



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

REDISEÑO DE PROCESOS

Autor: Greppi Caillava, Aillén Maité

Director: Pérez Vides, Luis

2020

Trabajo de Seminario: Licenciado en Administración de
Empresas

PRÓLOGO

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

El objeto con el cual se lleva a cabo este trabajo, está relacionado con la posibilidad de colaborar con el rediseño del proceso del área comercial de una empresa de Tucumán, en la cual, no respetan determinados procesos básicos, generando inconsistencias en los controles que se realizan como así también, información poco fidedigna que permita a los niveles gerenciales adoptar las decisiones para el rumbo de la empresa.

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

Quiero agradecer la disposición del Lic. Pérez Vides, quién me acompañó durante la elaboración del mismo, como así también a todos los profesores que, durante mi paso por ésta Universidad, me formaron en la disciplina.

CAPÍTULO I

La Organización como Sistema

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

1.- Concepto de sistemas

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

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

Se presentan los siguientes conceptos claves²:

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

Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a

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

²Ibidem, pág. 88.

todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasis.

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

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

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

2.- Tipos de sistemas

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

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

En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos⁴:

- Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En realidad, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas

³Ibidem, pág. 110.

⁴Ibidem.

completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

- Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa.

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

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

3.- Los parámetros de un sistema

Los parámetros de un sistema son los siguientes⁵:

- Entrada o insumo o impulso (input): es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.
- Salida o producto o resultado (output): es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.
- Procesamiento (throughput): es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de convertir las entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entran los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos.

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

- Retroalimentación o retroinformación (feedback): es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.
- Ambiente: es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.



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

118.

4.-La Organización como un sistema

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

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

⁶ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, Compendio de clases teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2019)

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

5.- Características de las organizaciones como sistemas abiertos

Las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos.

Algunas características básicas de las organizaciones son:

- Comportamiento probabilístico y no-determinístico de las organizaciones: la organización es afectada por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-determinísticas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible, ya que las personas son complejas, respondiendo a diferentes variables. Por esto, la administración no puede esperar que

consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible.

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

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

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

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

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

- Interdependencia de las partes⁷: un cambio en una de las partes del sistema, afectará a las demás. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.
- Homeostasis o estado firme: la organización puede alcanzar el estado firme, solo cuando se presenta dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad significa que a pesar de que hayan cambios en la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados. El progreso referido al fin deseado, es un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. El progreso puede

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

ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo, mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo condiciones de gran variabilidad. La unidireccionalidad y el progreso solo pueden ser alcanzados con liderazgo y compromiso.

- Fronteras o límites⁸: es la línea que demarca lo que está dentro y fuera del sistema. Podría no ser física. Una frontera consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información) con el sistema. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad, dicha permeabilidad definirá el grado de apertura del sistema en relación al ambiente.

⁸Ibidem.

CAPÍTULO II

Sistemas Administrativos y Control Interno

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

1.- Modelo socio técnico de Tavistock

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

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

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

⁹Consultas en Internet: www.wikipedia.org, (11/08/2020)

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

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

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

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

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

El subsistema técnico es determinado por los requisitos típicos de las tareas que son ejecutadas por la organización. La tecnología determina el tipo de entrada humana necesaria a la organización. También es el factor determinante de la estructura organizacional y de las relaciones entre los servicios. Pero este subsistema no puede ser visualizarse aisladamente, ya que es el responsable por la eficiencia potencial de la organización. Los subsistemas técnico y social coexisten, si uno se altera, el otro tendrá repercusiones.

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

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

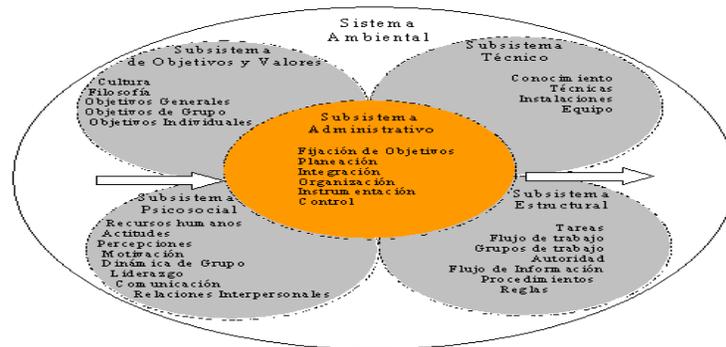
Subsistema de Objetivos y Valores: al cumplir la organización un rol en la sociedad, la misma debe responder a los requerimientos sociales para tener éxito.

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

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

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

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



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

122.

2.- Sistemas Administrativos

Las organizaciones modernas son la consecuencia de un vasto trabajo en equipo, en donde cada uno de sus integrantes debe cumplir funciones definidas, que se

pautan no sólo en cuanto a su enunciado, sino también en cuanto al método y forma en que se ejecutan.

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

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

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

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

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

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

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

¹²Ibidem, pág. 5.

¹³ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, op. cit.

3.- Elementos que integran los Sistemas Administrativos

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

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

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

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

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

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

¹⁵Ibidem, pág. 6.

4.- Funciones del Sistema Administrativo

Un sistema administrativo es eficiente cuando¹⁶:

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

Al Sistema administrativo se le pide¹⁷:

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

¹⁶ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, *op. cit.*

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

5.- Análisis de Sistemas Administrativos

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

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

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

- 1) Enfoque integrador: encuentra su razón de ser en el principio de interrelación, según el cual toda acción que se desarrolle sobre una parte o partes de un sistema, origina modificaciones en el comportamiento del sistema en conjunto.
- 2) Enfoque fragmentados: debido a que cada sistema se encuentra relacionado con sub-sistemas y, a su vez, con un supra-sistema, es imposible analizar las interrelaciones. Basándonos en la jerarquía de los sistemas, si ascendemos deberemos estudiar esas relaciones con el supra-sistema, mientras que si descendemos deberemos estudiar esas relaciones con sus sub-sistemas. Esto deviene en una tarea compleja, con lo cual se propone la creación de límites entre los sistemas a los fines de fragmentar los sistemas a analizar; límites que resultan arbitrarios por cuanto se deben determinar según el análisis a realizar.
- 3) Enfoque operacional: el análisis de los sistemas administrativos no se realiza sobre la totalidad de las operaciones sino que se concentra sobre un conjunto de ellas, que pueden considerarse como típicas.

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

6.- Metodología del análisis de sistemas administrativos

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

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

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

- i. Recolección interna de datos: consiste en un conjunto de técnicas dirigidas a reunir toda la información necesaria de la organización y de los sistemas objeto de análisis. Sus herramientas son:
 1. Encuestas
 2. Entrevistas
 3. Observación directa
- ii. Recolección externa de antecedentes: involucra la búsqueda de antecedentes relacionados con el estudio que se está desarrollando, que puedan hallarse en el mercado, fuera del ámbito de la empresa misma. Sus herramientas son:
 1. Bibliografía técnica
 2. Carpetas de análisis

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

3. Proyectos modulares

- iii. Sistematización de la información: para poder testear los datos captados se recomienda cruzar los datos, programando las entrevistas de forma tal de preguntar a las personas que están en la misma cadena de cada trámite; ordenar la información sistemáticamente controlando la continuidad de las operaciones y la concordancia de datos colectados; desarrollar el proceso de sistematización.
- 2) Diseño²⁰: es la etapa donde se desarrolla la actividad creativa de un programa de análisis de sistemas. En ella se formula las objeciones sobre el sistema actual y se presenta el proyecto alternativo que tienda a superarlas. Esta etapa se subdivide en tres sub-etapas bien definidas:
- a. Diagnóstico: se ponen de manifiesto los problemas que presenta el sistema actual, se plantean propuestas concretas de cambio fundamentadas en términos técnicos y empresarios.
 - b. Diseño Global: se debe formular el proyecto de sistema que, incorporando los cambios aceptados, dé como resultado el sistema propuesto.
 - c. Diseño Detallado: sobre la base del diagnóstico aprobado, se está en condiciones de producir los elementos que servirán para implementar el nuevo sistema.
- 3) Implementación²¹: es el proceso mediante el cual el sistema propuesto es llevado a la práctica sustituyendo el anterior. Constituye la etapa que adquiere mayor relevancia, pues trabajo que queda a nivel proyecto no tiene utilidad real para la organización que lo requirió. Si bien la implementación en sí misma no puede solucionar los problemas de un mal proyecto, por el contrario, la ejecución inadecuada de un programa de implementación puede hacer fracasar el mejor de los proyectos. Esta etapa se divide en cuatro fases bien definidas:
- a. Planeamiento de la implementación
 - b. Desarrollo de las tareas previas
 - c. Lanzamiento
 - d. Seguimiento

²⁰Ibidem, pág. 46.

²¹ Ibidem, pág. 50.

7.- Reingeniería vs. Reestructura

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

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

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

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

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

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

²²ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN II, Reingeniería de Procesos, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2018)

8.- Control Interno

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

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

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

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

La organización consiste en diagramar en forma lógica y coherente, tomando como base las premisas generales que conformarán la estructura de la empresa y en la cual se apoyarán las demás partes componentes, con el propósito de lograr o alcanzar los objetivos que primaron en su gestación.

La administración consiste en manejar la realidad o los hechos diarios, mediante la dirección, supervisión y control de la totalidad de las operaciones de un ente,

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

que tienden a cumplir con los objetivos preestablecidos en la creación de dicha organización o empresa²⁴.

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

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

9.- Naturaleza del Control Interno

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

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

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

- 1) PLANIFICAR: consiste en determinar los objetivos y sub-objetivos y establecer cómo alcanzarlos o lograrlos, mediante el desarrollo de planes integrados y amplios. El beneficio que aporta es que trata de evitar crisis dentro de la estructura de la empresa, ya que permite o facilita la delegación de funciones y responsabilidades, trata de mejorar los sistemas, métodos y procedimientos y es la base para la estructura de control.
- 2) ORGANIZAR: es crear departamentos operativos, de servicios o staff, cuya base es la especialidad. Es construir la estructura ideal o tipo que necesita el ente, mediante la asignación de las funciones y responsabilidades

²⁴Ibidem, pág. 4.

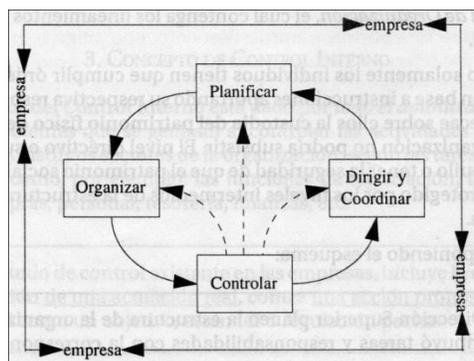
²⁵Ibidem, pág. 5.

correspondientes a aclarar y solucionar las diferencias que puedan existir entre los distintos sectores o individuos. La organización también puede estar desarrollada en función de los procesos operativos, en vez de la estructura departamental²⁶.

- 3) DIRIGIR Y COORDINAR: es dar las directrices para lograr los rendimientos predeterminados. Dichas directrices, que se manifiestan en instrucciones, normas o procedimientos, deben ser lo suficientemente claras para poder ser interpretadas por todos y cumplidas correctamente. La coordinación se logra dando coherencia a todas las fases de la administración y delimitando en forma clara las funciones y responsabilidades de sectores e individuos.
- 4) CONTROLAR: es unir el cumplimiento de las normas con la responsabilidad del individuo, fijando puntos estratégicos donde vigilar su cumplimiento o rendimiento, en forma esporádica, y concentrarse en los desvíos o excepciones a lo predeterminado, para evaluarlos en cuanto a magnitud e importancia y, en última instancia, realizar una acción que tienda a corregir esas irregularidades.

De lo detallado, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

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



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

²⁶Ibidem, pág. 6.

