



# Modelización de procesos en una empresa comercial.

- Alumno: Rivero Santiago Nicolas
- DNI: 39.539.783
- Profesor titular: Lic. Natalia Gor
- Fecha: 2º Cuatrimestre 2022

## **Índice**

Resumen.....	pág. 3
Introducción.....	Pág. 5
Problema.....	pág. 7
Objetivos	
• Generales.....	pág. 7
• Específicos.....	pág. 7
Marco Teórico.....	pág. 8
Marco metodológico.....	pág.8
Hallazgos.....	pág. 16
Desarrollo.....	pág.16
Conclusión y Recomendación.....	pág. 22
Bibliografía.....	pág. 23
Apéndice.....	pág. 23

## **Resumen**

En el mundo de los negocios existen diferentes maneras de llevar adelante una tarea, cada empresa tiene sus formas y protocolos. Cuando hablamos de procesos, la definición amplia nos dice que un proceso es todo lo que hacemos, cada acción que llevamos a cabo para llegar a un resultado, forma parte de un proceso. En el mundo de las empresas y las organizaciones, gestionar por procesos es una forma de manejar la empresa, es una metodología que se utiliza para alcanzar la máxima eficiencia en los objetivos que se hayan planteado.

Ahora bien, cuando comenzamos a trabajar en una empresa y debemos llegar a resultados, necesitamos poner en práctica acciones que nos permitan lograrlo, en estos caso es que la formalización de los procesos nos será útil, para ello será necesario poder estandarizarlos, poder comunicarlos y en un futuro trabajar para mejorarlos.

Es por esto que el objetivo del presente trabajo fue estudiar y modelizar aquellos procesos que posean incidencia directa sobre el stock de los artículos que la empresa comercializa para conocerlos y a partir de esto analizar la manera adecuada de administrarlos con eficacia y eficiencia. Esto último consiste en identificar cuáles son las variables que se involucran en la toma de decisiones de los sectores que intervienen y entender cómo se relacionan entre ellos.

Se utilizaron manuales de funciones, diagramas de flujos de procesos y matrices de control interno para representar el funcionamiento de los procesos junto a los riesgos que implicaría no cumplir con los métodos propuestos.

El Manual de Funciones y Procedimientos es un instrumento

administrativo que requiere toda organización, el cual permita el mantenimiento de los recursos, mediante la emisión de lineamientos y políticas de las empresas con relación al giro propio de sus actividades. Este documento enfoca principalmente a la administración de los recursos humanos, principal componente de la estructura organizacional, ya que a través del desempeño y aporte cotidiano en el trabajo, permitirá el cumplimiento de objetivos y metas, así también al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

En cuanto a los diagramas de flujo, también conocido como flujogramas, es una herramienta utilizada para representar la secuencia de las actividades en un proceso. Para ello, muestra el comienzo del proceso, los puntos de decisión y el final del mismo. Todo ello proporciona una visualización del funcionamiento del proceso, volviendo la descripción más intuitiva y analítica.

Dentro de la metodología, la misma tuvo un enfoque cualitativo de tipo investigación acción y un estudio de caso. Como métodos de recolección de datos utilizamos la entrevista con los empleados y con el dueño del negocio, como así también datos de la empresa a disposición y la observación directa, siendo esta última la que dio origen al trabajo.

Por último se llevo a cabo un informe final, con los resultados encontrados en el análisis como así también algunas recomendaciones.

Se concluyo que la empresa se encuentra bien posicionada en el rubro, con volúmenes y montos de ventas satisfactorios, con presencia en ciudades importantes de la provincia y el norte argentino. Sin embargo, consideramos que la empresa (como muchas empresas familiares) creció en facturación y tamaño sin haber acompañado ese crecimiento con normas y políticas que permitan llevar a cabo una correcta administración del negocio, descuidando aspectos claves estratégica, operativa y económicamente hablando.

En cuanto a las recomendaciones, sugerimos lo siguiente:

- Realizar un control sobre lo realizado,
- Emplear atención en aquellos circuitos que también son importantes para la liquidez de la empresa como la administración de las cuentas corrientes.
- Mantener actualizados los manuales de funciones en caso de haber alguna modificación en las tareas.
- Capacitar a los empleados en temas de ventas e informar la importancia de realizar las tareas correctamente.
- Definir Misión, Visión y Valores para que los empleados entiendan que es lo que se espera de ellos.
- Realizar análisis de compras a los proveedores para determinar el grado de independencia que se tiene con estos.

### **Palabras clave:**

*Manuales de procedimientos – Flujo de procesos – Matriz de control interno.*

### **Introducción**

Las PyMES requieren apoyo y orientación para su desarrollo, ya que generalmente son de origen familiar y no poseen los conocimientos técnicos ni los recursos necesarios para alcanzar el nivel competitivo deseado, realizando la toma de decisiones empresariales de forma casi intuitiva.

Estas empresas operan en ambientes dinámicos que requieren reacciones rápidas frente a cambios en el entorno y formalizar sus procesos/tareas son importantes para lograr

un crecimiento sostenido.

Pensar en procesos en la empresa es pensar en estandarizar. Podemos decir que, estandarizar significa someter un proceso a un método o modelo en concreto. El objetivo de estandarizar es normalizar y organizar los procesos de la empresa.

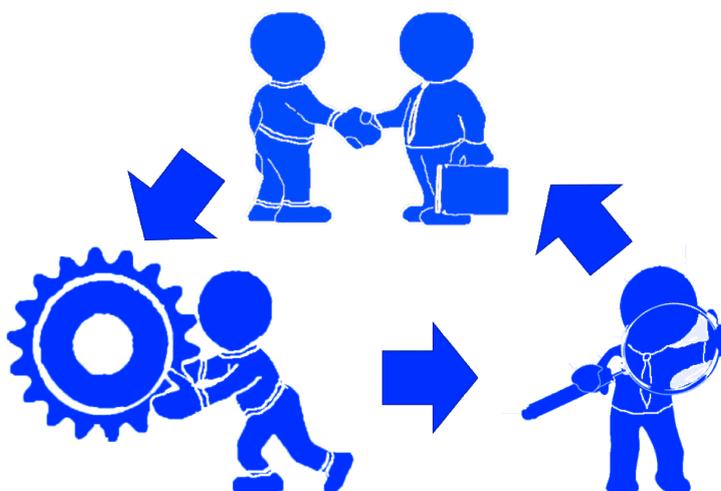
Esto se traduce en beneficios para la empresa, ya que consigue que se satisfagan las necesidades de los consumidores de forma práctica, y económica.

A la hora de estandarizar los procesos en la empresa, buscamos una forma de formalizar la forma de trabajar en la empresa. Queremos aclarar que esto no implica eliminar la creatividad ni la flexibilidad empresarial.

Formalizar procesos y creatividad y flexibilidad son compatibles, pero, es necesario gestionarlos para no caer en tareas monótonas o normas demasiado estrictas.

Para implementar una estandarización de procesos debe haber un responsable que la lidere, no obstante, para que funcione, todos los empleados deben esforzarse en conseguirlo.

Esta estandarización de procesos, nos aportará resultados positivos cuantitativos y cualitativos. Como la reducción de costes manteniendo la calidad. Y, teniendo en cuenta la competitividad y tendencias actuales del mercado, que cada vez es más exigente, es necesario adoptar estas nuevas técnicas.



**Fuente de elaboración propia**

## **Ventajas de la estandarización de procesos:**

- Uso eficiente de los recursos disponibles
- Aumenta la productividad
- Disminución de costos
- Compromiso de partes interesadas
- Uso de nuevas tecnologías
- Otros.

## **Problema**

Actualmente en la empresa existe poca claridad respecto a las tareas, las responsabilidades y las funciones que deben cumplir cada empleado, como así también existe poca claridad respecto a cómo llevar una tarea ya que muchas veces se actúa en base a la intuición y experiencia aunque no siempre es la forma más adecuada. Desencadenando en contratiempos y situaciones poco convenientes para la organización.

Por esto considero que el problema principal a estudiar en el presente trabajo es la carencia de formalización en los procesos y las implicancias que ello tiene en el día a día de la empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Modelizar los procesos de la empresa en búsqueda de la eficiencia de los mismos.

### **Objetivos específicos**

Estos serán:

- Identificar los aspectos del modo de proceder actual.
- Evaluar los distintos planes de acción para mejorar los procesos.
- Definir herramientas como manuales de procedimientos, flujogramas<sup>6</sup>

y matriz interna para los circuitos claves de negocio.

## **Marco metodológico**

Dentro de la metodología que sustentará la investigación, encontré propicio mencionar a Hernández Sampieri quien en su libro “Metodología de la Investigación” explica claramente los distintos tipos de enfoques para llevar a cabo una investigación así también como los pasos necesarios a seguir para que esta sea efectuada de manera correcta.

La misma tendrá un enfoque cualitativo, comenzando con una metodología investigación - acción y con estudio de caso.

Dentro de este enfoque se llevara a cabo lectura de bibliografía relacionada con el tema, así también como observación del proceso de venta, compras, entrega de productos por parte de proveedores y hasta su efectiva carga y despacho de los movimientos originados entre los depósitos de la empresa. Adicionalmente se realizaran entrevistas con la mayor cantidad de actores posibles, que estén involucrados en el proceso.

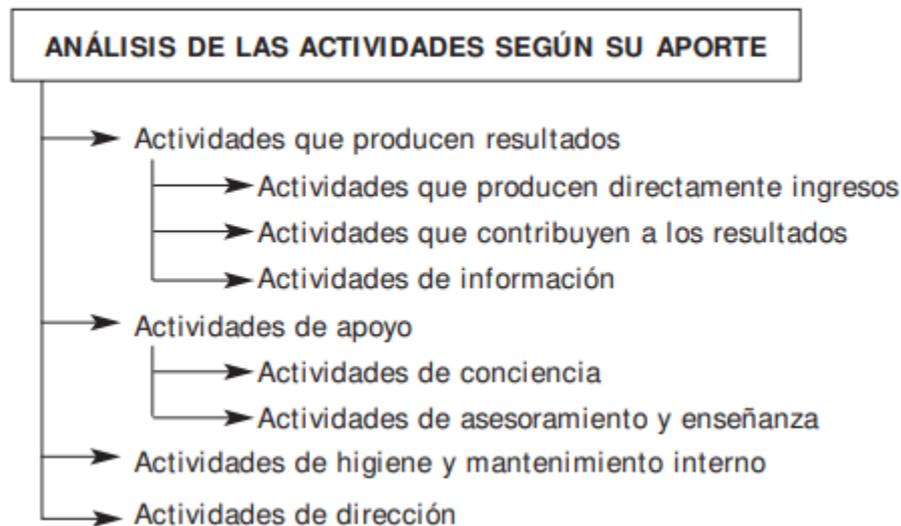
Finalmente se llevará a cabo un informe final, con los resultados encontrados y explicando todo el análisis que se llevó a cabo durante la investigación.

