

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

REORGANIZACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE PROCESOS EN EL ÁREA COMERCIAL PARA UNA EMPRESA INDUSTRIAL

**Práctica Profesional – Licenciatura en
Administración**

Alumno: Gonzales Rodriguez Pablo Nahuel
Mail: ngrodriguez91@gmail.com
Profesor tutor: Javier Antonio García
Año 2021

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INDICE

1.- DATOS GENERALES:	3
2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL	3
3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:	4
4.- DIVULGACIÓN	4
5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:	5
6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:	5
7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA	6
PLAN DE TRABAJO	8
RESUMEN	8
PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	12
OBJETIVOS	13
<i>Objetivo General</i>	13
<i>Objetivos Específicos</i>	13
MARCO TEÓRICO	14
MARCO METODOLÓGICO	23
CRONOGRAMA Y CARGA HORARIA	24
BIBLIOGRAFÍA	25
1° INFORME DE AVANCE – MES DE ABRIL	26
2° INFORME DE AVANCE – MES DE MAYO	27
3° INFORME DE AVANCE – MES DE JUNIO	28
4° INFORME DE AVANCE – ÚLTIMO PERÍODO	30
TRABAJO DE	31
CAMPO	31
INDICE	31
RESUMEN	33
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	37
OBJETIVOS	38
<i>Objetivo General</i>	38
<i>Objetivos Específicos</i>	38
MARCO METODOLOGICO	39
MARCO TEÓRICO	40
DESARROLLO	50
<i>DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</i>	50
La Organización	50
<i>RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO</i>	53
ALCANCE	53
OBSERVACIONES	54
ENTREVISTAS	55
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA COMERCIAL	57
PROPUESTAS DE MEJORA	58
<i>Organigrama</i>	58
<i>Manual de Funciones</i>	59
<i>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</i>	71
<i>Planes de Acción Complementarios</i>	87
CONCLUSIONES	88
APÉNDICE	89
<i>RESPUESTAS A ENTREVISTAS</i>	89
REFERENCIAS	118

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres: Gonzales Rodriguez Pablo Nahuel	Apellido y Nombres del Director: García Javier Antonio
DNI: 36.224.684	DNI: 37.456.419
Tema: Reorganización y Formalización de Procesos para el Área Comercial de una Empresa Industrial	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en una situación laboral de revista o ambiente real de trabajo.	
Lugar de Trabajo: Cerámicos NOA S.R.L, Yerba Buena, Tucumán	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

El presente trabajo inicia con la presentación del plan de trabajo durante el primer cuatrimestre del presente año 2021, en el mismo se resumió el planteamiento del problema de investigación, los objetivos tanto general como específicos, la metodología a seguir, el marco teórico utilizado y el cronograma de tareas y actividades a desarrollar para completar el trabajo.

A partir de esto, se llevó a cabo la revisión de la literatura correspondiente a la temática central, se consultó la misma durante el desarrollo del trabajo, se realizaron reuniones virtuales vía Meet/Zoom con el tutor y consultas a través de diferentes medios virtuales como ser email y WhatsApp. Esto tuvo como objetivo la ejecución del relevamiento y recopilación de datos en la empresa como así también la recomendación de lecturas vinculadas a formalización, diseño organizacional y procesos. También se realizaron entrevistas presenciales semiestructuradas al personal del sector comercial como a aquellos empleados vinculados indirectamente con dicho sector. Como fuente de recopilación de datos también se hizo uso de observaciones participantes y vivencias en la organización, esto fue posible gracias a la realización de una pasantía en la empresa objeto de estudio del presente trabajo.

Recolectada la información se llevó a cabo el análisis de la misma, triangulando y cruzando los datos obtenidos de las observaciones, las entrevistas y la revisión de fuentes documentales. Con los resultados del relevamiento se elaboró el diagnóstico de la situación actual del área comercial, pudiendo identificar las debilidades en los sistemas, procesos, circuitos y actividades. A continuación, se diseñó el organigrama del sector comercial en conjunto con la Responsable del sector, sin embargo, se propuso un nuevo organigrama como propuesta de mejora. Se diseñaron los cursogramas de los circuitos y operatorias más importantes del área comercial, esto se constituye luego en el Manual de Procedimientos. También se elaboró el Manual de Funciones que contiene el organigrama del sector, como así también su misión, valores y descriptivo de puestos. Finalmente se completó el trabajo con una serie de planes de acción o propuestas de mejora que acompañen la formalización que se esperar obtener en el sector.