²⁷Ibidem, pág. 7.

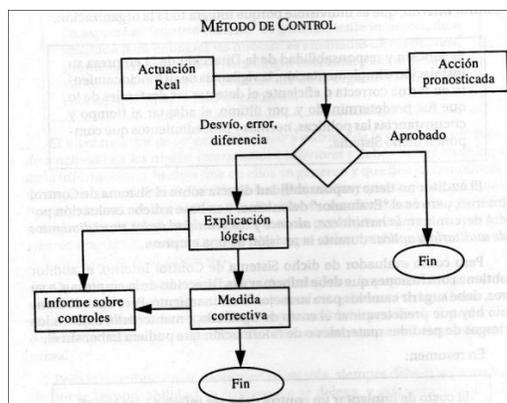
La naturaleza e importancia del Sistema de Control Interno es indivisible porque integra toda la organización. Es función y responsabilidad de la Dirección de la empresa su instalación o implementación, la vigilancia de su funcionamiento en forma correcta o eficiente, el detectar los desfasajes de los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

10.- Concepto de Control Interno²⁹

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

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

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



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

²⁸ Ibidem, pág. 9.

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

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

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

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

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

11.- Divisiones o clasificaciones del control interno³²

Se definen las divisiones o clasificaciones de la siguiente manera:

- Contable: control de los movimientos patrimoniales y de resultados, que modifican la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa.

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

³¹Ibidem, pág. 11.

³²Ibidem, pág. 17.

- Operativo: se practica dentro de las distintas áreas, departamentos y sectores que componen el ente, sin entrar a determinar si éstos son productivos, de servicios o staff.
- Preventivo: se utiliza para realizar una protección razonable y adecuada del patrimonio de la organización.
- De la información: es utilizado para la obtención de información confiable y eficiente, y a su vez oportuna para la toma de decisiones.
- Administrativo: trata de optimizar el rendimiento operativo a través de la eficiencia.
- Continuo: se practica en todas las operaciones y tiene la característica de ser rutinario o sistemático.
- Esporádico: es selectivo, por excepción, se practica irregularmente, es de carácter potencial ya que su aplicación está latente.
- Por sistema: es cuando el control existe incorporado al sistema en el que actúa. Es un elemento censor en cada caso o proceso estratégico.
- Externo al sistema: es el que se realiza por la evaluación que practica un elemento extraño al proceso, comparando éste con la realidad y aquello que debió haber sucedido.
- Directo o deliberado: se organiza con el propósito de llevar a cabo una revisión interna: confrontación de datos que forman parte de una información determinada con sus respectivos elementos de juicio.
- Indirecto y simultáneo: es un procedimiento de revisión que acompaña a la ejecución misma de los actos administrativos o técnicos y que se basa principalmente en la división de tareas, esencia de todo control interno eficaz cuando la unidad de trabajo es compleja y éste necesita ser realizado por varias personas o un número considerable de ellas.
- Administrativo y operativo: busca promover la eficiencia operativa en las transacciones y adhesión a las prácticas sanas emanadas de la Dirección Superior.

12.- Aspectos prácticos del control interno

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

1. Enumeración y análisis

- a. Responsabilidad: la responsabilidad de todos los integrantes de una organización debe estar perfectamente delimitada; por lo tanto, cada uno de los individuos conoce su responsabilidad y para que éste conocimiento sea efectivo debe ser comunicado por escrito en forma clara y precisa.
- b. Funciones: se debe realizar la separación de funciones de los individuos, de tal manera que éstas se dividan en las siguientes categorías y cada una de ellas las efectúe un individuo diferente:
 - i. Iniciación de una operación
 - ii. Registración en formularios, libros o registros, o carga de datos en procesadores
 - iii. Autorización o aprobación de la operación y sus registros
 - iv. Custodia de los bienes físicos o materiales
 - v. Archivo o finalización de la operación
- c. Delegación: existe la posibilidad de que los individuos deleguen en otros de menor jerarquía sus funciones, pero debe quedar claro que la responsabilidad sobre esa función no puede ser delegada.
- d. Autoridad: cuando a un individuo se le asigna una función acompañada de la correlativa responsabilidad, se le debe otorgar la autoridad necesaria o justa para que pueda ejercer debidamente esa función.
- e. Operación: ningún individuo dentro de una organización debe ser el responsable de una transacción desde que ésta se inicia hasta que finaliza. Ya que si así fuera, en el caso de existir errores, éstos serían difíciles de detectar, lo que a su vez posibilitaría la comisión de dolos o fraudes.

³³Ibidem, pág. 115.

- f. Personal: el factor humano es fundamental en cualquier tipo de ente y, por lo tanto, su selección, entrenamiento y capacitación tienen mucha importancia, ya que ellos son los que ponen en movimiento y desarrollan las empresas. Para tener individuos idóneos capaces de cumplir con las funciones que deben ejercer y la responsabilidad de cada cargo, deben ser elegidos teniendo en cuenta sus características personales y técnicas (ya sea que éstas provengan de estudios realizados y/o de experiencias previas).
- g. Autocontrol: todo procedimiento, sistema o norma, en el momento de su creación, debe proveerse de controles propios o automáticos, que permitan detectar errores de procedimiento y que generen su corrección en forma inmediata. Este tipo de controles es denominado de diseño, pues permite la auto-verificación de la información que se procesa.
- h. Control selectivo: toda organización debe poseer, dentro de estructura, individuos que efectúen controles por excepción, los cuales se apliquen en forma periódica y de manera sorpresiva y que, a su vez, evalúen si los controles existentes actúan de la manera tal como fueron creados.
- i. Funciones rotativas: la dotación humana debe tener una rotación de funciones que contribuye a eliminar a los individuos denominados indispensables para la organización y, también, contribuye a detectar errores y fraudes. Esta rotación permite que el individuo no se enajene con un trabajo y que, a su vez, se capacite y entrene en tareas diferentes que le permitan evolucionar dentro del ámbito de la organización. La rotación, por sí misma, es un elemento motivador de las personas³⁴.
- j. Elementos materiales: a aquellos individuos que tienen funciones de custodia de bienes de la organización, debe proveérselos de los elementos de seguridad necesaria para que, en el momento en que el individuo está fuera de la empresa, los valores bajo su custodia estén suficientemente protegidos.
- k. Costo: el costo de instalar y mantener un control debe ser menor de lo que realmente se quiere controlar.

³⁴Ibidem, pág. 116.

- l. Instrucciones por escrito: toda instrucción que se le dé al personal de una organización debe ser entregada por escrito, ya fuere la descripción de tareas, un manual de procedimientos, etc., y el receptor debe firmar como que recibió dicha norma.
- m. Pre-numeración de comprobantes y formularios: la numeración correlativa permite el procesamiento de todos los formularios siguiendo su secuencia, facilitando la detección de la falta de un ejemplar.
- n. Custodia de formularios: los formularios que no están puestos en uso deben estar perfectamente protegidos para que nadie pueda tener acceso a ellos. Una persona debe ser la encargada de entregarlos a los usuarios y registrar a quien se los facilitó.
- o. Depósito total de cobranzas: el total del dinero y los cheques ingresados a la empresa deben ser depositados de inmediato y en forma intacta (con la misma composición) en los bancos.
- p. Dinero en efectivo: el uso de dinero en efectivo debe provenir sólo de los fondos fijos o caja chicas y únicamente debe ser utilizado para los desembolsos permitidos de tipo urgente o para gastos menores que no justifiquen la realización de un pago con cheque³⁵.
- q. Egreso o pagos con cheques: todo pago que efectúe la organización debe realizarse con un cheque a la orden del beneficiario y evitando o restringiendo su endoso por éste.
- r. Obligaciones con doble firma: cada vez que la empresa se compromete o se obliga mediante un documento, es conveniente que dicha obligación tenga la firma de más de un funcionario.
- s. Cuentas de control: la sumatoria de las cuentas analíticas debe ser igual a lo expresado las cuentas de control, y en caso de no ser así se debe realizar la conciliación respectiva.
- t. Control por oposición: consiste en aquel que se produce cuando un individuo y otro se verifican mutuamente.

³⁵Ibidem, pág. 117.

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

³⁶Ibidem, pág. 118.

³⁷Ibidem, pág. 119.

CAPÍTULO III

Empresas Comerciales

Sumario: 1.- Empresas Comerciales 2.- Su importancia en el mundo
3.- Características de una empresa comercial 4.-
Funciones de una empresa comercial 5.- Tipos de
empresas comerciales.

1.- Empresas Comerciales

Una empresa comercial es una sociedad mercantil que se dedica a comprar bienes para luego venderlos sin transformarlos; pudiendo ser materias primas, bienes semi-terminados o bienes terminados.

Existen empresas mixtas, que pueden ser comerciales, industriales, y/o de servicios. Como aquellas que venden electrodomésticos, pero al mismo tiempo prestan servicios de reparación y mantenimiento.

Las empresas comerciales pueden ser públicas o privadas. Las empresas públicas son entidades que pertenecen de manera total o parcial al gobierno de un país, y el mismo puede participar de la toma de decisiones de la organización. La meta de estas empresas, como en cualquier otra, es obtener ganancias monetarias, pero su objetivo primario, es satisfacer los requerimientos de la población a través de los servicios que ofrece (agua, electricidad, telefonía, etc.).

Las empresas privadas son empresas que pertenecen a inversionistas privados, pudiendo tratarse de una sola persona, o de una sociedad. Por lo general, son el pilar fundamental de la economía de un país y trabajan en paralelo a las empresas públicas.

También hay empresas mixtas cuyo capital de inversión proviene de inversores privados y del Estado. Por lo general la mayor parte de la inversión proviene de fondos públicos. Sus objetivos, se centran en el interés de la sociedad.

Empresas de autogestión son aquellas, donde la actividad es desarrollada por las mismas personas encargadas de dicha labor. Las cuales cooperan para su logro, cuentan con absolutas facultades en la toma de decisiones y el control de la organización. Las características de una empresa de autogestión son:

1. La capacidad de cooperación entre los trabajadores para alcanzar los objetivos.
2. La competencia es imprescindible para decidir los pasos a seguir en los negocios.
3. El potencial para controlar y organizar la empresa.

Pero para llevar a cabo la autogestión empresarial es necesario aplicar una serie de métodos y estrategias que preparen a las personas para que puedan tomar decisiones sobre sus tareas, que permitan alcanzar los objetivos establecidos. En resumen, se trata de proporcionar a los empleados suficiente autonomía para llevar a cabo su trabajo en vista de los fines comerciales.

2.- Su importancia en el mundo:

La empresa es una creación compleja. Es una asociación de personas que se reúnen para lograr objetivos en común para obtener beneficios.

La empresa funciona como la unión de todos aquellos que están destinados a trabajar por un objetivo común. Además, puede dar trabajo a un sinnúmero de empleados y asegurar el bienestar de muchas familias.

Pero para que esto ocurra es necesario que quienes la dirigen y trabajan en ella pongan como elemento central, su crecimiento y no acciones que puedan perjudicarla. Todas las áreas que forman parte de ella deben tener claro su rol y sus tareas.

3.- Características de una empresa comercial

Compra y venta de mercancías

La empresa comercial se dedica a la compraventa, una actividad o forma de obtener dinero a cambio de proporcionar algún tipo de beneficio a otros. La esencia del negocio es la compra y venta de bienes y servicios por un precio.

Su principal actividad es la compra, el almacenamiento y la reventa de un conjunto de mercancías. Por tanto, la forma de negocio que se lleva a cabo es simplemente la compra y reventa de mercancías, sin ningún procesamiento. Es decir, la empresa no realiza un proceso de producción de los bienes vendidos.