## **Marco teórico**

Fayol sostenía en 1916 (Fayol, 1991, 7) que las operaciones esenciales que se realizan en toda empresa –ya sea esta simple o compleja, pequeña o grande– se pueden agrupar de la siguiente manera: técnicas (producción, fabricación, transformación); comerciales (compras, ventas, investigación de mercado); financieras (búsqueda y administración de capitales); de seguridad (protección de bienes y de personas); de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística); administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control).

A cada grupo de operaciones le corresponde una capacidad determinada, constituida por un conjunto de cualidades físicas, intelectuales, morales, y experiencia.

Para Peter Drucker, la identificación de las actividades fundamentales<sup>7</sup> y el análisis según sus contribuciones definen los elementos constitutivos de la organización.



Fuente: Gilli, Juan José. Diseño Organizativo: Estructura y procesos

Como regla general, Drucker (2000) establece que las actividades que realizan el mismo tipo de contribución pueden agruparse en un componente y bajo una administración, cualquiera sea su especialización técnica. Veamos a continuación la descripción de los distintos tipos.

Drucker diferencia las actividades productoras de resultados en aquellas que generan ingresos directamente, las que aportan resultados mensurables y las de información. Entre las actividades que producen directamente ingresos, el autor considera la venta y todo el trabajo necesario para que se realice, como la investigación de mercado, los pronósticos, la instrucción y la administración de ventas. En las empresas prestadoras de servicios, serían, por ejemplo, la atención del paciente en los hospitales o la enseñanza en las escuelas y universidades; pertenecen también a este grupo las actividades de innovación y las financieras. Las actividades que producen ingresos no se tienen que subordinar a las actividades que no los producen. Las actividades que contribuyen a los resultados son aquellas que no originan ingresos, pero que están relacionadas directamente con los resultados de toda la empresa. Drucker incluye en este grupo a las actividades de compra de insumos, fabricación de productos y prestación del servicio, distribución de productos, y reclutamiento y capacitación del personal. Las actividades de información proporcionan un

insumo que aporta tanto a las que producen ingresos como a las que contribuyen a los resultados; no se relacionan con una etapa del proceso, sino con su totalidad; tienen que ser simultáneamente centralizadas y descentralizadas. La tarea contable, la investigación operativa, las estadísticas, son actividades productoras de información. Las actividades de apoyo son insumo de las que producen resultados, en sí mismas no originan un producto; se diferencian las actividades de conciencia de las de asesoramiento y enseñanza. Se tienen que mantener separadas de las actividades que producen ingresos o que contribuyen a obtenerlos. Las actividades de conciencia son las que fijan normas, crean visión, controlan el rendimiento comparándolo con las normas y exigen excelencia en todas las áreas fundamentales; son función de la alta dirección. La influencia de la empresa sobre su ambiente, sus responsabilidades sociales y sus relaciones básicas con la comunidad que la circunda son también áreas fundamentales de conciencia. Las actividades de conciencia nunca se tienen que subordinar a nada ni agruparse con otras actividades.

### **División del trabajo**

Adam Smith, en su libro *La riqueza de las naciones*, publicado en 1776, es el primero que hace mención a la división del trabajo como base del aumento de la productividad. Posteriormente, Frederick Taylor, al considerar la importancia de observar y estudiar el trabajo en forma sistemática, propone la división del trabajo como base de la especialización y del aumento de la productividad. También es uno de los principios planteados por Henri Fayol en 1916, y tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo, se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades, se aplica a todo tipo de tareas y trae como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes: están quienes deciden y quienes ejecutan (Fayol, 1991).

### **Diagramas y manuales**

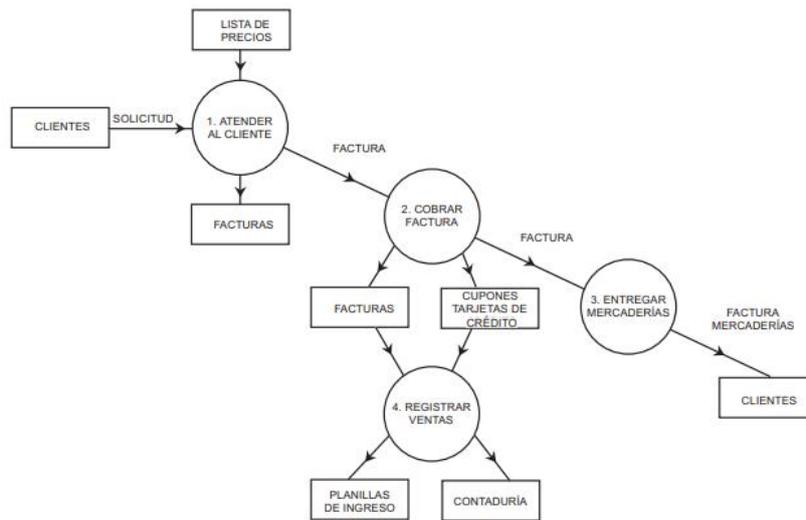
Las organizaciones aprenden de su experiencia y tienden a transmitir esa experiencia a sus miembros. Cuando la empresa se inicia, en especial si es pequeña, la experiencia se

transmite informalmente y, por lo tanto, deja márgenes de discrecionalidad que en esa etapa dan flexibilidad a los puestos y a los procedimientos. Cuando la empresa crece en tamaño y complejidad, desaparece el ajuste mutuo y la informalidad puede convertirse en ambigüedad y falta de control. En este momento se requiere un proceso de formalización que, según Mintzberg (1989, 32), cumple con las siguientes finalidades: – reducir la variabilidad del comportamiento y controlarlo; – coordinar de manera precisa distintas tareas; – obtener consistencia mecánica para una producción eficiente; – asegurar a clientes y empleados la imparcialidad de los procedimientos. La formalización puede adoptar tres modos básicos: por la corriente de trabajo, por la posición y por las reglas.

El proceso de formalización requiere la intervención de un especialista que establezca los procedimientos y normas que regirán el funcionamiento de un sistema administrativo. Estas normas se registran por escrito y tienen el propósito de asegurar que las operaciones se realicen atendiendo a los criterios de efectividad, eficiencia, calidad, etc., y cumpliendo los requisitos de control interno que hemos analizado en los puntos anteriores. Si bien el grado de formalización varía de una organización a otra, en general las herramientas más utilizadas para formalizar un sistema administrativo son los diagramas y manuales, cuyo alcance y contenido trataremos a continuación. Los diagramas constituyen la forma más elemental de representación de un procedimiento, ya que a partir de símbolos, líneas y anotaciones mínimas, nos permiten construir un cuadro sintético y de fácil lectura donde se aprecia el funcionamiento de un determinado sistema. A continuación describiremos los diagramas más usuales, ordenados de los más simples a los más complejos, y utilizaremos para su ejemplificación la representación de un sencillo proceso de venta al contado.

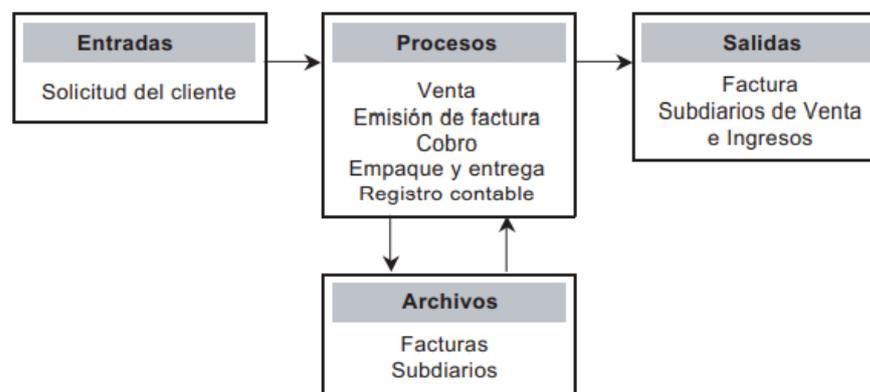
– El diagrama de flujo de datos constituye la herramienta básica de la metodología de diseño estructurado y usa sólo cuatro símbolos: un círculo, que representa los procesos, es decir, las actividades manuales o automatizadas; una flecha, que representa el flujo de datos entre procesos; un rectángulo horizontal, que representa la fuente o destino<sup>10</sup> de datos, es decir, entidades externas al sistema, y un rectángulo horizontal abierto en su lado derecho, que representa el almacenamiento de datos. Este diagrama permite hacer una

representación completa con pocos elementos. A continuación se expone como ejemplo el diagrama del proceso propuesto.



Fuente: Gilli, Juan José. Diseño Organizativo: Estructura y procesos

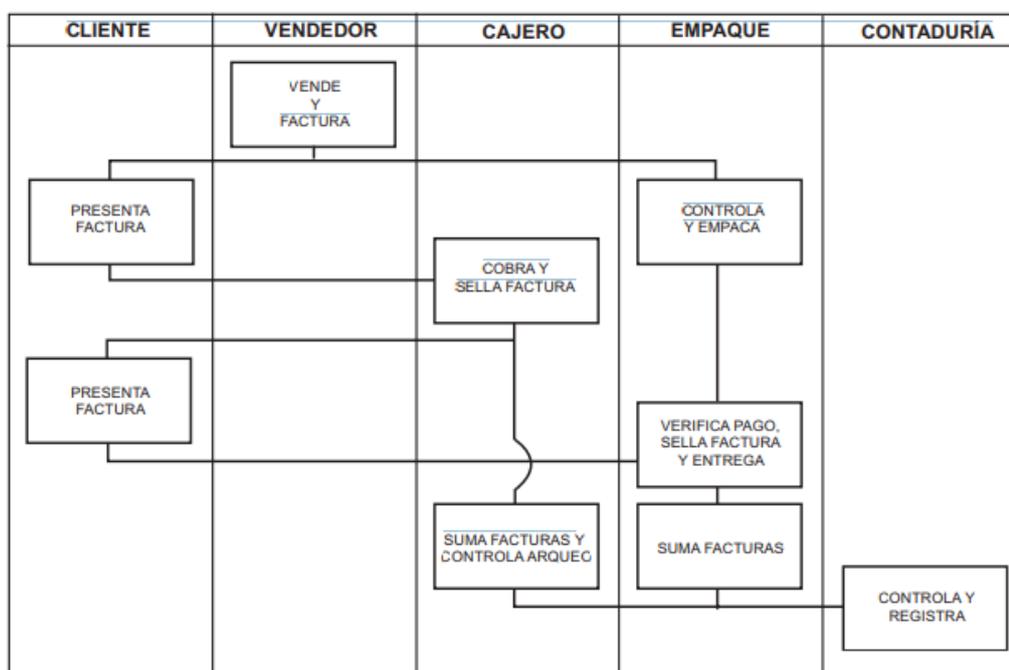
- El diagrama de bloque, mediante el cual podemos tener una visión sintética de un sistema administrativo y de su funcionamiento. En este gráfico global, se presentan en cuatro rectángulos las entradas de información, los procesos que se realizan, los archivos que se utilizan y las salidas finales de información que corresponden a un determinado sistema. Veamos a continuación el ejemplo. Si se necesita mayor detalle, se puede desagregar el sistema en los distintos subsistemas o módulos que lo componen y representarlos en un diagrama ad hoc del mismo tipo.



