorios, sean éstos

gerenciales u operativos. Desde esta perspectiva, las organizaciones obtienen, almacenan y procesan gran cantidad de datos que convierten en información útil para un mejor cumplimiento de las metas propuestas. Así, las personas actúan, operan y toman decisiones constantemente, utilizando y emitiendo información diversa.

Estas tareas han cambiado notablemente en los últimos tiempos. Los constantes cambios mundiales requieren, entre otras cosas la codificación precisa de dicha información. En lo que se refiere específicamente a los aspectos contables es necesario comprender la complejidad de las operaciones financieras, la cambiante dinámica de las normas contables y productivas, la globalización de los negocios y manejar los nuevos software de contabilidad.

Se propone a la empresa base de nuestro trabajo de investigación, el logro de las siguientes expectativas:

- Comprender la importancia de la información para la toma de decisiones.
- Reconocer las características y condiciones necesarias para que la información pueda ser utilizada eficazmente.
- Conocer y analizar el funcionamiento de un Sistema de Información y particularmente del Sistema de Información Contable.
- Conocer y utilizar adecuadamente técnicas de registro contable.
- Analizar e interpretar básicamente Información Contable.

CONCLUSIÓN

Todo grupo humano, para alcanzar los objetivos que se ha propuesto, debe estructurarse, es decir, debe definir las tareas que cada uno de los participantes desarrollará para el logro de las metas.

Observemos un equipo de fútbol. Cuando el cuadro sale a la cancha no son once individuos aislados sino que es un "equipo", que tiene un objetivo común a todos sus miembros: ganar el partido, derrotar al contrincante. Ahora bien, con el fin de alcanzar esos objetivos, el grupo de futbolistas que ha salido a la cancha tiene que "trabajar" desarrollando cada uno una tarea específica. Para ganar el partido es necesario defender el arco, detener los avances de los delanteros contrarios, "tomarse la media cancha" para así eliminar a los delanteros y, finalmente, marcar goles. No todos los jugadores van a cumplir con todas estas tareas. Se dividen éstas entre ellos y se estructura u organiza el grupo.

De la misma forma, es muy importante que una empresa tenga una estructura, una organización formal como prerequisite necesario para la colaboración efectiva del personal ya que la implementación de ésta, sitúa a cada trabajador en un puesto que va a determinar el estatus que tiene esa persona en la estructura y sus actividades. Conocer este tipo de estructura contribuye a tener conciencia de la posición que cada trabajador tiene en la empresa respecto al resto de trabajadores.

La empresa "El Tornillo", base de este trabajo de investigación, carece actualmente de los elementos fundamentales de la organización formal y habiendo analizado a lo largo del trabajo lo trascendental de esta estructuración, se propone un plan de mejoras que abarca todos los aspectos de la empresa que presentan falencias.

La estructura, las funciones y los procedimientos no pueden ser aplicados mecánicamente y mucho menos copiados. Cada empresa deberá determinar el tipo de estructura que le resulta conveniente en relación a su nivel de desarrollo, tipo de actividad, composición interna, metas y objetivos. Debido a esto, este trabajo refleja el relevamiento de información realizado en la empresa, el análisis de los datos y ofrece a la empresa una solución a sus problemas.

Por último hacemos referencia a la siguiente frase: “La estructura depende de la estrategia. El cumplimiento de este principio no garantiza un buen desempeño organizacional; pero su violación si debilita la productividad”. Así lo describe el empresario David R. Hampton.

La cita resulta muy elocuente para caracterizar la importancia de la estructura, aunque deja bien definido que no solo de una buena estructura o de una adecuada organización dependerá el éxito de una empresa. Múltiples son las funciones, actividades y factores, de los cuales dependerá la buena misión de una empresa. No por gusto la empresa es considerada como un sistema; es por sus principios y relaciones un ente vivo.

ANEXO

**EL RELEVAMIENTO DE “EL TORNILLO” REQUIRIÓ LA
PRESENTACION DE LA SIGUIENTE NOTA:**

San Miguel de Tucumán, Abril de 2010

“El Tornillo”

Sr. Gerente

S _____ / _____ D

De nuestra mayor consideración, me dirijo a usted a fin de solicitarle una entrevista para explicarle el objetivo del trabajo de campo que deseo realizar en la entidad que usted dirige.

Sin otro particular saludo a usted atentamente.

Pons, Melina

C.P.N. Cecilia Inés Raya Abdelnur

Prof. Directora del Seminario U.N.T.