Actividad económica

Como implica la venta y distribución de productos y servicios para satisfacer los deseos humanos, es primordialmente una actividad económica. Sin embargo, también forma parte de una actividad social, reflejando las aspiraciones, valores y creencias de las personas.

Afán de lucro

El objetivo principal es ganar dinero y obtener riqueza. Un negocio que no genera ganancias no puede sobrevivir mucho tiempo. Las ganancias también son esenciales para el crecimiento y expansión. Se deben obtener beneficios sirviendo a la sociedad.

Manejo contable

Las ganancias derivadas de la actividad comercial se calculan restando el monto de las ventas totales realizadas de los costos de compra de los productos vendidos, menos los costos de la operación del negocio.

No tiene terminación

Generalmente no tiene un punto final definido, sino que es un proyecto en marcha, con recursos limitados. Esto la hace diferente a un proyecto, ya que los proyectos forman parte de una empresa.

4.- Funciones de una empresa comercial

- Ofrecer productos a consumidores

La empresa comercial pone a disposición de los consumidores los productos que este necesita adquirir. Conoce en profundidad las necesidades del mercado, debido a que está en constante y permanente contacto con el consumidor final y con otras empresas intermediarias.

- Desarrollar la demanda

Es la encargada de desarrollar la demanda (compradores) al generar necesidades específicas del producto que comercializa y pone a disposición del consumidor.

- Satisfacer la demanda

Sirve a los compradores al suministrarles lo que ellos necesitan. Además de cubrir las necesidades del consumidor también debe analizar la competencia, establecer parámetros de costos y rentabilidad y cumplir con objetivos de ventas que se haya trazado.

5.- Tipos de empresas comerciales

- Según los tipos de consumidores

- a. Empresas mayoristas

Se refieren a aquellas empresas que mueven la mercancía a gran escala. Compran grandes existencias de productos directamente de las fábricas para así poder venderlos también en grandes cantidades. Por ejemplo, los comercios mayoristas.

- b. Empresas intermediarias o distribuidoras

Estas empresas actúan como agentes intermediarios que compran las mercancías en grandes cantidades para luego poder revenderlas a las empresas minoristas en una menor cantidad. Por ejemplo, los comercios sub-mayoristas o distribuidoras.

- c. Empresas al menudeo

Son las empresas que se forman con un almacén o tienda, y que realizan el proceso de venta de productos. Utilizan para ello un sistema de suministro directo, tales como las tiendas exclusivas de grandes firmas fabricantes o tiendas por departamentos.

d. Empresas minoristas

Se refiere a las empresas que venden a pequeña escala, sin ir más allá de los límites geográficos de una población. Tratan directamente con los consumidores finales, donde estos pueden comprar los productos ofrecidos en pequeñas cantidades. Por ejemplo: Por ejemplo: librerías, fruterías, perfumerías y ferreterías.

e. Empresas comisionistas

Están conformadas por empresas o personas jurídicas que no adquieren los productos para almacenarlos hasta venderlos, sino que los comercian en base al inventario de otras compañías. Las ganancias que tienen proceden de un porcentaje de comisión acordado por las ventas efectivamente realizadas.

- Según los productos

a. Bienes de producción

Se refiere a las empresas que comercializan productos en la forma de materias primas, tales como las materias primas que se utilizan para fabricar productos finales o los equipos de producción que se requieren para producir nuevos productos. Por ejemplo; tornos, hilos, troncos y otros.

b. Productos terminados

Se refiere a las empresas que comercializan productos terminados, que son los productos que ya se encuentran listos para poder ser utilizados por los consumidores finales. Por ejemplo; ropa, televisiones, mesas y muchos más.

CAPÍTULO IV

Relevamiento Inicial

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

1.- Descripción de la empresa

Phanter Distribuciones tiene sus inicios en el año 2000, como consecuencia de la oportunidad que se le presentó a Jorge Ghiringhelli, su dueño, de comercializar baterías para celulares, obteniendo un amplio margen de ganancias.

Fue así como, inició su emprendimiento.

En una primera etapa sus proveedores principales eran de la provincia de Buenos Aires. Durante esa etapa, no tenía la estructura que tiene hoy, si no que se desempeñaba en un local comercial de tamaño físico reducido, ubicado en Mendoza al 400, en la localidad de San Miguel de Tucumán, donde vendía solo a consumidores finales.

Con las ventas, el negocio fue creciendo, las ganancias se invertían en mayor cantidad y variedad de mercaderías. El paso fuerte que marcó un cambio en el rumbo del negocio, fue la decisión de posicionarse como distribuidor en el rubro. Jorge, decidió mudarse a un espacio mayor, e implementar la venta mayorista como su principal actividad. Es así como en el año 2007 alquiló un local sito en Laprida 127, donde incorporó el área administrativa, compuesta en ese entonces por una sola persona, y la venta a través de vendedores viajantes, mediante vehículos adquiridos para ese fin,

expandiendo su mercado a otras provincias, como ser Salta, Santiago del Estero, Catamarca, Santa Fé, La Rioja, Jujuy, Córdoba.

En el año 2014, alquiló otro local, de dimensiones mayores, en Laprida 137, de la misma localidad, con el objetivo de dar un salto en la atención brindada a sus clientes. Separando así, físicamente, las áreas de venta comercialización (venta mayorista y minorista, almacén), y administración. Y recurriendo a proveedores de diferentes partes del mundo, como ser China y Estados Unidos.

A partir de ese momento, la empresa vivió en una etapa de constante crecimiento, convirtiéndose en líder del mercado. Tal fue así, que en el año 2018 abrió sucursales en las provincias de Santiago del Estero y Córdoba.

La empresa Panther Distribuciones, es una comercializadora y distribuidora de tecnología y accesorios, principalmente telefonía celular. Cuenta con la gestión de su propietario, 20 empleados que realizan tareas varias, y una amplia cartera de clientes mayoristas y minoristas. Posee una facturación anual aproximada de \$300.000.000,00 y un posicionamiento muy fuerte en el rubro. Con su nivel actual de ventas cubre costos, y otorga un gran margen de ganancias. Los principales competidores son La Nueve y Tu Tecnología, en Tucumán, y otros distribuidores de la provincia de Buenos Aires.

Con el fin de elevar el nivel de ventas, y con la convicción de que el crecimiento de la empresa puede ser aún mayor, se plantea como objetivo profesionalizar la misma, para lo cual se debe encarar un proceso de reorganización y rediseño de procesos relacionados con el área comercial, que actualmente carecen de una apropiada asignación de tareas y responsabilidades, y los controles que las mismas requieren.

Para ello, se propone un rediseño de procesos, que permita definir esas tareas y responsabilidades con claridad, e incluya puntos de control necesarios para asegurar una gestión eficiente de las operaciones diarias de la empresa.

2.- Pasos del proceso

Para encarar el rediseño de procesos dentro de Panther Distribuciones, se realizó un proceso que consta de tres etapas claramente diferenciadas. Estas son:

- Relevamiento Inicial
- Diseño

- Implementación

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

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

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

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

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

- Estructura
- Procesos
- Funciones y Objetivos

Se realizó el diagnóstico y se propusieron las siguientes modificaciones e implementaciones:

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

3.- Relevamientos realizados

Panther Distribuciones			
Relevamiento inicial – Entrevista			Fecha
			12-10-2020 ENCUESTA 11-11-2020 ENTREVISTA
Participantes	Nombre	Puesto/Sector	Antigüedad
	Carrizo Ivana	Administrativo-contable	6 años
	Greppi Aillén	Encuesta	
	Greppi Aillén	Entrevista	

1. Datos Generales de Identificación:

- I. Apellido y Nombre: Carrizo Ivana
- II. Edad: 31 años
- III. Puesto que ocupa: Administrativo contable
- IV. Antigüedad en el cargo: 6 años

2. Estructura de Organización:

- I. Sector donde se desempeña: Administración
- II. Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Administrar la empresa y llevar al día todas las tareas administrativas contables, colaborando con el funcionamiento de la misma.
- III. Supervisor o jefe inmediato superior: Jorge Ghiringhelli (Dueño)
- IV. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quien: no
- V. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: una
- VI. Personal a su cargo: No posee.
- VII. Conoce el organigrama de su Sector: No está formalizado.

3. Funciones y/o Tareas:

Funciones generales bajo su responsabilidad:

Liquidación de impuestos

Liquidación de sueldos

Tareas administrativas varias

Pago a proveedores

Seguimiento y cobranza de cuentas corrientes

Venta mayorista y minorista

Compras

Seguimiento y recepción de compras

Tareas rutinarias:

I. Cobranzas:

Clientes mayoristas: Con el informe emitido mensualmente por el sistema de gestión de la empresa, se procede a comunicarse vía telefónica con los clientes o de manera personal cuando visitan el local, para informarles su deuda y acordar el pago.

Una vez que el cliente se presenta a saldar su deuda, se asienta en el sistema el pago realizado.

No se emite comprobante de pago.

En caso de no saldar su deuda por el tiempo que se considere demasiado, se procede a suspender la cuenta corriente del cliente hasta cancelar la misma.

II. Liquidación de impuestos.

III. Liquidación de sueldos.

IV. Emisión órdenes de compra.

V. Pago a proveedores

VI. Facturación

- VII. Tareas varias de administración (trámites bancarios, carga y modificación de datos en sistema de gestión, etc)

Tareas no rutinarias:

- VIII. Ventas en Salón: Se presenta el cliente, se realiza la cotización de los productos solicitados por él, teniendo en cuenta la lista de precios cargada en el sistema.

Se prepara el pedido. El mismo pasa a la caja, para ser controlado y remitado.

Se cobra la mercadería y se entrega al cliente con un remito arrojado por el sistema.

- IX. Cobranzas: Veracidad de los billetes y valores. Se realice el cobro al cliente correcto y que el cobro sea el correcto. Entrada de dinero y los vueltos para evitar faltantes de caja.
- X. Recepción de mercadería: que la mercadería llegue en condiciones, que llegue lo pedido, que la factura del proveedor coincida con lo que se recibe.
- XI. Pago de proveedores: Se recibe el dinero, o la foto del comprobante de depósito y los datos de las cuentas. Se realiza el depósito correspondiente del dinero en efectivo o cheques. Se asientan los pagos en el sistema. Se archivan los comprobantes.

No considera suficiente el tiempo asignado para sus tareas.

4. **Normas:** No cuenta con Normas o instrucciones por escrito. Jorge indica cómo realizar sus tareas y se apoya en su experiencia.

5. **Documentación o Registros que procesa, emite, recibe y/o archiva:**
Facturas de compra, facturas de venta, recibos de pago, remitos, informes de ventas, informes de cuentas corrientes.

6. **Sistema de gestión computarizado:** Se emplea el sistema de gestión ZEUS. Utilizado por todos los empleados de la empresa. Se utiliza la página web de AFIP para emitir facturas y el procesador Excel.

No se utiliza otra aplicación.

7. **Observaciones/Sugerencias:**

- I. Sector al que pertenece: Aumento de personal
- II. Otros: Aumento del personal. Más control.

Panther Distribuciones			
Relevamiento inicial – Entrevista			Fecha
			12-10-2020 - ENC 11-11-2020 - ENT
Participantes	Nombre	Puesto/Sector	Antigüedad
	Zottola Matías	Encargado de depósito	
	Aillen Greppi	Encuesta	
	Aillen Greppi	Entrevista	

1. Datos Generales de Identificación:

- I. Apellido y Nombre: Zottola Matías
- II. Edad: 38 años
- III. Puesto que ocupa: Encargado de depósito
- IV. Antigüedad en el cargo: 3 años

2. Estructura de Organización:

- I. Sector donde se desempeña: Almacén
- II. Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Controlar la mercadería que ingresa al negocio y la que sale del mismo, a los efectos de garantizar una correcta gestión de la misma. Preparación de mercaderías para la entrega a los clientes mayoristas, y para su disponibilidad en salón de venta minorista.
- III. Supervisor o jefe inmediato superior: Jorge Ghiringhelli
- IV. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. No

- V. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 3 personas (Darío, Matías Z., Matías D.)
- VI. Personal a su cargo: Darío, Matías D.
- VII. Conoce el organigrama de su Sector: No.