Fuente: Gilli, Juan José. Diseño Organizativo: Estructura y procesos

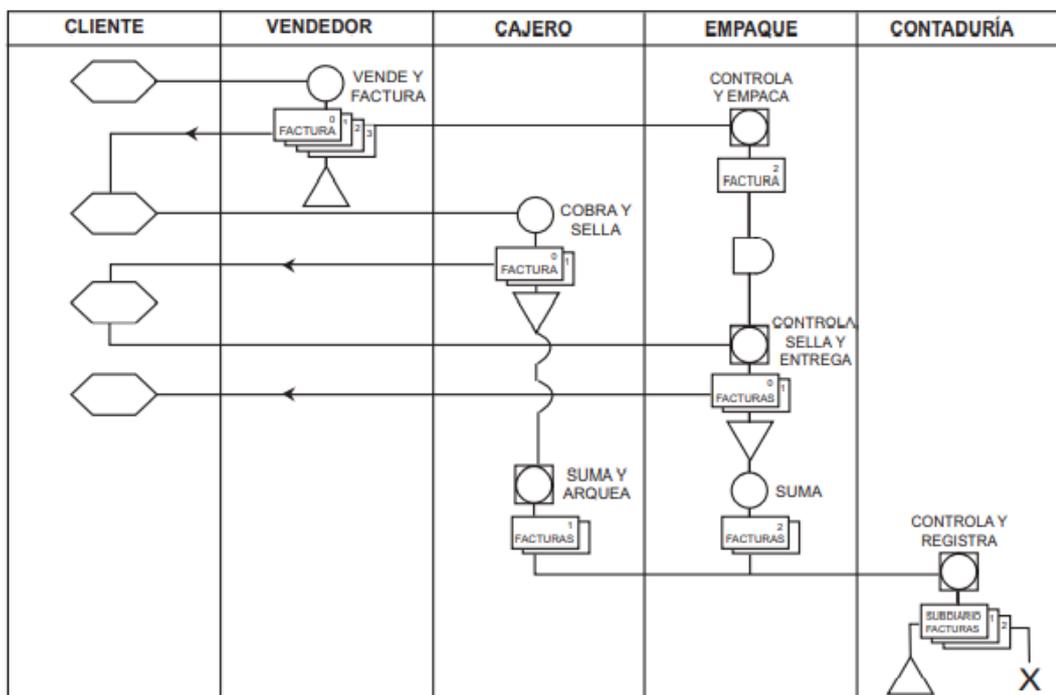
- El diagrama de interdependencia sectorial, muy utilizada en la metodología de la

reingeniería bajo la denominación de mapa de proceso, es útil para tener también una visión global del sistema o subsistema, sin entrar en detalles. Se compone de un cuadro con columnas en las que se indican los sectores intervinientes; dentro de cada columna se describen las operaciones que se realizan en ese sector. Los símbolos de operaciones se conectan entre sí por líneas que representan el traslado de la información e indican la secuencia en que se efectúan. Siempre sobre el proceso de venta al contado, se muestra la aplicación del diagrama:



Fuente: Gilli, Juan José. Diseño Organizativo: Estructura y procesos

– El cursograma, también denominado circuito o flujograma, es un diagrama más analítico que los anteriores. Mediante un conjunto de símbolos, permite representar en detalle la secuencia de actividades, los soportes de información y los archivos utilizados; la norma IRAM 34.501 estandariza los símbolos a emplear. Estos diagramas son utilizados por analistas y auditores para efectuar relevamientos, pero lo complejo de su construcción e interpretación para los no especialistas ha limitado su uso. Veamos el cursograma del proceso que venimos ejemplificando.



Fuente: Gilli, Juan José. Diseño Organizativo: Estructura y procesos

Los *manuales*, por su parte, son cuerpos integrados de normas donde se establecen las instrucciones necesarias para la realización de las tareas; en el caso de la formalización de los sistemas administrativos se utiliza el manual de procedimientos o de normas y procedimientos, como también se lo de nomina. Para cada sistema se incluyen un resumen de la normativa vigente y una descripción de los pasos que se seguirán con indicación de los formularios, archivos y registros utilizados; esta descripción generalmente se acompaña.

con el respectivo cursograma o diagrama de interdependencia sectorial.

El manual en cualquiera de sus formatos, si es consultado y actualizado periódicamente, proporciona el hilo conductor de la gestión de la empresa. Cada vez que un empleado tiene dudas respecto de un procedimiento a seguir o de una decisión de rutina a adoptar, debería tener disponible la información en el manual; esto resulta de especial utilidad como complemento del proceso de inducción cuando se incorpora un nuevo empleado.

Su principal utilidad deriva justamente de su función unificadora, que evita la dispersión y la dificultad de ubicar instrucciones y disposiciones, la incomprensión de las necesidades globales y la improvisación en el momento de realizar las operaciones o de tomar decisiones de rutina. Por lo dicho, constituyen un importante instrumento para el entrenamiento del personal, pueden contribuir a solucionar problemas de asignación de responsabilidades y <sup>13</sup> proporcionan una base para la evaluación del desempeño.

La descripción del procedimiento de venta al contado que venimos desarrollando tendría la

siguiente redacción.

Vendedor:

1. atiende al cliente y concreta la venta; confecciona factura por cuadruplicado;
2. distribuye facturas: original y duplicado al cliente, para que efectúe el pago; el triplicado, a Empaque junto con la mercadería; y el cuadruplicado queda adherido al talonario.

Cajero:

3. cobra al cliente, coloca el sello de pagado en el original y el duplicado de la factura;
4. distribuye facturas: entrega el original al cliente junto con el vuelto y retiene el duplicado hasta el fin del día.

Empaque:

5. controla la mercadería con el triplicado de la factura y empaca;
6. contra presentación de la factura original pagada, sella el original y el triplicado con el sello de "Entregado";
7. entrega la mercadería al cliente junto con la factura original y retiene el triplicado hasta el fin del día.

Caja y Empaque:

8. al fin del día suman facturas cobradas (duplicados) y entregadas (triplicados) y las remiten a Contaduría.

Contaduría:

9. Controla los totales de facturas cobradas y entregadas;
10. hace el registro contable y archiva la documentación.

Hemos visto que la formalización a través de manuales tiene muchas ventajas, pero

también posee limitaciones: confeccionarlos y mantenerlos actualizados requiere tiempo y tiene un costo; además, si están incorrectamente redactados o carecen de las especificaciones necesarias, pueden dificultar la ejecución de las tareas, y, por otra parte, si son sumamente prescriptivos pueden limitar la iniciativa individual

### **Hallazgos**

En primera instancia el trabajo consistió en relevar información respecto a los procesos, charlar con los empleados, observar como se llevaban a cabo las tareas, identificar los puestos con las responsabilidades y tareas que le competían a cada uno de ellos.

Lo primero que se observó es que no existía una clara asignación a las tareas respecto de los niveles, roles o categoría que se le asignaba (Vendedores, Cajeros, Tesoreros, Encargados de sucursal, etc.). Lo segundo que se observó en el sistema que utilizaba la empresa es que existía una cantidad numerosa de códigos que favorecían a que los empleados luego a cometer errores respecto a la facturación del artículo cuando salía en ventas y sobre todo tenía gran influencia en la correcta administración del stock de la empresa. Considerando lo antes mencionado desencadenó en identificar que tampoco existía un control riguroso sobre lo que la empresa tenía en los almacenes, siendo estos artículos el principal recurso de la empresa y el que representa gran parte de la inversión que realiza la misma.

Otro hallazgo importante que pudo detectarse fue la incorrecta parametrización del sistema de información que se utiliza. Por último podríamos nombrar también que hay procesos/tareas que no son tenidos en cuenta por la empresa, como la administración de las cuentas corrientes, siendo esta tarea una de las más importantes cuando se busca administrar los fondos de un negocio.

### **Desarrollo**

Luego de haber llevado la información y de haber consultado la bibliografía,<sup>15</sup> consideramos oportuno comenzar por la administración del stock o limpiar la lista de artículos (Hallazgo N°2). Considerando que la empresa creaba códigos para los artículos que salían en promoción para

la venta y/o artículos nuevo o de colores nuevos, acumulándose estos con los ya existentes en la base, esto por supuesto implicaba tener gran cantidad de artículos cargado que realmente no existan físicamente y no contaban con compras, ni ventas efectuadas hacia tiempo.

Además de representar un riesgo y una confusión para los empleados debido a que a la hora de facturar por ejemplo un artículo de color rosa chicle, se facture un artículo de color rosa viejo, considerando además que los precios de venta eran iguales para ambos productos. Por lo que trabajamos con lo que denominamos “Unificación de códigos”

Esta tarea de unificar códigos consistió en agrupar a los artículos según el tipo y color, y asignándole una descripción general que englobe a todos, en la siguiente imagen se expone lo mencionado.

En este caso el artículo en cuestión era la denominada “Gabardina Kaddy” con sus variantes en colores, la misma luego de la unificación de los códigos paso a denominarse “Gabardina Kaddy lisa”, sin especificar el color.