Cabe destacar que a lo largo del trabajo se presentaron cuatro (4) informes de avance y se expuso el presente trabajo en el marco de la Muestra Académica de Trabajos de

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Investigación de la Licenciatura en Administración (X MATILA) realizada desde el lunes 29 de noviembre hasta el viernes 03 de diciembre de 2021.

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

4.- DIVULGACIÓN

La divulgación fue llevada a cabo a través de:

- Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración. La misma fue realizada el día miércoles 08 de septiembre del corriente año en forma virtual mediante plataforma Zoom.
- X Muestra Académica de Trabajo de Investigación de la Licenciatura en Administración organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas. La misma fue llevada a cabo desde el día 29 de Noviembre hasta el 03 de diciembre del presente año.



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional Licenciatura en Administración



REUNION DE DISCUSIÓN AVANCES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

En el marco de la **Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la **Reunión de Discusión del Instituto de Administración** que se realizará el día **Miércoles 08 de Septiembre de 2021, de 19:15 a 20:00 horas** en forma virtual por la plataforma Zoom.

Link: <https://us02web.zoom.us/j/63365873364?pwd=TnVrNXNXc1A0VFEaM2wzV3FFe081UT09>

ID de reunión: 833 6587 3364

Código de acceso: pplea

Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

MIÉRCOLES 08/09	
Hora	Título del Trabajo
19:15	"Formulación de la estrategia para empresa familiar" Alumna: Valdez, Rocio María. Tutora: Lic. Abbas, Virginia.
19:30	"Reorganización y Formalización de Procesos en Área Comercial para Empresa Industrial" Alumno: Gonzales Rodríguez, Pablo Nahuel. Tutor: Lic. García, Javier Antonio.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Link de exposición: <https://www.youtube.com/watch?v=JIEicMyUB50>
Duración de la exposición desde minuto 20:31 hasta minuto 46:20

MESA 6

P31	REORGANIZACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE PROCESOS EN ÁREA COMERCIAL PARA EMPRESA INDUSTRIAL • GONZALES RODRIGUEZ PABLO NAHUEL
P32	REORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN TUCUMÁN • GONZÁLEZ, LOURDES MARÍA
P33	PLAN DE MEJORA INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN PYME FAMILIAR • NAVARRO IGLESIAS JORGE
P34	PROPUESTA DE MEJORA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE UNA AGENCIA DE MARKETING • SALÁS GASPAR, LIA
P35	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA EMPRESA FAMILIAR • VALDEZ, ROCIO MARIA
P36	ESTUDIO DE MERCADO: LOCAL COMERCIAL • SUSTAITA FUENTES MAXIMILIANO
P37	SERVICIO INMOBILIARIO ORIENTADO AL CLIENTE • YESSA MARÍA

Link de exposición X MATILA: <https://youtu.be/mQduXM4Rih4>

5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

N/A

6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

A lo largo del trabajo realizado pude poner en práctica los conocimientos, habilidades y herramientas adquiridos en la carrera. Considero de vital importancia el poder formarse en una carrera universitaria y encuentro muy enriquecedor el hecho de poder compartir con colegas, compañeros, aprender de profesionales y excelentes profesores. Al hacer un breve resumen de la vida universitaria uno ingresa teniendo nociones muy básicas del mundo de las ciencias económicas y particularmente de las ciencias administrativas. A lo largo de la carrera vamos incorporando y aprendiendo sobre distintos campos como ser finanzas, contabilidad, control de gestión, dirección estratégica, costos, entre otros. Es sumamente positivo cómo en el transcurso de la carrera vamos adquiriendo capacidades y herramientas que nos permite ver las organizaciones con otra lente, más analíticas y con “ojos” de Licenciado en Administración. Para mí fue una experiencia sumamente linda y gratificante poder aplicar conceptos teóricos en la realidad de una empresa y situación real de trabajo. Me llevo una base muy sólida y le agradezco a mis profesores por todo el conocimiento compartido.