3. Funciones y/o Tareas:

Funciones generales bajo su responsabilidad: Preparación de pedidos. Control de cargas y descargas.

Tareas rutinarias:

- I. Depósito:
 - i. Preparación de los pedidos: se recibe el pedido de manera informal de los vendedores, se prepara el mismo y luego se remita en el sistema mientras se lo controla.
 - ii. Control de cargas y descargas: al llegar la mercadería del proveedor los bultos se controlan con lo que el transportista posee en sus registros. Luego se controla cada bulto para analizar los materiales. No se emite ningún comprobante, sólo se tiene en cuenta la Factura enviada por el proveedor.

Tareas no rutinarias:

- III. Ventas en el salón: Se presenta el cliente, se realiza la cotización de los productos solicitados por él, teniendo en cuenta la lista de precios cargada en el sistema.

Se prepara el pedido. El mismo pasa a la caja, para ser controlado y remitido.

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

El tiempo asignado para sus tareas no es el adecuado.

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

5. **Documentación o Registros que procesa, emite, recibe y/o archiva:**

Remitos.

6. **Sistema de gestión computarizado:** Se utiliza el sistema Zeus Gestión.

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

Panther Distribuciones			
Relevamiento inicial - Entrevista			Fecha
			12-10-2020 - ENC
			11-11-2020 - ENT
Participantes	Nombre	Puesto/Sector	Antigüedad
	Darío	Reparto (Depósito)	9 años
	Aillén Greppi	Encuesta	
	Aillén Greppi	Entrevista	

1. **Datos Generales de Identificación:**

- I. Apellido y Nombre: Darío
- II. Edad: 35 años
- III. Puesto que ocupa: empleado de depósito
- IV. Antigüedad en el cargo: 9 años

2. **Estructura de Organización:**

- I. Sector donde se desempeña: Almacén
- II. Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Preparar pedidos para una eficiente gestión de las entregas y la realización de los repartos en el domicilio del cliente asegurando la conformidad de los mismos.
- III. Supervisor o jefe inmediato superior: Matías Zottola.

- IV. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quien:
Matías Zóttola – Ivana Carrizo – Jorge Ghiringhelli
- V. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 3 personas
- VI. Personal a su cargo: No posee.
- VII. Conoce el organigrama de su Sector: No

3. Funciones y/o Tareas:

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

Tareas rutinarias:

- I. Preparar pedidos: A partir del pedido de los vendedores entregado directamente a él o a Matías Zottola, se procede a preparar el mismo. Luego se entrega a Matías Zottola para su control y confección del remito.
- II. Recepción de la mercadería: descarga de camiones cuando llega la mercadería y organización de la misma en el depósito.
- III. Orden y limpieza del depósito.

Controles que se efectúa:

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

El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado.

4. Normas: No cuenta con Normas o instrucciones por escrito, Matías, Ivana y Jorge le indican qué debe hacer.

5. Documentación o Registros que procesa, emite, recibe y/o archiva:
pedidos – remito del proveedor

6. Sistema de gestión computarizado: Emplea el sistema Zeus.

7. Observaciones/Sugerencias:

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

Panther Distribuciones			
Relevamiento inicial – Entrevista			Fecha
			12-10-2020 - ENC
			11-11-2020 - ENT
Participantes	Nombre	Puesto/Sector	Antigüedad
	Matías Dávila	Depósito	8 años
	Aillén Greppi	Encuesta	
	Aillén Greppi	Entrevista	

1. Datos Generales de Identificación:

- I. Apellido y Nombre: Dávila Matías
- II. Edad: 33 años
- III. Puesto que ocupa: Empleado de depósito
- IV. Antigüedad en el cargo: 3 años

2. Estructura de Organización:

- II. Sector donde se desempeña: Almacén
- III. Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Preparar pedidos para una eficiente gestión de las entregas y la realización de los repartos en el domicilio del cliente asegurando la conformidad de los mismos.
- IV. Supervisor o jefe inmediato superior: Matías Zottola.
- V. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quien: Matías Zótolla – Ivana Carrizo – Jorge Ghiringhelli
- VI. Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 3 personas

- VII. Personal a su cargo: No posee.
- VIII. Conoce el organigrama de su Sector: No

8. Funciones y/o Tareas:

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

Tareas rutinarias:

- I. Preparar pedidos: A partir del pedido de los vendedores entregado directamente a él o a Matías Zottola, se procede a preparar el mismo. Luego se entrega a Matías Zottola para su control y confección del remito.
- II. Recepción de la mercadería: descarga de camiones cuando llega la mercadería y organización de la misma en el depósito.
- III. Orden y limpieza del depósito.

Controles que se efectúa:

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

El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado.

9. Normas: No cuenta con Normas o instrucciones por escrito, Matías, Ivana y Jorge le indican qué debe hacer.

10. Documentación o Registros que procesa, emite, recibe y/o archiva:
pedidos – remito del proveedor

11. Sistema de gestión computarizado: Emplea el sistema Zeus.

3. Observaciones/Sugerencias:

- I. Ampliar la cartera de productos.
- II. Mejora en la presentación del salón de ventas.

- III. Sería bueno que existan responsables de cada tarea.
- IV. La reposición de los productos sea más automática. O en su defecto, formalizarlo de alguna manera para evitar inconvenientes con el desabastecimiento.

CAPÍTULO V

Diagnóstico de la Empresa

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

1.- Introducción

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

- Estructura de la Empresa
- Los siguientes procesos:
 - o Emisión de pedidos
 - o Recepción de mercadería
 - o Recepción de la factura del proveedor
- Funciones y Objetivos de los departamentos Órdenes de compra y Almacén.

Dentro de estos procesos, que se considera, resultan los que presentan mayores dificultades para la empresa, se detectaron las fallas de cada uno.

2.-Estructura de la Empresa

No existe una estructura formal. Las fallas detectadas son las siguientes:

- I) No existe homogeneidad operativa. Al no existir áreas definidas y, funciones y responsabilidades delimitadas, ocurre, por ejemplo, que se genera el remito en el almacén, y no en ventas, o se cobra en administración y no en tesorería.
- II) No se respeta la Unidad de Mando, es decir que cada persona cuenta con más de un jefe. Por ejemplo, almacén reporta al dueño de la empresa y a administración.
- III) No existe delegación de las tareas, todo pasa por la órbita del Propietario. Esto ocasionó que en la actualidad, los colaboradores no quieran tomar decisiones ni hacerse responsables de sus acciones, lo cual dificulta el crecimiento de la empresa.
- IV) Actualmente la estructura de la empresa no está formalizada. Es informal ya que el patrón de relaciones se da de manera natural, espontánea.
- V) Al no estar formalizada la misma, no hay un proceso de diferenciación que identifique sectores con sus funciones y responsabilidades; no hay coordinación que establezca las formas y los modos de relacionarse de los diferentes sectores.
- VI) El sistema de autoridad se encuentra definido pero está centralizado en una sola persona.
- VII) No se observa un Sistema de Administración que defina políticas, pautas y normas de las actividades dentro de la empresa.

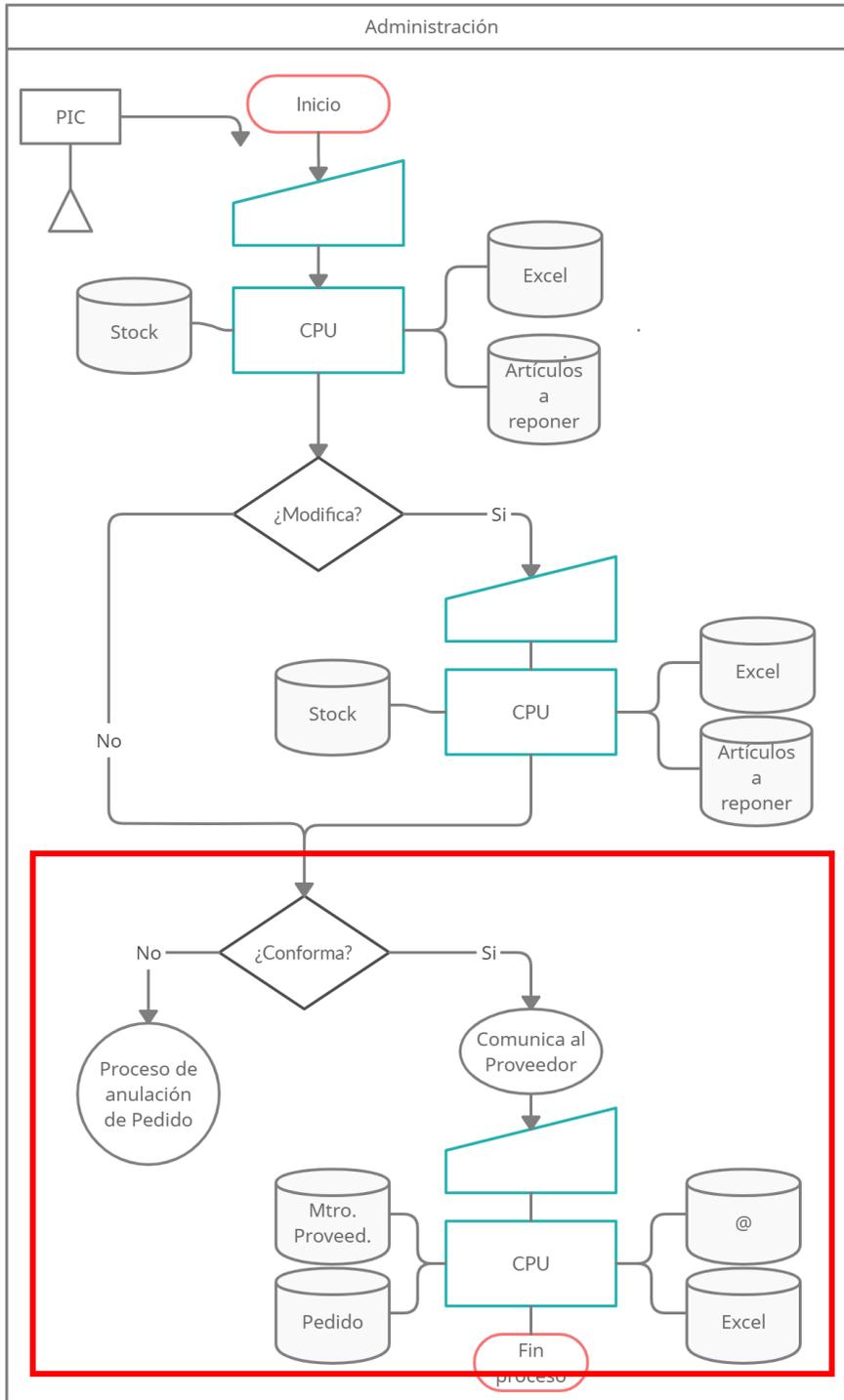
3.- Procesos de la Empresa

Del análisis realizado, se presenta los siguientes cursogramas donde se detectaron las fallas en los mismos. Para ello se hace foco en los procesos en los cuáles la empresa presentaba mayores dificultades. Los mismos son:

- Circuito de Emisión de pedido a proveedores
- Circuito de Recepción de Mercaderías