COD_ARTICU	DESCRIPCIO	Codigo relevado	Nueva descripción	Nueva descripción 2	Rubro Nuevo
2598	GABARDINA KADDY MAIZ		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
6508	GABARDINA KADDY AZUL FRANCIA		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
10001	GABARDINA KADDY AZUL MARINO		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
6507	GABARDINA KADDY BEIGE		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
1882	GABARDINA KADDY BLANCA		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
6510	GABARDINA KADDY CELESTE		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
929	GABARDINA KADDY CORAL		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
2577	GABARDINA KADDY FRANCIA		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
864	GABARDINA KADDY FRANCIA INTENSO		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
865	GABARDINA KADDY GRIS CLARO		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
861	GABARDINA KADDY GRIS PLOMO		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
6513	GABARDINA KADDY LIMON		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
859	GABARDINA KADDY MANTECA		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
857	GABARDINA KADDY NATURAL		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
1886	GABARDINA KADDY NATURAL	X	Gabardina Kaddy Lisa	Gabardina Kaddy Lisa	Telas
854	GABARDINA KADDY NEGRO		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
1892	GABARDINA KADDY NUDE		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
2576	GABARDINA KADDY NUDE		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
10000	GABARDINA KADDY ROJA		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
2578	GABARDINA KADDY ROJO VALENTINO		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
6506	GABARDINA KADDY ROSA CHICLE		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
858	GABARDINA KADDY ROSA VIEJO		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
863	GABARDINA KADDY SALMON		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
862	GABARDINA KADDY TURQUESA		Gabardina Kaddy Lisa		Telas
6509	GABARDINA KADDY VERDE ITALIA		Gabardina Kaddy Lisa		Telas

.Fuente de elaboración propia

En segundo lugar, el dueño del negocio me manifestó el deseo de que realice inventario en los distintos depósitos del negocio para conocer la realidad de los artículos en stock. Sin embargo, en el relevamiento había identificado que aquellos circuitos que tienen incidencia

directa en el stock como las compras, las ventas, la recepción de mercadería y los movimientos interdepositos no se realizaban correctamente por lo que realizar inventarios no solo que no sería la solución, sino que también carecería de utilidad para la empresa y sería una erogación de dinero innecesaria. Esto fue manifestado al dueño del negocio y buscamos primero conformar los procesos mencionados y luego realizar inventarios para ajustar los artículos a la realidad.

Por lo que el primer paso fue parametrizar el sistema que no se encontraba configurado de forma idónea. Cuando se realizaban los movimientos interdepositos el depósito receptor de la mercadería veía en su stock reflejado el movimiento sin haberlo recibido todavía, no dando lugar a exponer inconsistencias al momento de recibir los artículos que hayan solicitado.

El segundo paso consistió en armar manuales de procedimientos para los circuitos de compra, venta, Movimientos interpositos y Recepción de mercadería.

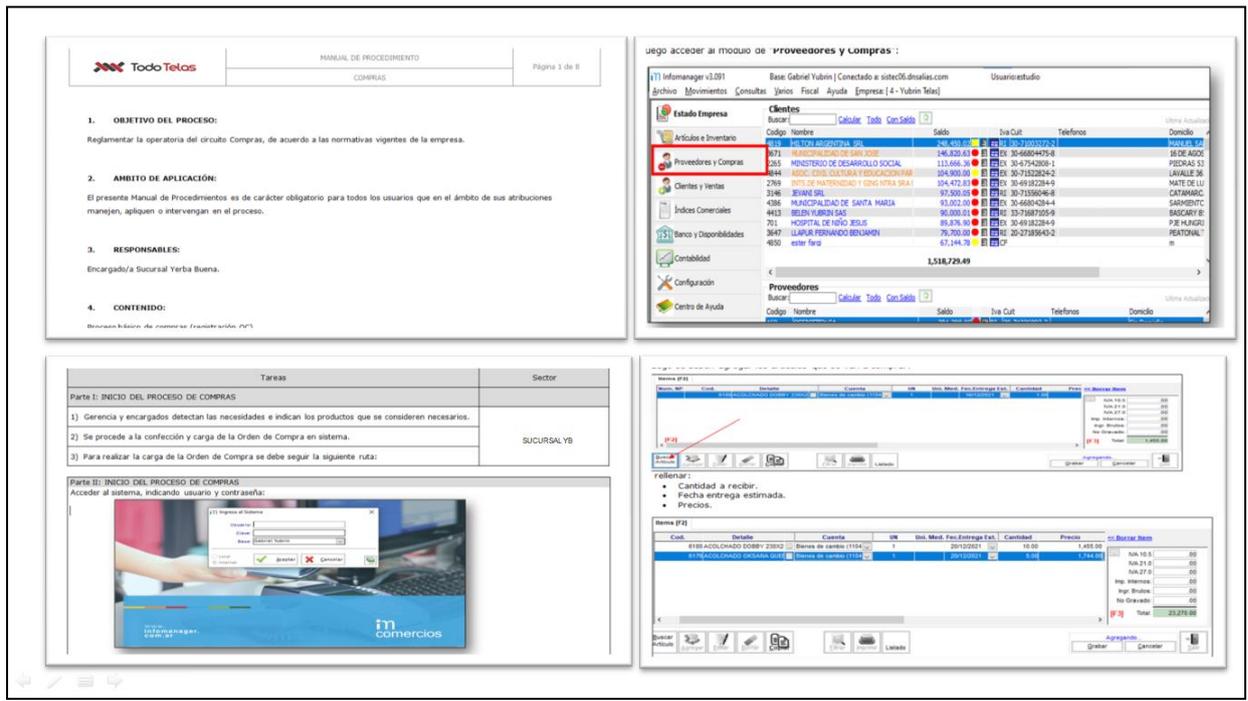
Y para complementar realizamos flujogramas y una matriz de control interno.

## Ejemplo manual de procedimiento

The screenshot shows a software interface for 'Movimientos Interdeposito'. The main window displays a table with columns: Fecha, Estado, Movimiento, Nro Remito, Nro Comprob., Depósito origen, Depósito destino, and Observación. The data rows show transactions from 16-11-22 to 19-11-22, all with a state of 'Recepcionada' (indicated by a green dot) and a movement of '←'. The 'Depósito origen' is 'Depósito Central' and the 'Depósito destino' is 'Salón Maipu'.

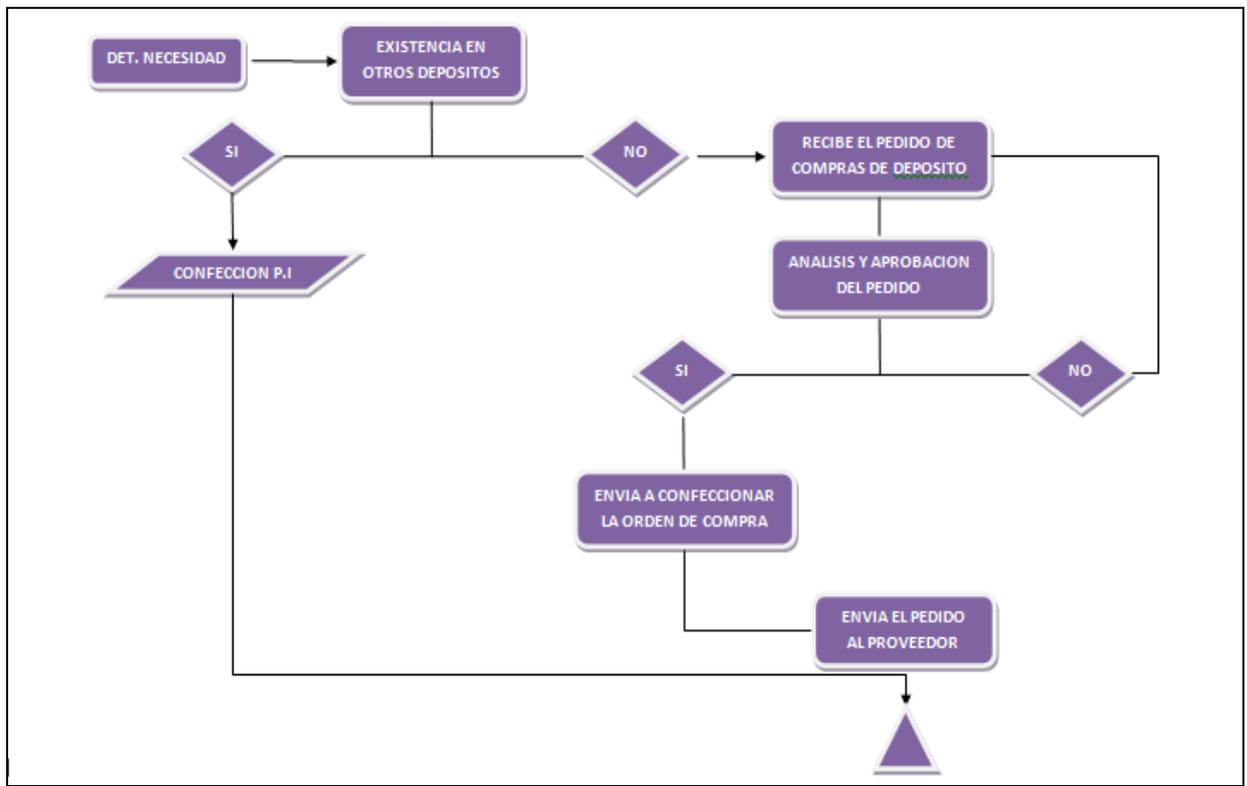
A detailed view window is open, showing the 'Envío / Recepción' form. It includes fields for 'Fecha' (19-11-22), 'Nro.' (631), 'Depósito origen' (Depósito Central), 'Depósito destino' (Salón Maipu), 'Nro. Remito' (0000), and 'Observación'. Below these fields is a table of 'Artículos' with columns 'Código', 'Artículo', and 'Cantidad'. The items listed are: 8295 Tela De Bandera De Poliamida (50.0), 280 TELA DE BANDERA CON SOL POR UNIDAD (60.0), 1575 Tela De Bandera Algodón (100.0), 8294 Tela De Bandera De Tafeta (240.0), 5920 Hule Con Lienzo/ Felpa (125.0), and 4182 Fibrana Lisa (120.0). Buttons for 'Agregar' and 'Borrar' are visible next to the items.