<p>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

Firma del Estudiante_____

Fecha_____

Aclaración_____

Firma del Director_____

Fecha_____

Aclaración_____

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

El plan de trabajo propuesto por Pablo se cumplió en su totalidad. El trayecto de su Práctica Profesional demandó creatividad y versatilidad para ir adaptando la teoría a la práctica. Como producto final, pudo diseñar herramientas para formalizar procesos, funciones, actividades, etc. en el área comercial de su organización de trabajo. Abordó su trabajo desde una perspectiva cualitativa, desarrollando sus habilidades de comprensión e interpretación, lo cual representa una competencia fundamental en el rol de un Licenciado en Administración.

Pablo presentó un adelanto de su trabajo en una Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional. Participó como disertante en la X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración, fortaleciendo sus habilidades de comunicación oral y escrita.

Se destaca el respeto y la motivación con la cual se llevó a cabo el trayecto. También es muy valiosa la capacidad de resiliencia que Pablo desarrolló en este último tiempo, debido a que afrontó circunstancias personales extremadamente complejas y aún así pudo cumplir con su meta. Su mamá, abuela y toda su familia deben sentirse muy orgullosos de él. Por último, se reconoce el esfuerzo que requiere estudiar y trabajar simultáneamente en un contexto completamente atípico y complicado por la pandemia.

Es por todo lo citado, que el desempeño de Pablo se valora como muy satisfactorio.

Fecha: 03/12/2021

Firma del Director:



Aclaración: Javier Antonio García

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

PLAN DE TRABAJO

Gonzales Rodriguez, Pablo Nahuel
DNI: 36.224.684

Práctica Profesional 2021 - Licenciatura en
Administración
Tutor: Profesor Javier Antonio García

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

RESUMEN

El propósito de este trabajo consiste en la reorganización y formalización de procesos y procedimientos administrativos comerciales en una empresa del rubro industrial, ubicada en la localidad de Yerba Buena, provincia de Tucumán. Como fin se busca llevar adelante el diseño organizacional del área comercial, el cual comprende la declaración de la misión y visión del área, alineados con la misión, visión y valores de la organización; además comprende la realización del Manual de Funciones y Procedimientos propios del sector comercial. Sumado a esto, se pretende establecer el organigrama del sector, describir en forma concisa el perfil de los puestos de trabajo, diagramar los flujogramas de los principales circuitos y procesos comerciales, definir los formularios utilizados, e identificar los reportes e informes principales que se usan en el área comercial. El trabajo será abordado desde un enfoque cualitativo, contando con la participación del socio gerente comercial, la responsable comercial, así como algunos empleados administrativos de la empresa. El diseño de investigación corresponde a Investigación-Acción ya que se busca comprender un fenómeno bajo estudio para poder finalmente proponer una posible solución.

Palabras clave: Diseño organizativo – Procesos – Formalización – Manuales – Flujogramas

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolla dentro del marco de la materia Práctica Profesional de la carrera Licenciatura en Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas. El mismo tiene como fin el desarrollo del diseño organizacional del área comercial de una empresa del rubro industrial, dedicada a la fabricación de ladrillos y materiales de construcción.

En sus inicios las organizaciones son simples, cuentan con muy pocos empleados o colaboradores, y exhiben un grado de formalización muy bajo. La formalización es la manera en que las organizaciones prescriben comportamiento de los individuos que se desempeñan en ella; algunos autores la entienden como la coerción del libre albedrío, mediante la imposición de ciertas reglas o formas de llevar a cabo una acción.

La formalización aparece cuando la institución debe prepararse para la eficiencia. Cuando una empresa pequeña comienza a crecer y volverse más compleja, enfrenta dos grandes desafíos que son, su viabilidad económica y enfrentarse a un éxito demasiado veloz para poder manejarlo. Podemos decir entonces que la formalización aparece naturalmente cuando las organizaciones crecen, sea por estilo de gestión o por condiciones de su entorno; y dos aspectos entran en juego: la evolución del tamaño y el manejo de la formalización.

¿Por qué surge la formalización?

Es necesario mencionar que organizar es establecer reglas de funcionamiento, es distribuir recursos de un modo particular, persiguiendo un objetivo determinado. Organizar es distribuir elementos de la realidad institucional según normas básicas más o menos permanentes en el tiempo, es definir la manera de hacer algo. Estaremos en presencia de formalización cuando la distribución de recursos se traduzca en:

- Cursos de acción concretos
- Reglas de distribución a través de toda la organización
- Expectativas de comportamiento

Según Mintzberg, la formalización se hace presente cuando es necesaria, y esto se da cuando se vuelve más eficiente que la innovación, cuando es mejor tener alguna decisión preestablecida en lugar de ir innovando a cada paso para resolver un problema.