- Circuito de Recepción de la factura del proveedor

3.1.-Circuito de emisión del pedido a proveedores

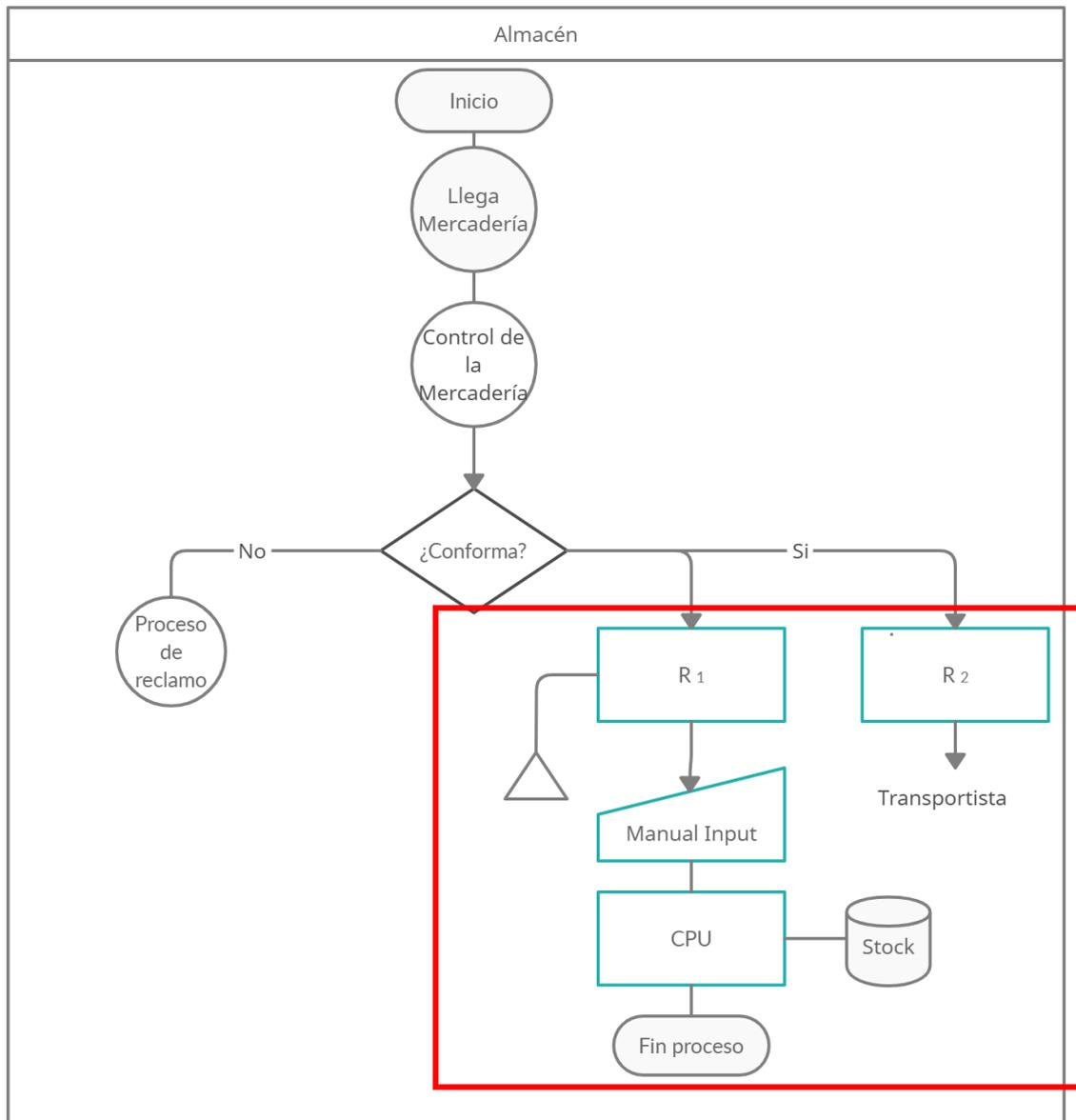


Fuente: Elaboración propia

Las fallas detectadas son las siguientes:

1. No hay un registro de órdenes de compra emitidas, ya que se realiza de manera informal el pedido a través de mail o whatsapp.
2. No hay certeza de que los pedidos sean debidamente autorizados, ya que los autoriza la misma persona que los solicita, y a su vez lo envía al proveedor. Por lo tanto no se cumplen normas de control interno en el proceso.

3.3.- Circuito de Recepción de Mercaderías

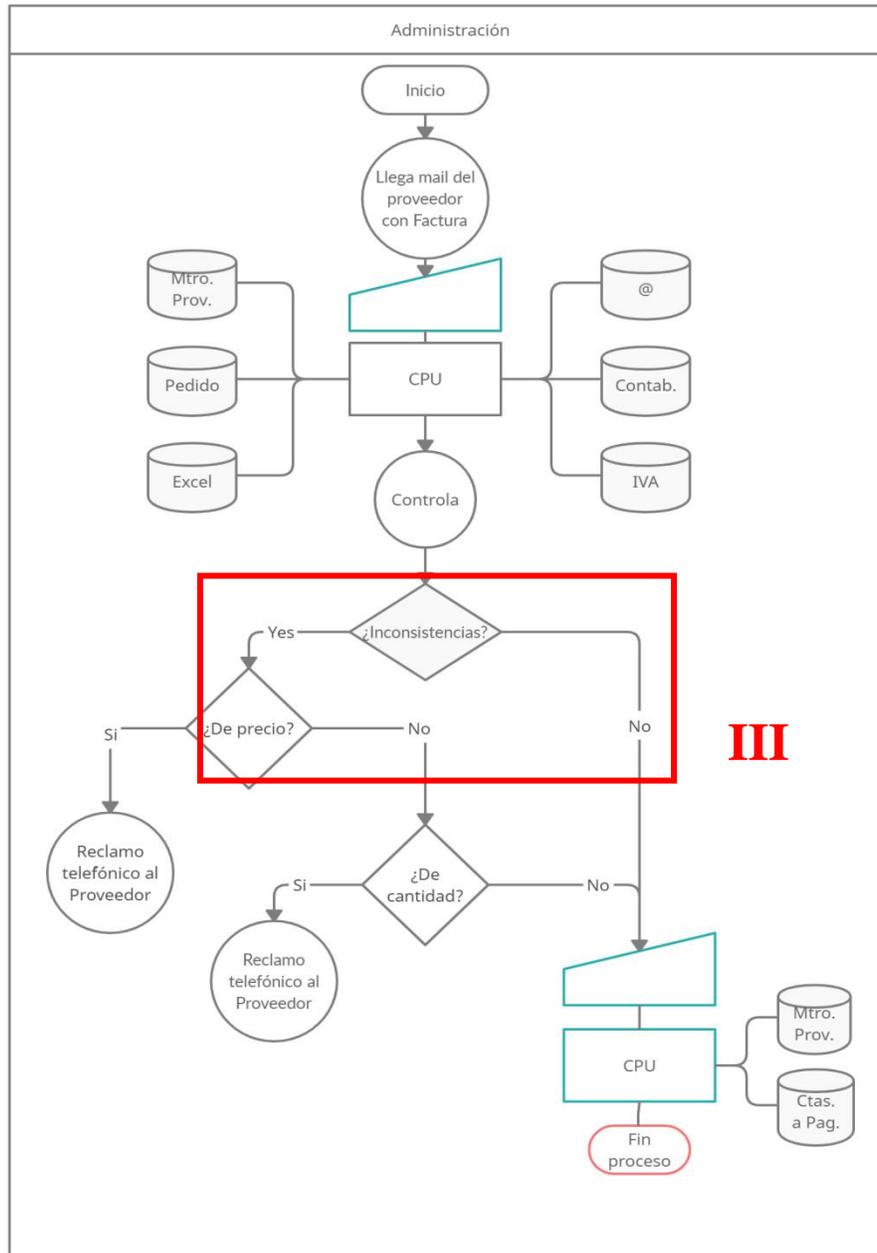


Fuente: Elaboración propia

Las fallas detectadas son las siguientes:

1. La sección recepción del Departamento Almacenes, emite un alta de almacenes informal, a veces ni siquiera por escrito, no quedando constancia de lo recibido, desligando de responsabilidad al responsable de la sección, y dando lugar a errores. Si bien el control de lo recibido es a ciegas, al no emitirse un formulario que lo respalde, no solo dificulta el control, sino que impide que lo recibido sea dado de alta en el stock del sistema.
2. Al no existir un formulario, emitido por almacenes, que respalde la entrada de la mercadería, no se puede hacer el control de inconsistencias entre Informe de Recepción/Remito del proveedor/Factura del proveedor/Orden de compra.
3. Al no existir un formulario emitido por almacén, no queda registro de quién controló la mercadería que se recibió. Por lo tanto no hay un responsable.

3.6.- Circuito de Recepción de factura del proveedor



Fuente: Elaboración propia

Las fallas detectadas son las siguientes:

1. Al no existir un informe de recepción de mercadería, no se puede realizar un control cruzado con la factura y el remito del proveedor, para determinar consistencias del pedido.
2. Falta de control, corriendo el riesgo de abonar productos no recibidos.

4.- Funciones y Objetivos de la Empresa

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

4.1.- Almacenes

- 1) Según la definición de Almacén, en la empresa se observa que no tiene registros ni documentación respaldatoria de las operaciones relacionadas con el departamento.
- 2) Se observa además que existen elevados costos de administración de existencias, más que nada relacionados con la no existencia de condiciones óptimas de distribución, los movimientos de stock no se llevan a cabo con el mínimo de tiempo y costo posible, y no se lleva registros de existencias ni de movimientos dentro o desde el departamento de almacenes. Además, uno de los colaboradores del sector manifestó en la encuesta y en la entrevista la necesidad de mejorar el orden de los productos en depósito.
- 3) No se emite o confecciona Informe de Recepción, ni ningún comprobante que respalde el control de la recepción de mercadería, cualquiera sea el origen de la misma.
- 4) No se efectúan controles físicos periódicos de los bienes (inventarios), descuidando que esto permite verificar las diferencias del stock tanto en cantidad como en calidad, permite verificar las diferencias con el stock en valores monetarios y proporciona la aproximación del valor total de existencias a los efectos de los balances.
- 5) No se emite remito de devolución por la mercadería que es enviada nuevamente al proveedor, por motivo de garantía o recepción no aprobada. Directamente se da de baja dicha mercadería en el sistema, en el módulo stock. Acentuando las dificultades de no contar con documentos propios del departamento que mejoren el control de las salidas de mercaderías.
- 6) No existe separación de funciones en lo que hace a la recepción y expedición de mercadería, violando una norma de control interno (quien recibe no es el mismo que entrega) que garantiza transparencia en el proceso.

4.4.- Compras:

- 1) No hay una manera formal de comunicar la necesidad de comprar. El propietario solicita la mercadería a comprar, realizando él mismo los pedidos en algunas ocasiones.
- 2) II) No hay un registro formal de pedidos. Se envía el pedido informal vía mail o whatsapp al proveedor
- 3) No hay un proceso de autorización de pedidos, previo envío al proveedor.

5.- Diagnóstico

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

1. No existen responsables de las tareas, este comportamiento se observa en todos los procesos ocasionando muchas dificultades a la hora de controlar las diferentes operatorias realizadas, haciendo prácticamente imposible llevar a cabo el mencionado control.
2. No se encuentra diseñado el Sistema Administrativo, por lo cual se generan muchas incompatibilidades entre las funciones y las tareas a realizar. En muchos casos se sobrecarga de tareas a los colaboradores o se superponen las mismas, descuidando las funciones y tareas principales de cada uno.
3. No se llevan comprobantes respaldatorios de las operaciones que se realizan y que realmente resultan de suma importancia para la empresa, por cuanto esto genera complicaciones en el resto de los procesos.
4. Existe una deficiencia en la utilización del Sistema de Gestión. El mismo brinda muchas herramientas interesantes para la gestión de la empresa, pero el principal problema resulta de la falta de capacitación de los colaboradores y de la parametrización del mismo.
5. Se presentan fallas en la comunicación, tanto de estrategias como de objetivos más específicos.
6. Preponderancia de la estructura informal por sobre la formal, no delimitando los alcances de las funciones de los colaboradores.