Fuente de elaboración propia



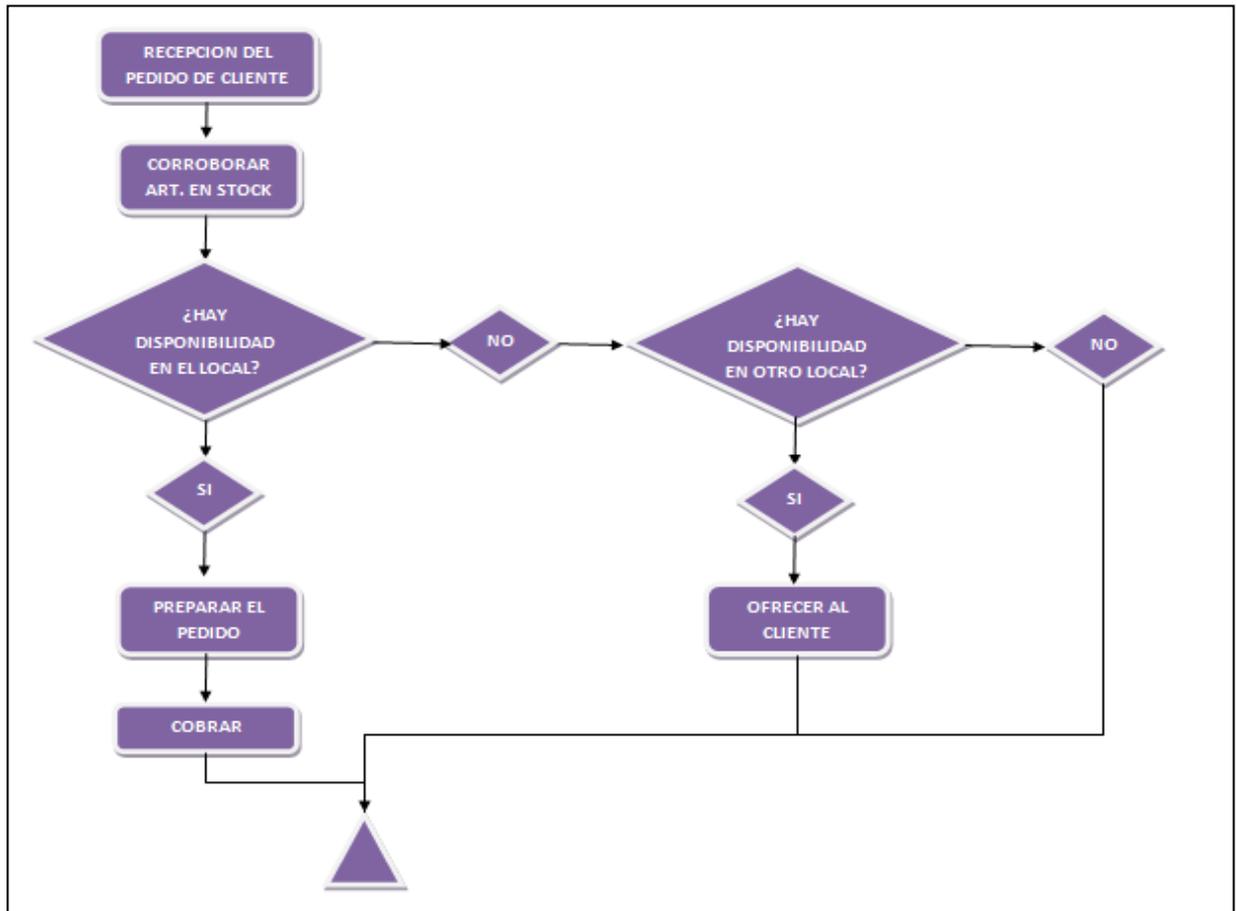
Fuente de elaboración propia

## Circuito de compra



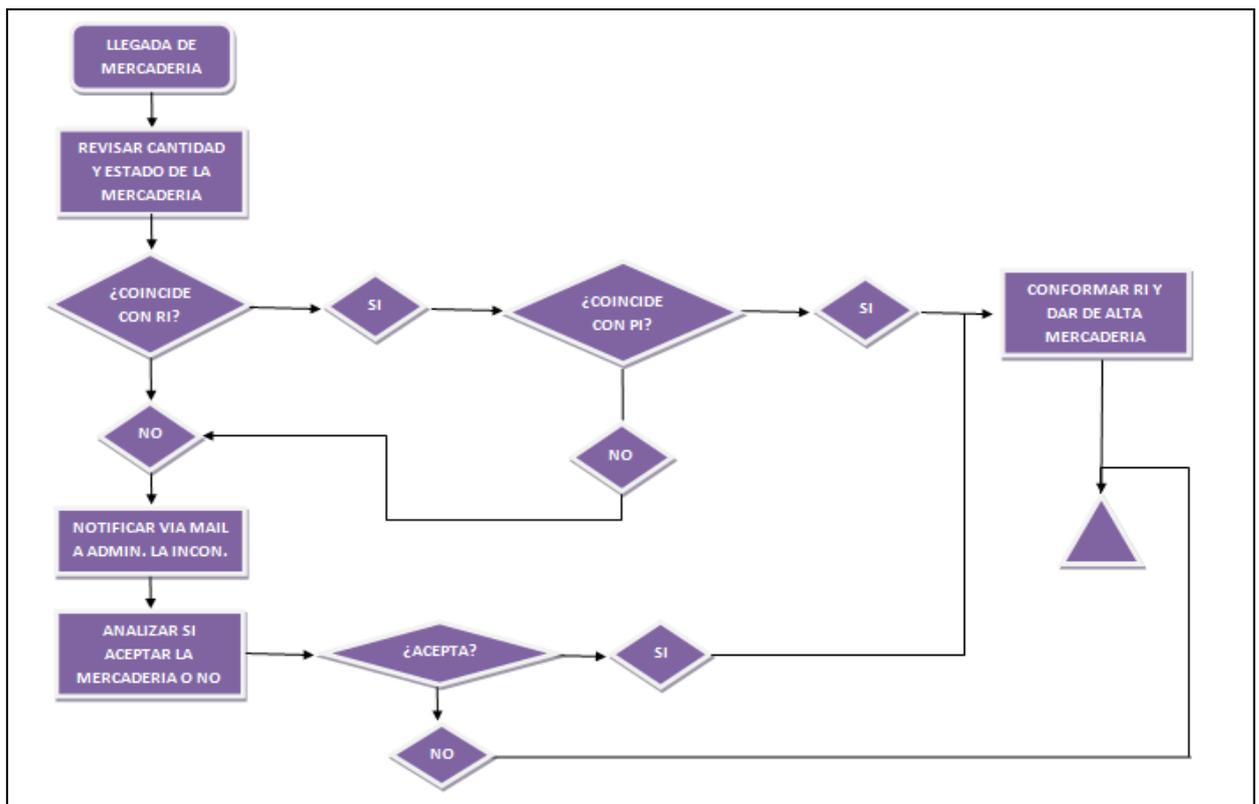
Fuente de elaboración propia

## Circuito de Venta



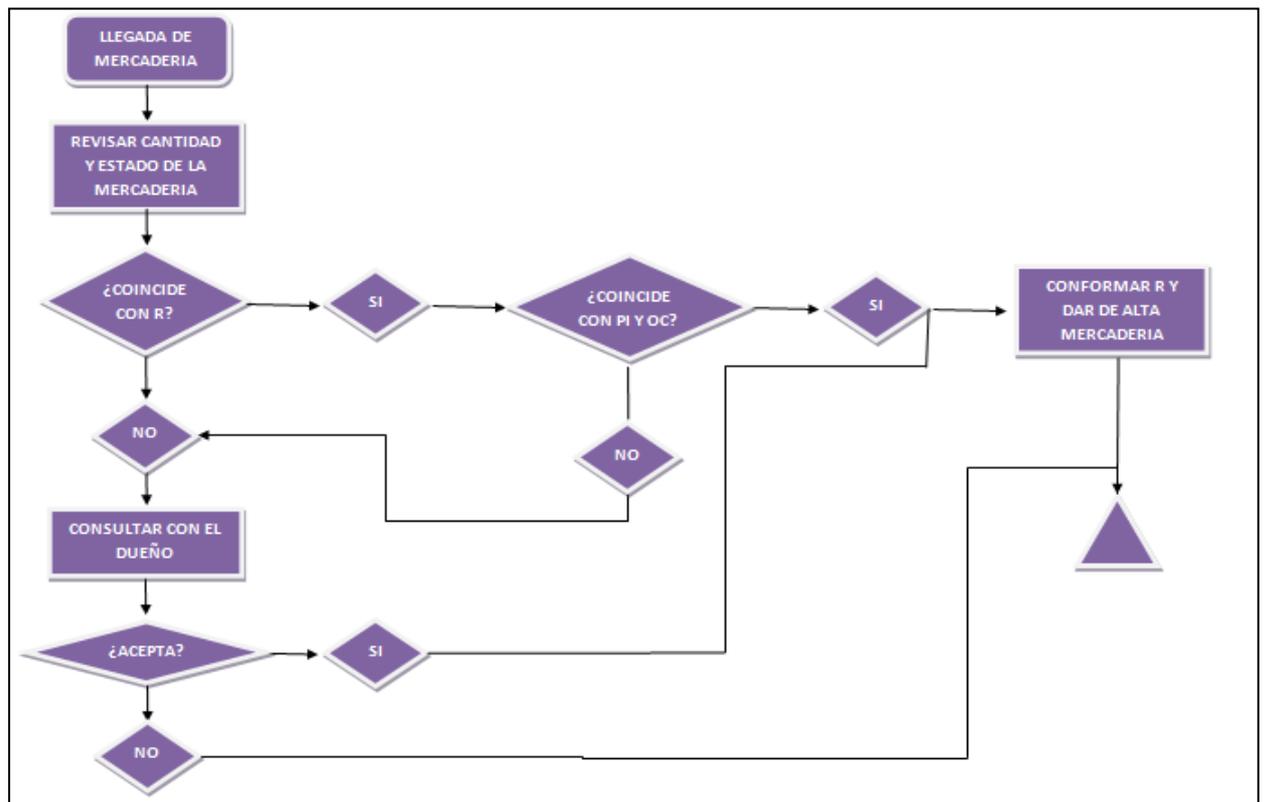
Fuente de elaboración propia

## Circuito de movimiento entre depósitos



Fuente de elaboración propia

## Circuito de recepción de mercadería



Fuente de elaboración propia

## Matriz de control interno

Ciclo	Operación	Objetivo	Tipo de Objetivo	Riesgos	Actividad de Control
Emisión de la OC	Análisis del Pedido Interno de Compras	Que las compras se realicen siguiendo un criterio	Operacional y de Información	Dar curso a un pedido de compra por artículos que no son necesarios	I. Observar la última compra del/los artículo/s y corroborar si existe faltantes por ventas o identificar el motivo de compra. II. En caso de tratarse de un artículo que tiene poca salida, consultar con el encargado de compras si es necesario reponer el artículo
Recep. De Mercadería.	Inspección de mercadería recibida	Que la recepción de la mercadería sea correcta	Operacional y de Información	Dar conformidad a mercadería que no fue solicitada por el sector depósito, ni por el área	I. Realizar cruce de Remito con OC (Sistema) y PIC para control de artículos y cantidades pedidas y recepcionadas. II. Controlar el estado de la mercadería recibida.
Venta de artículos	Registro de los artículos que salen de stock por motivo de venta	Que la factura de venta se confeccione de manera correcta	Operacional y de Información	Dar salida a artículos erróneos, originando inconsistencias entre la realidad del stock y el sistema.	I. En caso de descontar el artículo por código "Confecciones" agregar en "Observación" la descripción y la cantidad vendida. II. En caso de dudas sobre que artículo es consultar a la encargada de Sucursal. III. La cajera antes de entregar el artículo deberá corroborar que los que se entrega es lo que fue facturado.
Movimiento Interdepósitos	Movimiento de Mercadería entre los depósitos de las distintas sucursales que posee la empresa	Que la mercadería recepcionada por la sucursal solicitante coincida con los artículos detallados en R.I	Operacional y de Información	Dar conformidad a mercadería que no fue solicitada por el sector o bien, dar conformidad a la recepción por una cantidad distinta a la solicitada y la detallada en R.I.	I. Controlar la mercadería recepcionada con el R.I. II. Controlar que la mercadería recepcionada coincida con lo solicitado vía Mail. III. En caso de duda consultar con encargado de depósito sobre el pedido realizado.

Fuente de elaboración propia

## **Conclusiones**

En base a lo expuesto a lo largo del trabajo podríamos resolver que la empresa se encuentra bien posicionada en el rubro, con volúmenes y montos de ventas satisfactorios, con presencia en ciudades importantes de la provincia y el norte argentino. Sin embargo, considero que la empresa (como muchas empresas familiares) creció en facturación y tamaño sin haber acompañado ese crecimiento con normas y políticas que permitan llevar a cabo una correcta administración del negocio, descuidando aspectos claves estratégica, operativa y económicamente hablando.

Es por ello que como recomendaciones indicamos que sería óptimo que la empresa brinde ahora:

## **Recomendaciones**

- Un control sobre lo realizado,
- Emplear atención en aquellos circuitos que también son importantes para la liquidez de la empresa como la administración de las cuentas corrientes.
- Mantener actualizados los manuales de funciones en caso de haber alguna modificación en las tareas.
- Capacitar a los empleados en temas de ventas e informar la importancia de realizar las tareas correctamente.
- Definir Misión, Visión y Valores para que los empleados entiendan que es lo que se espera de ellos.
- Realizar análisis de compras a los proveedores para determinar el grado de independencia que se tiene con estos.

## **Bibliografía**

- Chiavenato, I (2011) *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill Companies