La formalización estandariza el producto de un trabajo, las habilidades que se requieren para un determinado puesto, la manera particular en que se hace un trabajo descomponiéndolo en tareas más simples y entendibles por el común de la gente.

La organización

La empresa bajo estudio surge en el año 1972, como una fábrica de ladrillos huecos cerámicos. Con el correr del tiempo la organización se fue diversificando y ampliando sus líneas de negocios, abarcando dos grandes rubros: industrial y agrícola. Respecto a la empresa del presente trabajo podemos decir que su actividad principal es la fabricación y comercialización de ladrillos huecos cerámicos, además de otros materiales como tejas, cerramientos y aberturas, y demás materiales de construcción. Esto constituye la línea industrial del grupo económico.

La empresa tiene declarada una visión, misión y valores en su sitio web; sin embargo, no cuenta con organigrama detallado y explícito por lo que la estructura de la organización sólo puede deducirse de forma implícita. El personal se encuentra repartido en tres

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

grandes áreas: administrativa, comercial y operativa o de fábrica. Luego están los niveles directivos, donde se encuentran los socios gerentes, dueños de la empresa. Se trata de 3 hermanos, de los cuales uno se encarga de todo lo comercial, otro de la parte operativa y de producción, y el tercero de lo vinculado a la administración en general y las finanzas de la empresa.

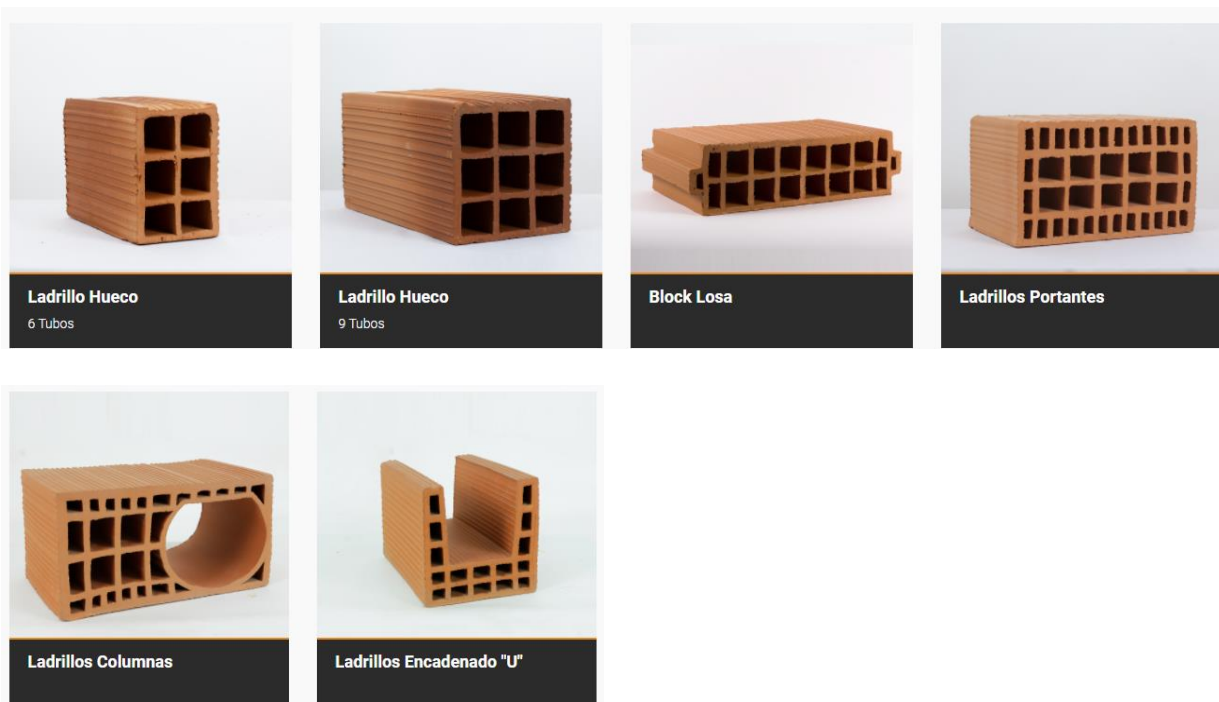
La fábrica trabaja las 24 horas del día de lunes a viernes y lo hace en 3 turnos de 8 horas cada uno. Los turnos se dividen en:

- Turno 1: 22:00 – 06:00
- Turno 2: 06:00 – 14:00
- Turno 3: 14:00 – 22:00

En cada turno hay operarios y clarkistas que se ocupan de la fabricación de los ladrillos, así como de su empaque, almacenamiento y distribución a los distintos clientes de la empresa. Cabe mencionar que la empresa tiene modelos de ladrillos y tejas predefinidos que fabrica para stock. Hay 6 tipos de ladrillos que son los principales productos:

- 1.Ladrillo hueco (6 tubos)
- 2.Ladrillo hueco (9 tubos)
- 3.Block Losa
- 4.Ladrillos Portantes
- 5.Ladrillos Columnas
- 6.Ladrillos Encadenado "U"

A continuación, se presentan imágenes a modo ilustrativo de los distintos tipos de ladrillos que fabrica la empresa. Es necesario tener en cuenta que la medida de referencia por excelencia para contabilizar las cantidades de ladrillos y poder costear es el "Pallet". Un pallet es una superficie de madera de 1 metro de largo por 1 metro de ancho por 1 metro de alto. En este volumen caben diferentes cantidades de ladrillos según sus medidas.



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

El propósito para desarrollar este trabajo surge de la falta de formalización de los procesos y procedimientos administrativos, operativos y comerciales en la empresa, así como la carencia de manuales de procedimientos, de funciones, y manual de organización en general.

En base a lo mencionado anteriormente es que surge la necesidad de reorganizar y formalizar los procesos en el sector comercial; así como elaborar el manual de funciones y procedimientos.

Las preguntas de investigación que se plantean son:

1. ¿Cuáles son los principales procesos en el área comercial?
2. ¿Cuáles son las consecuencias de la falta de formalización de los mismos?
3. ¿Cuáles son las actividades secundarias o de apoyo?
4. ¿Qué herramientas pueden minimizar la informalidad en el área?

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

OBJETIVOS

Objetivo General

El objetivo general de este trabajo será proponer el diseño organizacional para el área comercial de la empresa bajo estudio esperando lograr mayor eficiencia y calidad en el servicio brindado y una mejor organización interna.

Objetivos Específicos

Para el desarrollo efectivo del presente trabajo será necesario:

- Conocer y realizar un diagnóstico de la situación actual del área comercial, así como sus principales circuitos y actividades.
- Proponer un organigrama, así como una declaración de visión, misión y valores.
- Diseñar y elaborar un Manual de Funciones y Manual de Procedimientos que sirvan como herramientas de guía y consulta para el área comercial.
- Presentar propuestas de mejora en aquellos aspectos y procesos que lo requieran.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

MARCO TEÓRICO

En base a todo lo antes mencionado y expuesto, procedemos a realizar una revisión de la bibliografía y establecer conceptos claves que serán de ayuda en el desarrollo del presente trabajo.

Concepto de Sistema

Empezamos definiendo “Sistema”. Un sistema es “un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente, de modo tal que forman una suma total o totalidad”.

- 1) **Conjunto:** colección o grupo de elementos dentro de un marco discursivo que pertenecen a él.
- 2) **Objetos:** desde un punto de vista estático, los objetos son las funciones o actividades que se desarrollan para alcanzar el objetivo. Desde el punto de vista funcional, en cambio, son la entrada, el proceso, la salida, y el control de retroalimentación.
- 3) **Interrelación e Interdependencia:** los elementos no relacionados no forman parte del sistema. Existen tipos de relaciones:
 - **Relaciones simbióticas:** alto grado de interdependencia ente los elementos del sistema, no pueden funcionar aisladamente. Por ejemplo, la relación entre el sector comercial y de producción puede ser considerada una relación simbiótica.
 - **Relaciones sinérgicas:** asociaciones de varios órganos para la producción de un trabajo. La acción conjunta de los elementos del sistema genera un resultado total mayor que la suma de los resultados tomados de forma individual. El trabajo en equipo, la acción cooperativa, produce un efecto sinérgico en la organización. Por ejemplo, la relación que se establece entre un producto con el consumidor, que, por ser de mayor valor para éste último, se asocia favorablemente.
 - **Relaciones superfluas:** están destinadas a aportar un elemento de regulación al funcionamiento del sistema. Son llamadas relaciones “de control” y suponen la existencia de normas que permiten verificar el cumplimiento del objetivo.
- 4) **Ambiente:** son todas aquellas variables externas al sistema, sobre las que no tiene control. Schoderbek (1981) establece dos condiciones para caracterizar el ambiente:
 - ✓ Que esté constituido por variables no controlables por la organización
 - ✓ Que los factores que lo constituyen sean relevantes para la organización