7. Presenta un esquema de centralización plena de las decisiones de la empresa en la cabeza del propietario, impidiendo la delegación y participación de los colaboradores en decisiones de índole rutinarias que pueden ayudar a descomprimir las situaciones en el día a día de la empresa.
8. No existen políticas de capacitación de los colaboradores, desaprovechando las muchas cualidades que los mismos pueden tener y que ayudaría a mejorar la eficiencia de la empresa.
9. El estilo de liderazgo es autoritario, no participativo, lo cual está impregnado en la cultura e impide el desarrollo de las personas a través de la asunción de responsabilidades.
10. Existe un rechazo hacia el uso de nuevas tecnologías que simplificarían, en muchos casos, la realización de las tareas.
11. Predominante inclinación hacia resistir cambios que impliquen modificaciones del status quo en la manera de operar o de cumplir las tareas.

CAPÍTULO VI

Propuestas de mejoras para la Empresa

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

1.- Relacionadas con la Estructura

Del análisis realizado, se detectó que no existe un organigrama formal en la empresa. Los empleados no tienen en claro a quién reportan y de quién reciben instrucciones. No están claramente definidas y delimitadas las funciones y responsabilidades de cada empleado, y cada área.

Se hizo foco en formalizar la estructura de la empresa, para lo cual fue necesario considerar las características de una empresa formal:

- Relaciones predefinidas (organigrama)
- Proceso de diferenciación (identifica sectores con sus procesos y responsabilidades)
- Proceso de coordinación (establece las formas y los modos de relacionarse de los distintos sectores)
- Definición del sistema de autoridad (muestra la estructura jerárquica y de poder de la empresa)
- Definición del sistema de administración (define políticas, pautas y normas de las actividades dentro de la empresa)

También, los siguientes principios a tener en cuenta:

- Unidad de mando: cada persona o sector debe tener un solo jefe.
- Alcance de control: cada persona no puede tener más subordinados de los que puede controlar.
- Delegación efectiva: un sector debe tener la capacidad de asignar funciones o responsabilidades a otro y lograr que éstas se cumplan. De esa manera el proceso es efectivo.
- Homogeneidad operativa: dentro de cada sector o división se llevan a cabo funciones o tareas de características homogéneas.

Se definió la estructura de la empresa de manera funcional, es decir, los miembros del equipo trabajarán para un departamento, a cargo de un gerente funcional.

Sistema de decisiones:

Con el objetivo de mejorar la toma de decisiones en la empresa, se definió de manera clara, quién las toma y qué tipo de decisiones toma.

La calidad de la estructura depende también de la definición de la descentralización, la eficacia de la delegación y la calidad de la departamentalización.

El objetivo de este seminario, es mejorar tanto la calidad de trabajo, como la calidad de supervisión y control. Por lo tanto, se recurrió a la especialización tanto horizontal como vertical.

La departamentalización implica agrupar actividades homogéneas, para lograr eficiencia o especialización, deslindar un cabeza de grupo asignándole autoridad, e interrelacionar todos los grupos.

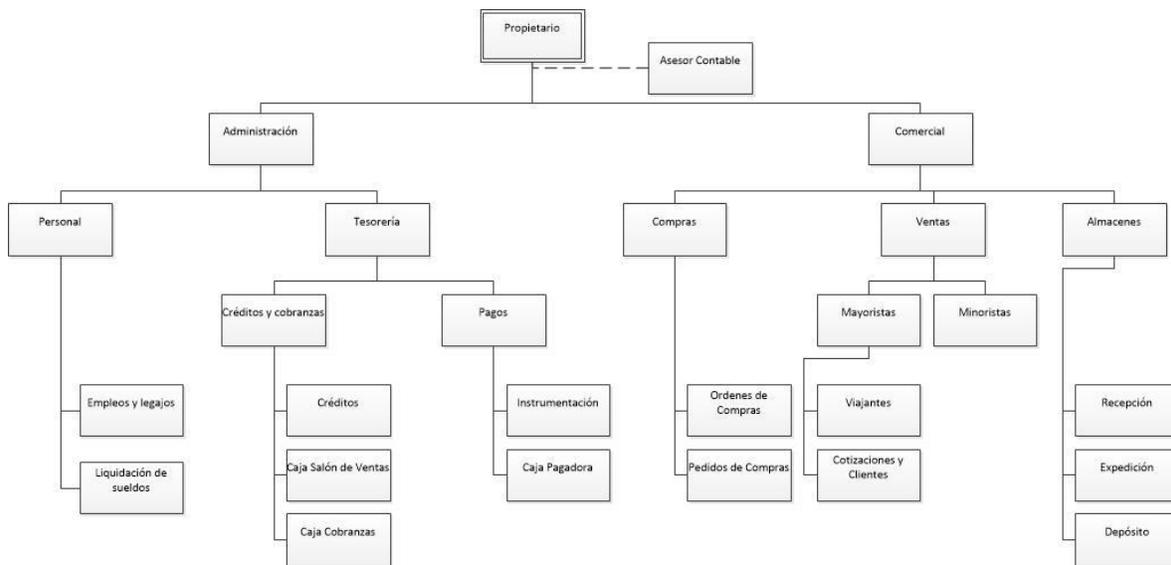
Se estableció una departamentalización por función.

- 1) Diseño de una nueva estructura formal de la empresa, donde se diferencien y agrupen las áreas con funciones homogéneas, y donde cada persona tenga responsabilidades y funciones asignadas, reportando a un solo jefe o sector.
- 2) Proponer un sistema de delegación gradual, comenzando con la delegación de toma de decisiones programadas o rutinarias, para luego ir aumentando el nivel de delegación. Esto también se relaciona, dentro del

comportamiento organizacional, con el empowerment, que es revestir de autoridad a los colaboradores para aumentar el nivel de satisfacción y motivación de los mismos, liberando al propietario de tareas operativas y así poder enfocarse en cuestiones de índole estratégica y de vigilancia tecnológica.

- 3) Se propone el inicio de un rediseño de procesos, la elaboración de códigos de ética y la formalización de la misión, visión y valores de la empresa a fines de que los colaboradores conozcan hacia donde apunta la organización y orienten sus esfuerzos para con la misma.
- 4) Implementación del sector específico de órdenes de compra, y el puesto de jefe de compras, para una mayor organización y control.

Se presenta de esta manera el nuevo organigrama de la Empresa:



Fuente: Elaboración propia

2.- Relacionadas con los procesos

1. Uso del módulo Compras del sistema.
 - i) Gestión de compras y almacén a través del módulo compras de Zeus.
 - a Ventajas:
 - Gestión de inventarios.

- Análisis de las obligaciones con un horizonte de tiempo ampliado.
 - Generación de informes.
 - Brinda información más real para la contabilidad.
 - Permite una mejor planificación de las compras.
 - Mayor eficiencia en la gestión de las compras.
 - Comunicación eficiente con el almacén.
 - Generación de comprobantes que respalden las operaciones.
- b Necesidades:
- Creación del maestro de proveedores.
 - Capacitación del personal.
 - Diseño de informes.
2. Implementación de nuevos procesos en el Departamento de Compras, conformado por las secciones Ordenes de Compras, Pedidos de Compras
- i) Generación del proceso de emisión de Ordenes de Compra
 - ii) Implementación de medidas de control interno en el área
3. Modificación de los procesos en el área de Almacenes
- i) Implementación del Alta de Almacenes y del Informe de Recepción
 - ii) Implementación de medidas de control interno en el área

3.- Relacionadas con las funciones y objetivos

3.1.- Almacenes

- I) Aquí se propone:
- i) Implementación de una política de orden y limpieza del depósito a fin de garantizar el correcto estado y protección de los insumos y materiales.
 - ii) Mejorar el layout (distribución de las instalaciones) dentro del depósito, a los fines de agilizar los procesos de preparación de pedidos y así reducir el tiempo que demora la realización de este proceso, logrando un mínimo de esfuerzo para el trabajador. También disminuyen los costos de administración y traslado de la mercadería.

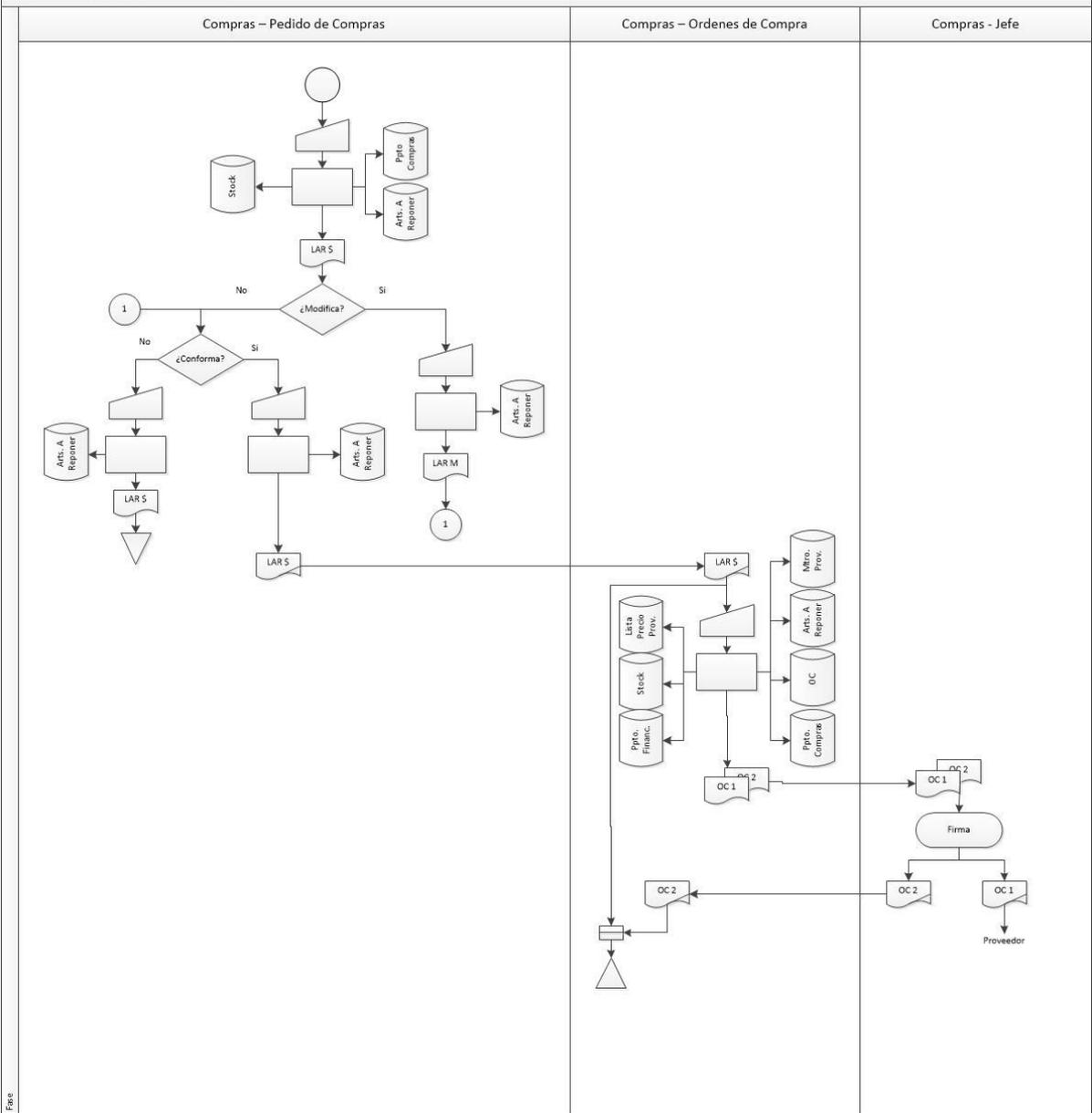
- iii) Concientizar al personal sobre la importancia del orden y la limpieza para evitar accidentes. Se recomienda otorgar incentivos para fomentar esto.
- II) Debido a la falta de personal con el que cuenta la empresa, es difícil cumplir con evitar esta falla. Se recomienda, en este caso, incrementar la plantilla de empleados para dividir las funciones y asignar responsables de concretar las mismas. Esto reporta un costo adicional de nuevos salarios.