- Fernández Fernández, Mario A. (2003) *El control, fundamento de la gestión por procesos*.  
ESIC EDITORIAL
- Gil Estallo, M. (2007) *Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa: Conceptos e Instrumentos*. ESIC EDITORIAL
- Kast, F., Rosenzweig J. (1995) *Administración en las organizaciones*. McGraw-Hill  
Companies
- Mapcal, (1996) *Gestión y motivación del personal*. Díaz de Santos SA.
- Pérez Fernández de Velasco, Juan A. (2009) *Gestión Por Procesos*. ESIC EDITORIAL

## **Apéndice**

# Manual procedimiento circuito de Compra

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	Página 1 de 8
	COMPRAS	

I

## 1. OBJETIVO DEL PROCESO:

Reglamentar la operatoria del circuito Compras, de acuerdo a las normativas vigentes de la empresa.

## 2. AMBITO DE APLICACIÓN:

El presente Manual de Procedimientos es de carácter obligatorio para todos los usuarios que en el ámbito de sus atribuciones manejen, apliquen o intervengan en el proceso.

## 3. RESPONSABLES:

Encargado/a Sucursal Yerba Buena.

## 4. CONTENIDO:

Proceso básico de compras (registro OC).

## 5. PROCEDIMIENTO:

A continuación, se detalla el procedimiento:

Tareas	Sector
Parte I: INICIO DEL PROCESO DE COMPRAS	
1) Gerencia y encargados detectan las necesidades e indican los productos que se consideren necesarios.	
2) Se procede a la confección y carga de la Orden de Compra en sistema.	
3) Para realizar la carga de la Orden de Compra se debe seguir la siguiente ruta:	

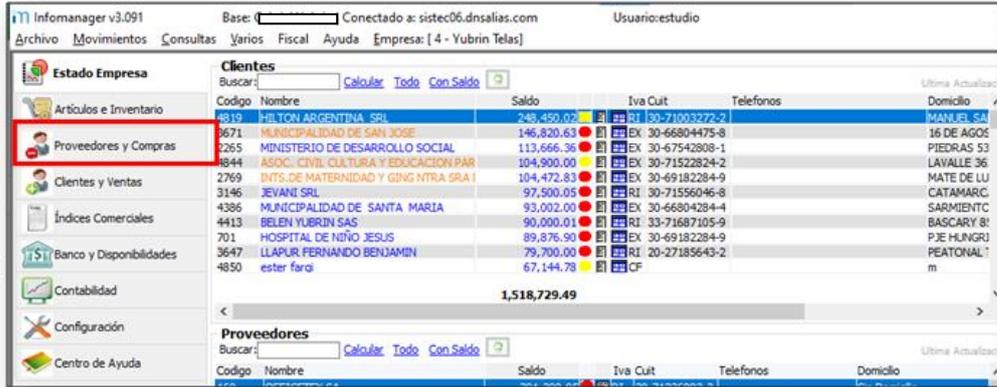


### Parte II: INICIO DEL PROCESO DE COMPRAS

Acceder al sistema, indicando usuario y contraseña:



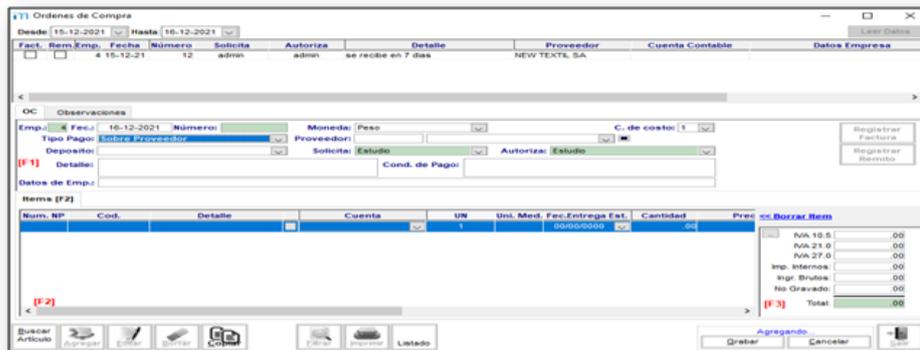
Luego acceder al módulo de "Proveedores y Compras":



Dentro del módulo de Proveedores y Compras, se deberá acceder a la sección de "Órdenes de compra"



Una vez dentro de la sección, se debe agregar una nueva carga de Orden de Compra:



Se deben rellenar los siguientes campos:

- Fecha: fecha del día de la carga de la Orden de compra.
- Tipo de Pago: sobre proveedor.
- Proveedor: elegir el proveedor.
- Deposito: deposito en donde se dará de alta la mercadería.

**Detalle:** aclaraciones varias, por ejemplo: en que transporte se traslada la mercadería.  
**Condición de Pago:** condiciones pactadas de compra.

OC Observaciones

Emp.: 4 Fec.: 16-12-2021 Número: Moneda: Peso C. de costo: 1

Tipo Pago: Sobre Proveedor Proveedor: 92 12 DE OCTUBRE SA

Deposito: D Central Solicita: Estudio Autorizar: Estudio

[F1] Detalle: Fecha estimada de entrega 10 dias Cond. de Pago: 10% de descuento en efectivo

Datos de Emp.:

Items [F2]

Luego se deben agregar los artículos que se van a comprar:

Items [F2]

Num. NP	Cod.	Detalle	Cuenta	UN	Uni. Med.	Fec. Entrega Est.	Cantidad	Precio	<< Borrar Item
	6180	ACOLCHADO DOBBY 230X2	Bienes de cambio (1104)	1		16/12/2021	1.00		

[F2]

IVA 10.5: .00  
 IVA 21.0: .00  
 IVA 27.0: .00  
 Imp. Internos: .00  
 Ingr. Brutos: .00  
 No Gravado: .00  
 [F3] Total: 1,455.00

Buscar Artículo, Agregar, Editar, Borrar, Copiar, Filtrar, Imprimir, Listado, Agregando..., Grabar, Cancelar, Salir

Y rellenar:

- Cantidad a recibir.
- Fecha entrega estimada.
- Precios.

Items [F2]

Cod.	Detalle	Cuenta	UN	Uni. Med.	Fec. Entrega Est.	Cantidad	Precio	<< Borrar Item
6180	ACOLCHADO DOBBY 230X2	Bienes de cambio (1104)	1		20/12/2021	10.00	1,455.00	
6176	ACOLCHADO OKSANA QUEE	Bienes de cambio (1104)	1		20/12/2021	5.00	1,744.00	

[F3] Total: 23,270.00

Buscar Artículo, Agregar, Editar, Borrar, Copiar, Filtrar, Imprimir, Listado, Agregando..., Grabar, Cancelar, Salir

# Manual procedimiento circuito de Venta

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	Página 1 de 8
	VENTAS	

## **1. OBJETIVO DEL PROCESO:**

Reglamentar la operatoria del circuito Ventas, de acuerdo a las normativas vigentes de la empresa.

## **2. AMBITO DE APLICACIÓN:**

El presente Manual de Procedimientos es de carácter obligatorio para todos los usuarios que en el ámbito de sus atribuciones manejen, apliquen o intervengan en el proceso.

## **3. RESPONSABLES:**

Encargado/a Sucursal Yerba Buena.]

## **4. CONTENIDO:**

Proceso básico de Ventas (registro FAC).