PREGUNTAS FORMULADAS EN LA ENTREVISTA:

DE LA EMPRESA EN GENERAL

- 1) Definición de su negocio, con especificación de sus productos, clientes y mercado.
- 2) Breve reseña histórica del inicio de la empresa.
- 3) ¿Podría describir la estructura administrativa de “El Tornillo”?
- 4) ¿La empresa posee un organigrama formal de su organización?
- 5) ¿Qué tipo de formularios utiliza el sistema administrativo para la circulación de información relevante?
- 6) ¿Cuenta con otro tipo de formularios: órdenes de compra, informes de recepción?
- 7) ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?
- 8) ¿Tiene políticas de Selección, Evaluación, Promoción, Incentivos, Capacitación, y Rotación de personal?

FUNCIÓN TESORERÍA

- 1) ¿Tiene una caja centralizada o es por unidad de negocio?

- 2) ¿Quién maneja los fondos?
- 3) ¿Qué medios de pago utiliza?
- 4) ¿Se realizan arquezos de caja? ¿Quién los realiza?
- 5) ¿Quién autoriza los pagos? ¿Se emiten órdenes de pago?
- 6) ¿Quién realiza las cobranzas?
- 7) ¿Trabajan con tarjetas de créditos?

DEPARTAMENTO ALMACÉN

- 1) ¿La empresa cuenta con un responsable del depósito?
- 2) ¿Hay un encargado de la recepción y almacenamiento de la mercadería?
- 3) ¿Qué comprobantes se utilizan para las altas y bajas de los productos?
Modelo de formularios que utiliza.
- 4) ¿Se realiza control de stock? ¿Quién lo realiza?

DEPARTAMENTO VENTAS

- 1) ¿Cómo es el sistema de facturación? ¿Esta centralizado o es por unidad de negocio?

2) ¿Hay un encargado de realizar las cotizaciones de ventas?

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1) ¿Quién es la persona encargada de verificar los requerimientos de mercadería y de realizar las compras a los proveedores?

2) ¿Todas las compras se realizan sobre la base de necesidades o existen otras modalidades de compras?

3) ¿Cuáles son los parámetros que utiliza para comprar?

4) ¿Se realiza un cotejo de los comprobantes que intervienen en el proceso de compra y recepción de los bienes para autorizar el pago?

5) ¿A través de qué medios se realizan consultas de precios a los proveedores?

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

SORIA, Julio, Cátedra de Teoría de la Organización, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., Apuntes de clases (Tucumán, 2009).

LATTUCA, Antonio y CAYETANO A. Mora, Informe 5 “Manual de Auditoria”, 10° edición, (Buenos Aires,1994).

STEINER, George, Planificación Estratégica, lo que todo Director debe saber, Editorial CECSA, 23° Edición.

ACKOFF Russel, Ackoff's best: His Classic Writings on Management, trad. por Anuvela, (México, 1.999)

b) Especial:

F.A.C.P.C.E, Resolución Técnica N° 7, Ediciones Errepar (Buenos Aires, 2010).

c) Otras publicaciones:

DELGADO, Mónica, Cátedra de Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., Apuntes de clases Teóricas (Tucumán, 2008).

RAYA, Cecilia, Cátedra de Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., Apuntes de clases Prácticas (Tucumán, 2008).

es.wikipedia.org, (abril de 2010).

www.google.com.ar

www.gestipolis.com, (abril de 2010).

ÍNDICE

	<u>Págs.</u>
PROLOGO.....	1.-

CAPÍTULO I

Conceptos Teóricos

1.- Concepto de Sistema.....	2.-
2.- La Empresa como un sistema.....	3.-
3.- El ciclo de vida de una empresa.....	4.-

CAPÍTULO II

Planeación estratégica

1.- Concepto de Planeación Estratégica.....	17.-
2.- Proceso de Planeación Estratégica.....	18.-
3.- Misión y Visión.....	18.-
4.- Objetivos.....	22.-
5.- Formulación de Estrategias.....	23.-
6.- Plan de Cartera.....	24.-

CAPÍTULO III

Análisis FODA

1.- Concepto de Análisis FODA.....	27.-
2.- Análisis FODA para la empresa “El Tornillo”.....	29.-
3.- Matriz FODA, cuatro tipos de estrategias.....	30.-

CAPÍTULO IV

Relevamiento, análisis y plan de mejoras

1.- Análisis Preliminar.....	34.-
2.- Diagnóstico.....	35.-
3.- Plan de Mejoras.....	36.-
CONCLUSION.....	75.-
ANEXO.....	77.-
INDICE BIBLIOGRAFICO.....	82.-
INDICE.....	84.-