3.2.- Compras

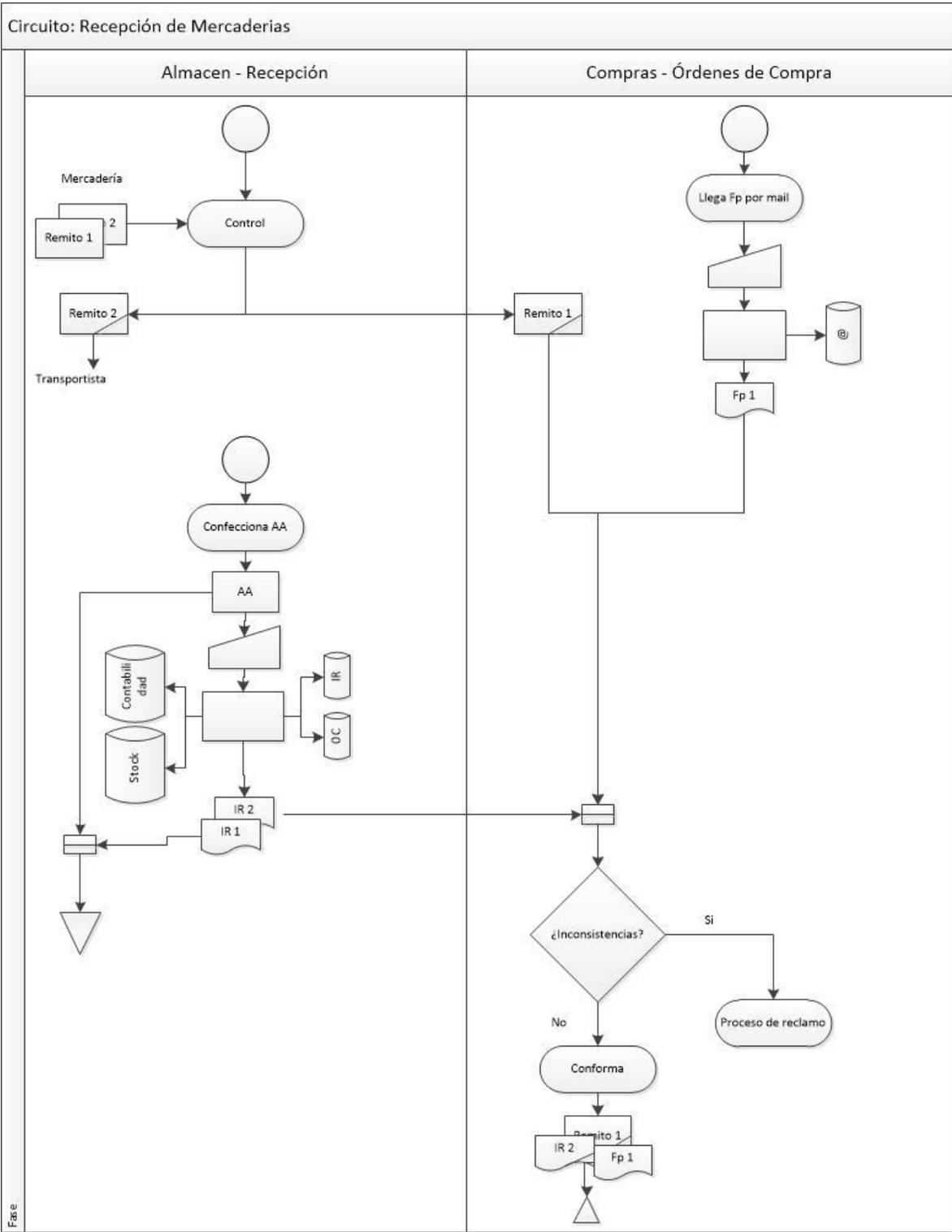
- I) Aquí se propone:
 - i) Implementación de una política de autorizaciones de ordenes de compra por parte del Jefe del Departamento.
 - ii) Utilización del módulo Compras del Sistema de Gestión Zeus, que emplea la empresa.
- II) Debido a la falta de personal con el que cuenta la empresa, es difícil cumplir con evitar esta falla. Se recomienda, en este caso, incrementar la plantilla de empleados para dividir las funciones y asignar responsables de concretar las mismas. Esto reporta un costo adicional de nuevos salarios.

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

Circuito: Emisión de Orden de Compra



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

4.- Manual de procedimientos

OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO

CIRCUITO: Emisión de la orden de compra

Sección: Pedido de compras

1. El jefe del sector ingresa al sistema para emitir el LISTADO DE ARTICULOS A REPONER, valorizado. Para ello utiliza los siguientes archivos:
 - Stock: se obtienen los artículos que cumplen la condición para ser necesarios reponer.
 - Presupuesto de compra: verificar si la propuesta de artículos a reponer, está prevista en el presupuesto.
 - Artículos a reponer: para generar el comprobante y guardar respaldo electrónico del mismo.
2. Emite el LISTADO DE ARTICULOS A REPONER original.
3. Determina si lo modifica o no:
 - Si modifica: ingresa dichas modificaciones en el sistema, modificando el archivo artículos a reponer.
 - No modifica: continúa con el proceso de conformidad del listado.
4. Determina si conforma o no el listado:
 - Si conforma: se registra la conformidad en el sistema.
 - No conforma: Se registra la no conformidad en el sistema y se desestima el listado de artículos a reponer.
5. El jefe de la sección pedido de compras, firma el listado de artículos a reponer y lo envía a órdenes de compra.

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FIRMA AUTORIZACION	PAGINA	

Sección: Órdenes de compra

6. Recepciona el Listado de artículos a reponer conformado.
7. Se ingresa al sistema para generar la orden de compra por duplicado, a partir de los siguientes archivos:
 - Lista de precios del proveedor: se toma información de los precios del proveedor.
 - Artículos a reponer: se toma información sobre qué artículos se deben solicitar.
 - Stock: Se ingresa la cantidad a comprar, afectando preventivamente el stock, sin alterar la información real de existencias.
 - Presupuesto de compras: Se afecta la partida presupuestaria correspondiente.
 - Presupuesto financiero: se actualiza con los datos de compra para prever el pago futuro.
 - Maestro proveedores: Se toman datos del proveedor para emitir la orden de compra.
8. Emite la orden de compra por duplicado.
9. Firma la orden de compra original y la duplicada, el jefe del departamento de compras.
10. El comprobante original de orden de compra se envía al proveedor, y el duplicado se archiva por orden numérico, hasta que se reciba la mercadería que envíe el proveedor.

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FIRMA AUTORIZACION		PAGINA	

OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO

CIRCUITO: Recepción de bienes de cambio

Departamento: Almacenes

Sección: Recepción

1. Se recibe la mercadería con el remito del proveedor.
2. Se controla (cantidad y características) y se conforma la misma, entregando el remito duplicado al transportista y enviando el original a Órdenes de compra.
3. El proveedor envía la FACTURA vía mail a órdenes de compra.
4. Recepción procede a confeccionar el ALTA DE ALMACENES, a partir del recuento físico de la mercadería recibida, realizando las observaciones necesarias.
5. Con el alta de almacenes, se ingresa la mercadería al sistema generando el INFORME DE RECEPCIÓN por duplicado, a partir de los siguientes archivos:
 - Contabilidad: se registra el alta de manera preventiva porque aún no se controló el informe de recepción con la factura del proveedor.
 - Stock: se registra el alta de la mercadería.
 - Informe de recepción: para generar el mismo, como respaldo de la mercadería que se da de alta en el sistema, en el archivo stock.
 - Orden de compra: se asocia el informe de recepción a la orden de compra correspondiente y se valoriza la mercadería recibida.
6. Se adjunta el alta de almacén y el informe de recepción duplicado, se archivan definitivamente y en orden numérico.

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FIRMA AUTORIZACION	PAGINA	

7. El informe de recepción original se envía a órdenes de compra para anexarse con la factura y el remito del proveedor.

Sección: Órdenes de compra

8. Se recibe vía mail FACTURA DEL PROVEEDOR, original y duplicado, y se los archiva de manera transitoria, y por orden alfabético, hasta que se genera y recibe de la sección recepción, el informe de recepción.
9. Se anexa la orden de compra, el remito original del proveedor y la factura original.
10. Se controla la orden de compra vs el informe de recepción y el remito del proveedor.
 - No hay inconsistencia: se continúa con el proceso de conformidad del remito del proveedor y la factura.
 - Hay inconsistencia:
 - . Se decide ordenar la devolución, se observa el remito y se deja constancia en el remito y en el informe de recepción. Luego se continúa con el circuito de Devolución de compras.
 - No se decide ordenar la devolución, se observa el remito y se firma.
11. Se ingresa al sistema la conformidad y observaciones del remito del proveedor, en el archivo informes de recepción.
12. Se contesta el mail, expresando la conformidad del remito del proveedor, al mismo, y se archiva el remito del proveedor original, el duplicado de la orden de compra, el original del informe de recepción y la factura del proveedor original, de manera transitoria y por orden numérico, para luego ser enviados a la sección cuentas corrientes.

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FIRMA AUTORIZACION	PAGINA	

5.- Manual de Funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
EMPRESA: PANTHER DISTRIBUCIONES	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
POSICION: JEFE DE COMPRAS	CODIGO

I- MISIONES

1. Asegurar que se obtengan los bienes de cambio necesarios para su posterior venta, al menor precio y mejores condiciones financieras, dentro de la calidad requerida y en el plazo de tiempo estimado.
2. Mantener informado sobre el comportamiento y desempeño de los proveedores de la empresa.

II- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

1. Formular objetivos y políticas que aporten al logro de objetivos de la empresa respecto a la adquisición de bienes.
2. Mantenerse actualizado sobre la marcha del negocio y avance de tecnología, y desarrollar constantemente oportunidades y condiciones mejores de abastecimiento de bienes.
3. Mantenerse actualizado sobre disposiciones que afecten la comercialización de productos y la compra de ellos, principalmente.
4. Coordinar con el área financiera, las alternativas de pago de las compras.
5. Definir políticas de compra con el proveedor.
6. Tramitar y asegurar la rotación de stock.
7. Mantenerse actualizado respecto a precios del proveedor, y precios de venta de los bienes.
8. Verificar que el registro de proveedores se mantenga actualizado, para identificar qué productos nos pueden proveer, su historial de cumplimiento y capacidad.
9. Formular periódicamente el presupuesto de compras, según lo pronosticado y el presupuesto de gastos del departamento a su cargo.
10. Verificar que los reclamos a proveedores sean efectuados, ya sea por diferencia de cantidades facturadas o de calidad.

III - AUTORIDAD

1. Ejerce supervisión directa sobre el personal del departamento de compras, e indirectamente con aquellos que tengan otro tipo de relación con sus responsabilidades.
2. Autorización y emisión de órdenes de compra hasta el monto permitido por el propietario.