## **5. PROCEDIMIENTO:**

A continuación, se detalla el procedimiento:

Tareas	Sector
<b>Parte I: INICIO DEL PROCESO DE COMPRAS</b>	
1) Gerencia y encargados detectan las necesidades e indican los productos que se consideren necesarios.	
2) Se procede a la confección y carga de la Orden de Compra en sistema.	
3) Para realizar la carga de la Orden de Compra se debe seguir la siguiente ruta:	

**Parte II: INICIO DEL PROCESO DE COMPRAS**

Acceder al sistema, indicando usuario y contraseña:



Luego acceder al módulo de "Clientes y Ventas":

Infomanager v3.091 Base: Gabriel [redacted] nectado a: sistec06.dnsalias.com Usuario: estudio

Archivo Movimientos Consultas Varios Fiscal Ayuda Empresa: [4 - Yubrin Telas]

**Estado Empresa**

- Artículos e Inventario
- Proveedores y Compras
- Clientes y Ventas**
- Índices Comerciales
- Banco y Disponibilidades
- Contabilidad
- Configuración
- Centro de Ayuda

**Clientes**

Buscar: [redacted] [Calcular](#) [Todo](#) [Con Saldo](#) Última Actualización

Codigo	Nombre	Saldo	Iva Cuit	Telefonos	Domicilio
4819	WILTON ARGENTINA SRL	248,490.02	RI	30-21003272-2	MANUEL SA
3671	MUNICIPALIDAD DE SAN JOSE	146,820.63	EX	30-66804475-8	16 DE AGOS
2265	MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL	113,666.36	EX	30-67542808-1	PIEDRAS 53
4844	ASOC. CIVIL CULTURA Y EDUCACION PAR	104,900.00	EX	30-71522824-2	LAVALLE 36
2769	INVS.DE MATERNIDAD Y GING NTRA SRA I	104,472.83	EX	30-69182284-9	MATE DE LU
3146	JEVANI SRL	97,500.05	RI	30-71556046-8	CATAMARC
4386	MUNICIPALIDAD DE SANTA MARIA	93,002.00	EX	30-66804284-4	SARMIENTC
4413	BELEN YUBRIN SAS	90,000.01	RI	33-71687105-9	BASCARY B
701	HOSPITAL DE NIÑO JESUS	89,876.90	EX	30-69182284-9	PJE HUNGRI
3647	LLAPUR FERNANDO BENJAMIN	79,700.00	RI	20-27185643-2	PEATONAL
4850	ester farci	67,144.78	CF		m
		<b>1,518,729.49</b>			

**Proveedores**

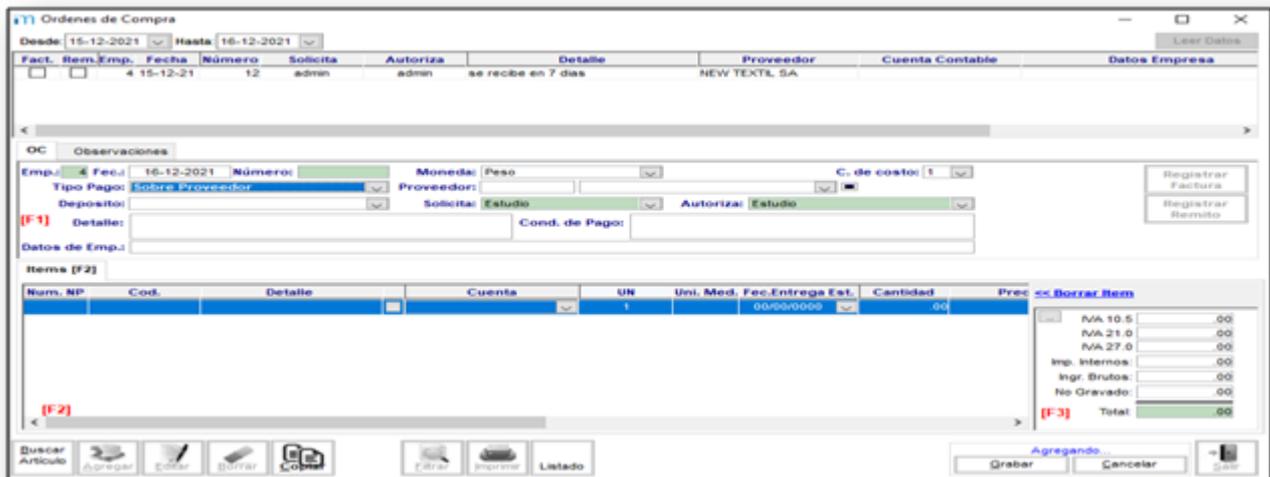
Buscar: [redacted] [Calcular](#) [Todo](#) [Con Saldo](#) Última Actualización

Codigo	Nombre	Saldo	Iva Cuit	Telefonos	Domicilio
1000	Infomanager SA	100,000.00	RI	30-71556046-8	CATAMARC

Dentro del módulo de Proveedores y Compras, se deberá acceder a la sección de " Órdenes de compra"



Una vez dentro de la sección, se debe agregar una nueva carga de Orden de Compra:

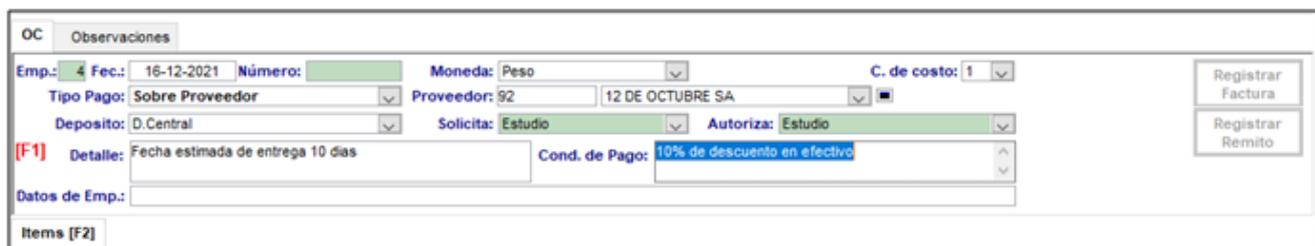


Se deben rellenar los siguientes campos:

- Fecha: fecha del día de la carga de la Orden de compra.
- Tipo de Pago: sobre proveedor.
- Proveedor: elegir el proveedor.
- Deposito: deposito en donde se dará de alta la mercadería.

**Detalle:** aclaraciones varias, por ejemplo: en que transporte se traslada la mercadería.

**Condición de Pago:** condiciones pactadas de compra.



Una vez completados los campos requeridos, se procede a Grabar la orden de compra.

Luego se deben agregar los artículos que se van a comprar:

Num. NP	Cod.	Detalle	Cuenta	UN	Uni. Med.	Fec. Entrega Est.	Cantidad	Precio	<< Borrar Item
	6180	ACOLCHADO DOBBY 230X2	Bienes de cambio (1104)	1		16/12/2021	1.00		

I.V.A 10.5	00
I.V.A 21.0	00
I.V.A 27.0	00
Imp. Internos:	00
Ingr. Brutos:	00
No Gravado:	00
<b>[F3] Total:</b>	<b>1,455.00</b>

**[F2]**

Buscar Artículo    Agregar    Editar    Borrar    Copiar    Filtrar    Imprimir    Listado

Agregando...    Grabar    Cancelar    Salir

Y rellenar:

- Cantidad a recibir.
- Fecha entrega estimada.
- Precios.

Cod.	Detalle	Cuenta	UN	Uni. Med.	Fec. Entrega Est.	Cantidad	Precio	<< Borrar Item
6180	ACOLCHADO DOBBY 230X2	Bienes de cambio (1104)	1		20/12/2021	10.00	1,455.00	
6176	ACOLCHADO OKSANA QUE	Bienes de cambio (1104)	1		20/12/2021	5.00	1,744.00	

I.V.A 10.5	00
I.V.A 21.0	00
I.V.A 27.0	00
Imp. Internos:	00
Ingr. Brutos:	00
No Gravado:	00
<b>[F3] Total:</b>	<b>23,270.00</b>

**[F2]**

Buscar Artículo    Agregar    Editar    Borrar    Copiar    Filtrar    Imprimir    Listado

Agregando...    Grabar    Cancelar    Salir

# Manual procedimiento circuito de Recepción de mercadería

	Manual de Procedimientos	Página 1 de 3
	Suministro de mercadería	

## 1. OBJETIVO.

Garantizar la recepción, preservación e inspección del stock de la forma más eficiente.

## 2. AMBITO DE APLICACIÓN.

El presente Manual de Procedimientos es de carácter obligatorio para todos los usuarios que en el ámbito de sus atribuciones manejen, apliquen o intervengan en el proceso.

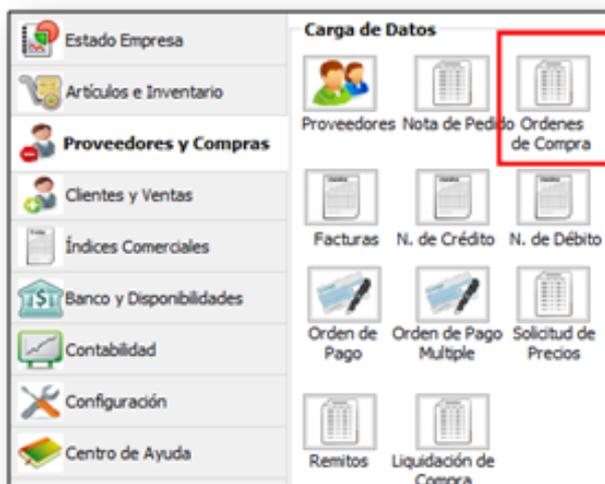
## 3. RESPONSABLES DEL CIRCUITO.

Encargado de Sucursal YB.

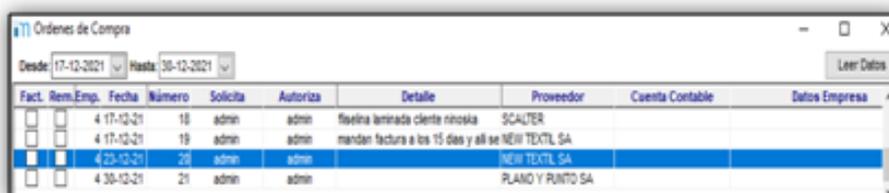
## 4. PROCEDIMIENTO:

A continuación, se detalla el procedimiento:

Ingresar al módulo de "Proveedores y Compras". Luego, en la sección "Órdenes de Compra":



Una vez dentro de la sección, se deberá elegir el periodo "desde y hasta" que se va a analizar.



The image shows a window titled 'Órdenes de Compra' with a date range filter set to 'Desde 17-12-2021' and 'Hasta 30-12-2021'. Below the filter is a table with columns: Fact., Rem. Emp., Fecha, Número, Solicita, Autoriza, Detalle, Proveedor, Cuenta Contable, and Datos Empresa. The table contains four rows of data.

Fact.	Rem. Emp.	Fecha	Número	Solicita	Autoriza	Detalle	Proveedor	Cuenta Contable	Datos Empresa
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 17-12-21	18	admin	admin	filaña laminada cliente rosalia	SCALTER		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 17-12-21	19	admin	admin	mandan factura a los 15 dias y all se	NEW TEXTIL SA		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 23-12-21	20	admin	admin		NEW TEXTIL SA		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 30-12-21	21	admin	admin		PLANO Y PUNTO SA		

Luego, se selecciona la OC a la que se le deberá asociar el remito. Una vez identificada la OC, se deberá proceder a "Registrar el Remito".

OC Observaciones

Emp: 4 Fec: 17-12-2021 Número: 19 Moneda: Peso C. de costo: 1

Tipo Pago: Sobre Proveedor Proveedor: 63 NEW TEXTIL SA

Deposito: D Central Solicita: admin Autoriza: admin

[F1] Detalle: mandan factura a los 15 dias y all se paga precio 3 rnde 3.10 Cond. de Pago: a recibir factura

Datos de Emp:

Registrar Factura  
Registrar Remito

Cuando se agrega el nuevo remito de recepción de mercadería, en el campo de cantidad se deberá agregar la cantidad real repcionada:

Emp: 4 F. Input: 16-12-21 F. Comp: 16-12-21 Centro Costo: 1 Marge Stock:  Depósito: 5 D Central

Proveedor: 63 NEW TEXTIL SA Nro. Interno: Número: 00000 - 00000000

[F1] Detalle: mandan factura a los 15 dias y all se paga precio 3 rnde 3.10 Moneda: Peso

Registrar Factura

Registrar Remito

Remito Ordenes De Compra

Cód. Art.	Items	Cuenta	Cant.	D. Med.	D.K.
4540	MODAL LISO NATURAL	Bienes de cambio (1104102)	44.00	1	1
4544	MODAL LISO ROJO	Bienes de cambio (1104102)	44.00	1	1
4524	MODAL LISO AZUL FRANCA	Bienes de cambio (1104102)	44.00	1	1
4538	MODAL LISO MALVA	Bienes de cambio (1104102)	44.00	1	1
4537	modal liso mac	Bienes de cambio (1104102)	44.00	1	1
4549	MODAL LISO VERDE AGUA	Bienes de cambio (1104102)	44.00	1	1

[F2]

Una vez cargado el remito, se procede a Grabar.

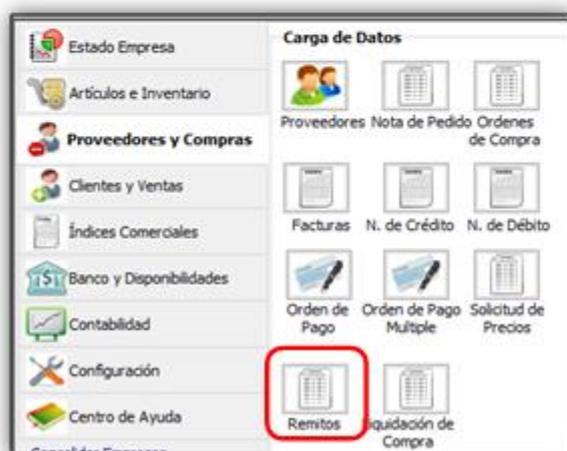
- Orden de Compra no cargada en el sistema

1) El encargado de depósito debe registrar en el sistema el remito de la recepción de la mercadería.  
2) Para cargar el remito se debe:

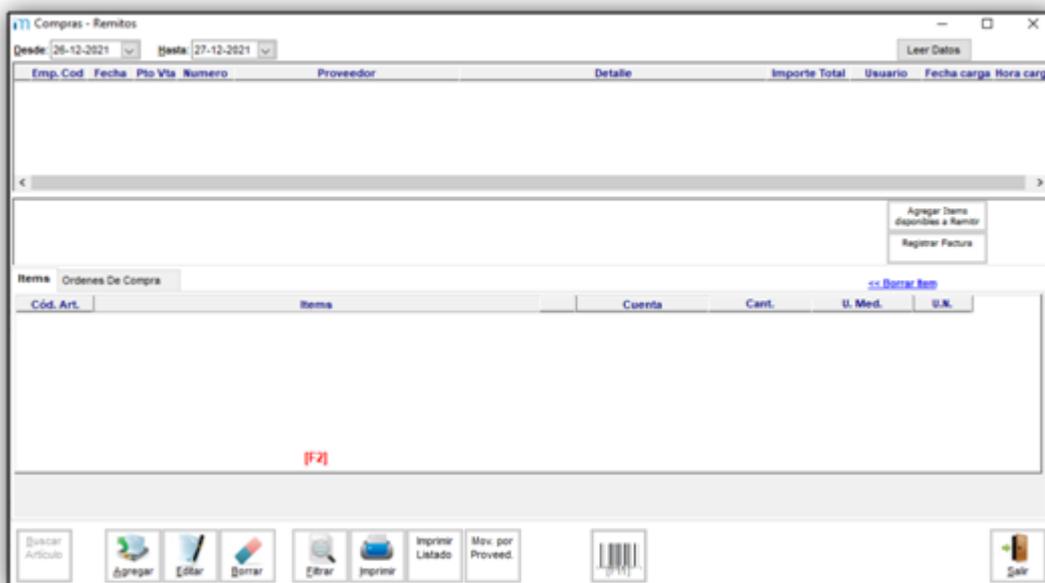
Acceder al sistema con usuario y clave.  
Ingresar al módulo de **"Proveedores y Compras"**:



Ingresar en la sección de "Remitos":



Una vez dentro de la sección, se debe agregar un nuevo remito:



Completar los siguientes campos:

- Fecha Comprobante: fecha de recepción.
- Centro de costo.
- Deposito: donde se dará de alta la mercadería.
- Proveedor: elección del proveedor que envió la mercadería.
- Numero: número del remito emitido por el proveedor.

Luego, se deberá agregar los artículos recepcionados:

Emp: 4 F. Impul: 27-12-21 F. Comp: 27-12-21 Centro Costo: 1 Mueve Stock:  Depósito: 5 D. Central:   
Proveedor: 92 12 DE OCTUBRE SA Nro. Interno:  Número: 00001-00000197  
Detalle:  Moneda: Pesos

Ordenes De Compra --> Borrar Item

Cód. Art.	Items	Cuenta	Cant.	U. Med.	U.M.
			00		

[F2]

Buscar Artículo

Elegir el artículo y la cantidad recibida:

Ordenes De Compra --> Borrar Item

Cód. Art.	Items	Cuenta	Cant.	U. Med.	U.M.
6180	ACOLCHADO DOBBY 230X250 KVG	Bienes de cambio (110410)	10.00		
6183	ACOLCHADO EKTARNA C/ FDA QUEEN	Bienes de cambio (110410)	2.00		
6177	ACOLCHADO OKSANA KING	Bienes de cambio (110410)	3.00		

[F2]

Una vez concluida la carga, presionar en Grabar.

**NOTA:** Concluida la carga del remito, se deberá anotar el Numero interno de pedido para control y análisis del sector administrativo.

## **SITUACIONES ESPECIALES**

**NO CONFORMIDADES:** se pueden presentar los siguientes casos de no conformidad:

- **Rechazo de mercadería:** Durante la recepción de la mercadería puede ocurrir que el encargado de depósito rechace la mercadería por no cumplir con condiciones pactadas en la orden de compra.
  
- **Mercadería no solicitada:** Llegado el caso que la mercadería recibida no coincida con lo solicitado, el operario de depósito deberá controlar la mercadería y realizar el correspondiente informe de recepción hasta finalizar el procedimiento de recepción. Una vez recibido el informe en Compras y cargada la mercadería en el sistema por Administración, se solicitará al proveedor el retiro de la misma. Se dará de baja del sistema con remito, el original se entregará con la mercadería devuelta y el duplicado, conformado por el transporte, se archiva.
  
- **Diferencia de precios:** Cuando el precio facturado no coincida con el precio de la orden de compra, Administración informará a la Gerencia para gestionar la nota de crédito o la devolución, en caso de corresponder.

# Manual procedimiento circuito de Movimiento Interdepositos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	Página 1 de 2
	TRASPASOS INTERNOS DE MERCADERIA	

## 1. OBJETIVO DEL PROCESO:

Reglamentar la operatoria de Traspasos internos de artículos para garantizar un correcto funcionamiento del proceso y salvaguardar los recursos de la empresa.

## 2. AMBITO DE APLICACIÓN:

El presente Manual de Procedimientos es de carácter obligatorio para todos los usuarios que en el ámbito de sus atribuciones manejen, apliquen o intervengan en el proceso.

## 3. RESPONSABLES:

- Encargado/a de Sucursal YB.

## 4. CONTENIDO:

Proceso básico de Traspaso Interno.

## 5. PROCEDIMIENTO:

A continuación, se detalla el procedimiento:|

Tareas	Sector	Responsable
<b>Parte I: DETECCION DE LA NECESIDAD Y EMISION DE PEDIDO INTERNO</b>		
1) Los empleados de la sucursal detectan la necesidad originada por diversos motivos .	SUCURSAL YB	ENCARGADO/A DE SUCURSAL
2) Emisión de pedido Interno: Realizar pedidos vía mail al encargado de depósito Central con copia a responsables de administración en Sucursal Maipú.		
<b>Parte II: RECEPCION DE PEDIDO</b>		
1) Al momento de la recepción controlar artículos (tipo y cantidad) con lo solicitado y con los artículos que figuran sistema (Modulo Inter depositos)	SUCURSAL YB	ENCARGADO/A DE SUCURSAL
2) Conformar el traspaso interno en sistema en caso de no existir inconsistencias.		
3) En caso de existir inconsistencias, las mismas deben ser detalladas vía mail al encargado de depósito con copia a la administración y a Gabriel de [ ] N° de remito, N° de comprobante, fecha y artículos recibidos y pedidos.		