IV - CARACTERÍSTICAS DE LA POSICIÓN

1. Información que se emite:
 - i) Fijación de políticas y normas de procedimiento relativas a la gestión del puesto.
 - ii) Reportes e informes solicitados por el propietario.
 - iii) Tendencias del mercado.
2. Información que recibe:
 - i) Políticas e instrucciones del propietario.
 - ii) Regulaciones sobre comercialización de los bienes de cambio.
 - iii) Planeamiento económico y financiero a corto plazo y mediano plazo.
3. Información que se registra:
 - i) Programa de compras.
 - ii) Registro y archivo de toda la documentación respaldatoria del sector.
 - iii) Historial de proveedores.

V - ESPECIFICACIONES DE LA POSICIÓN

1. Estudios: Graduados o estudiantes avanzados de las carreras de ciencias económicas.
2. Aptitudes personales:
 - i) Capacidad de organización y planificación.
 - ii) Responsabilidad y transparencia.
 - iii) Capacidad de negociación.
 - iv) Pro actividad.

3. Experiencia:

- i) Mínimo dos años es cargos similares.

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FECHA DE REVISION			FIRMA AUTORIZACION

MANUAL DE FUNCIONES	
EMPRESA: PANTHER DISTRIBUCIONES	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
POSICION: JEFE DE ALMACEN	CODIGO

I- MISIONES

1. Asegurar que todas las actividades desarrolladas en el almacén de la empresa, se realicen de manera eficiente, en tiempo y forma.
2. Asegurar que los bienes de cambio que ingresan a la empresa estén en condiciones óptimas para desarrollar la actividad de la misma.

II - FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

1. Formular objetivos y políticas que aporten al logro de objetivos de la empresa respecto a la recepción y el almacenamiento de bienes de cambio.
2. Mantenerse actualizado sobre el programa de compras.
3. Mantenerse actualizado sobre el procedimiento de recepción de bienes de cambio.
4. Trabajar en conjunto con el área de compras.
5. Informarse sobre políticas de compra y condiciones de recepción de bienes de cambio.
6. Colaborar al área de compras proveyendo información constante respecto del estado del inventario de la empresa.
7. Asegurar el orden del almacén y el cuidado de los bienes de cambio.
8. Controlar la salida y el ingreso de bienes de cambio.

I- AUTORIDAD

1. Ejerce supervisión directa sobre el personal del almacén.

II - CARACTERISTICAS DE LA POSICIÓN

1. Información que se emite:
 - i) Fijación de políticas y normas de procedimiento relativas a la gestión del puesto.

ii) Reportes e informes solicitados por el propietario y el jefe de compras.

2. Información que recibe:

- i) Políticas e instrucciones del propietario.
- ii) Regulaciones sobre almacenamiento de bienes de cambio.
- iii) Programa de compras a corto y mediano plazo.

3. Información que se registra:

- i) Recepción de mercadería.
- ii) Registro y archivo de toda la documentación respaldatoria del sector.

III - ESPECIFICACIONES DE LA POSICIÓN

- 1. Estudios: Secundario completo.
- 2. Aptitudes personales:
 - i) Capacidad de organización.
 - ii) Responsabilidad y transparencia.
 - iii) Pro actividad.
- 3. Experiencia:
 - i) Mínimo dos años es cargos similares.

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FECHA DE REVISION			FIRMA AUTORIZACION

6.- Matriz de control interno:

Ciclo: Emisión de órdenes de compra.

OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDAD DE CONTROL
Análisis de la orden de compra	Que las compras estén previstas en el presupuesto o de compras y autorizadas	Operacional y de información	Dar curso a órdenes de compra no previstas en el presupuesto y/o no autorizadas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que estén previstas en el presupuesto de compras. 2. Verificar la firma de autorización de la orden de compra.
Emisión de la orden de compra	Que el proveedor identifique exactamente lo solicitado	Operacional y de información	Que el proveedor no identifique exactamente lo solicitado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redactar la orden de compra con especificaciones exactas de lo solicitado. 2. Solicitar los bienes de cambio en el lenguaje técnico del proveedor. 3. Indicar el código del proveedor para hacer referencia al producto solicitado.

Ciclo: Recepción de mercadería

OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL
Control de la mercadería recibida	<p>No recibir mercadería en mal estado o que no cumpla con las especificaciones solicitadas.</p> <p>No recibir mercadería no solicitada.</p>	Operacional y de información	<p>Recibir mercadería en mal estado o diferente a lo solicitado.</p> <p>Recibir mercadería no solicitada</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar la mercadería que llega con la orden de compra correspondiente. 2. Verificar que la orden de compra esté debidamente autorizada. 3. Informar a órdenes de compra cualquier observación pertinente.
Recepción de la mercadería	Comunicar correctamente la recepción de la mercadería	Operacional y de información	Comunicar de manera incorrecta la mercadería recibida	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar el alta de almacén con la orden de compra y la guía controlada y conformada. 2. Generar el informe de recepción con el alta de almacén. 3. Presentar el informe de recepción a órdenes de compra con las observaciones pertinentes para su posterior control cruzado con el remito y la factura del proveedor.

CONCLUSIÓN

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

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

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

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

Poniendo en práctica las propuestas realizadas en el informe, se lograrían mejoras sustanciales en los procedimientos de la empresa, principalmente en el aprovechamiento del Sistema de Gestión, que brinda herramientas interesantes para acompañar las propuestas de mejora.

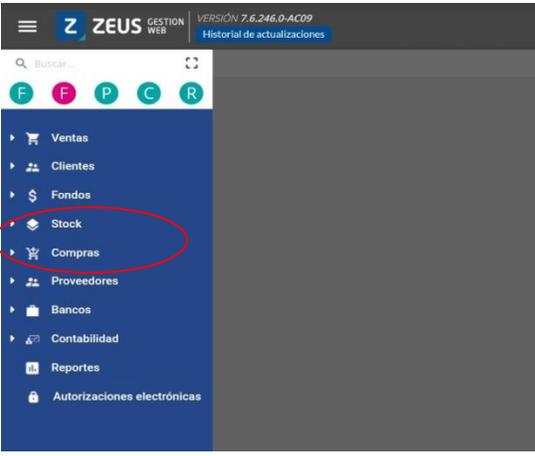
Con la implementación de la propuesta, cada persona tendrá responsabilidades y funciones definidas, evitando el desconocimiento, la sobrecarga, la superposición y la ineficiencia en la realización de las tareas.

ANEXOS

1.-Módulos de Sistema de Gestión Zeus

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





- ▼  Compras
 - Cotización
 - Sugerencia de Compra
 - Orden de Pedido
 - Remito
 - Remito de Devolución
 - Factura de Compras
 - Factura según Conceptos
 - ABM Manual de Iva Compras
 - ▼ Gestión de Comprobantes
 - Cotizaciones
 - Sugerencias de Compra
 - Órdenes de Pedido
 - Remitos
 - Facturas
 - Pendientes
 - ▼ Precios
 - Modificación
 - Costos
 - Importar Excel
 - Cierre del Período Fiscal

- ▼  Stock
 - ▶ Fichas de Stock
 - ▶ Inventarios
 - ▼ Transferencias
 - Emisión
 - Recepción
 - Visualización
 - Máximos y Mínimos de Stock
 - Producción de Kits/Combos
 - Eliminación de Movimientos
 - Puesta de Stock a Cero

Reportes





Reportes

- ▼ ARTICULOS
 - ▼ Listado de Artículos
 - ▼ Listados de Artículos
 - Catálogo de Artículos por Familia ☆
 - Catálogo de Artículos por Proveedor ☆
 - ▼ Listados de Precios y Costos
 - Lista de Precios por Familia ☆
 - ▼ Promociones y Fidelización
- ▼ CLIENTES
 - ▼ Módulo CRM
 - ▼ Nómina de Clientes
- ▼ PROVEEDORES
 - ▼ Nómina de Proveedores
- ▼ VENTAS
 - ▼ Cálculos de Comisiones
 - ▼ Informes Varios
 - ▼ Pedidos – Remitos – Cotizaciones
 - ▼ Prefacturas
 - ▼ Promociones y fidelización
 - ▼ Rankings de Ventas
 - ▼ Resumen de Ventas
 - ▼ Resúmenes de Ventas
 - ▼ Subdiarios – Asientos – Comprobantes
 - ▼ Ventas y Compras por Artículo
- ▼ COMPRAS
 - ▼ Históricos de Costos
 - ▼ Pedidos – Remitos – Cotizaciones
 - ▼ Rankings de Compras
 - ▼ Resúmenes de Compras
 - ▼ Subdiarios – Asientos – Comprobantes
- ▼ STOCK
 - ▼ Alertas de Stock
 - ▼ Listados de Stock
 - Listado de Stock por Familia ☆
 - ▼ Listados de Valorizaciones
 - ▼ Movimientos de Stock
 - ▼ Saldos de Stock
- ▼ CTAS CTES
 - ▼ Cuentas Corrientes de Clientes
 - ▼ Cuentas Corrientes de Proveedores
- ▼ FONDOS

2.- Formulario de Relevamiento de Datos

RELEVAMIENTO INICIAL: PLASTICO'S

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

Datos Generales de Identificación:

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

Estructura de Organización

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

Funciones y/o Tareas

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

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

i. Administrativas

ii. Comerciales

iii. Logística

iv. Otras

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

16. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.

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

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

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

i. Administrativas

ii. Comerciales

iii. Logística

iv. Otras

20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:

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

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

◆ Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector

◆ Indicar las Aplicaciones que se utilizan

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

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

22. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado

Sugerencias

Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

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

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

b) Otras publicaciones:

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN II, Reingeniería de Procesos, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2018).

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

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

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

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

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

ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, Compendio de clases teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2019).

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

Consultas a bases de información, en Internet: www.wikipedia.org, (11/08/2020).

ÍNDICE

Prólogo.....	1
--------------	---

CAPÍTULO I

La Organización como Sistema

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

CAPÍTULO II

Sistemas Administrativos y Control Interno

1.- Modelo socio técnico de Tavistock	9
2.- Sistemas Administrativos	11
3.- Elementos que integran los Sistemas Administrativos	13
4.- Funciones del Sistema Administrativo	14
5.- Análisis de Sistemas Administrativos	15
6.- Metodología del análisis de sistemas administrativos	16
7.- Reingeniería vs. Reestructura	18

8.- Control Interno	19
9.- Naturaleza del Control Interno	20
10.- Concepto de Control Interno	22
11.- Divisiones o clasificaciones del control interno	23
12.- Aspectos prácticos del control interno	25

CAPÍTULO III

Empresas comerciales

1.- La Empresa comercial.....	29
2.- Su importancia en el mundo	30
3.- Características de una empresa comercial.....	31
4.- Funciones de una empresa comercial.....	32
5.- Tipos de empresa comercial.....	32

CAPÍTULO IV

Relevamiento Inicial

1.- Descripción de la empresa	34
2.- Pasos del proceso	35
3.- Relevamientos realizados	37

CAPÍTULO V

Diagnóstico de la Empresa

1.- Introducción	47
2.-Estructura de la Empresa	48
3.- Procesos de la Empresa	48
4.- Funciones y Objetivos de la Empresa	53

5.- Diagnóstico.....	54
----------------------	----

CAPÍTULO VI

Propuestas de mejoras para la Empresa

1.- Relacionadas con la Estructura	56
--	----

2.- Relacionadas con los procesos	58
---	----

3.- Relacionadas con las funciones y objetivos	59
--	----

4.- Manual de Procedimiento	63
-----------------------------------	----

5.- Manual de Funciones	67
-------------------------------	----

6.- Matrices de Control Interno.....	71
--------------------------------------	----

Conclusión.....	73
-----------------	----

Anexo	74
-------------	----

Índice Bibliográfico.....	82
---------------------------	----

Índice	84
--------------	----