Definir un sistema implica necesariamente definir un ambiente, es decir, el conjunto de variables que no forman parte del sistema.

- 5) **Totalidad:** el sistema es un conjunto reconstituido; es un todo no dividido. Estudiamos el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en acción. Para proponer soluciones se pone énfasis en la interrelación e interdependencia de los elementos más que en las propiedades de cada uno.

Cabe mencionar algunos aspectos relevantes que interviene en el concepto de Sistema.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Teleología: todo sistema persigue un objetivo final. La interacción adecuada de sus componentes permite alcanzar alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio.

Recursos: son los medios que posee el sistema para realizar las actividades que le permitan lograr sus objetivos. Usualmente los recursos son personas, dinero, equipo, materiales.

Jerarquía: la existencia de jerarquías supone la existencia de subsistemas y permite separar y ordenar las partes en los sistemas complejos. Los niveles de jerarquía pueden ser considerados un sistema en sí mismo.

Atributos: son las características que identificamos en los elementos del sistema y en sus interrelaciones. Existen atributos definidores y concomitantes. Los definidores son las cualidades que da a conocer un objeto, sin las cuales éste no sería lo que es. Los concomitantes son aquellos cuya presencia o ausencia no influye en su entidad.

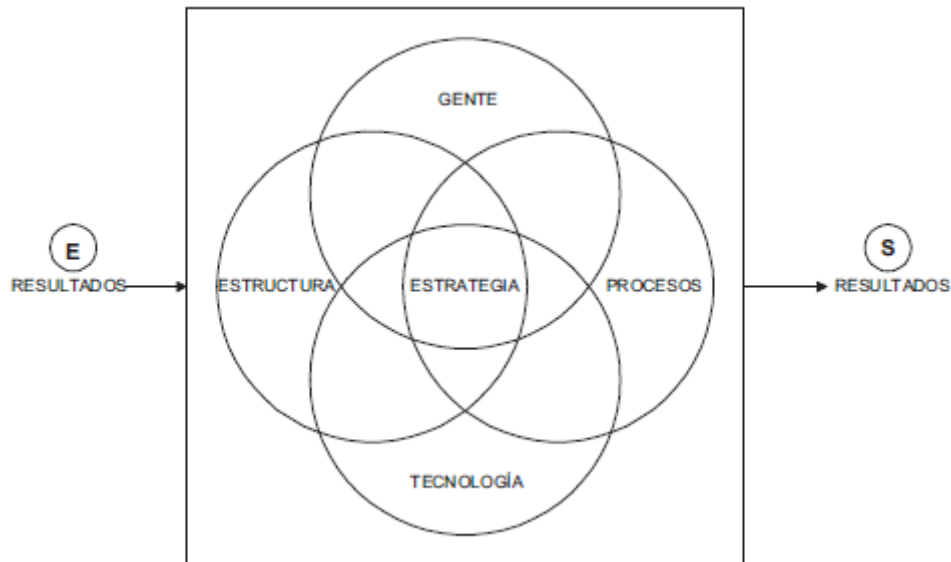


Figura 1: Elementos del Diseño. Fuente: Diseño Organizativo, Gilli (2007)

El modelo de sistemas hasta aquí presentado, propone una visión de la organización caracterizada por las siguientes condiciones:

- A. Complejidad
- B. Artificialidad
- C. Apertura
- D. Intencionalidad

Enfoque Situacional o Contingente

Esta perspectiva de análisis supone que el sistema además de interactuar con el ambiente, lo influye y es influido por él. No existe el diseño óptimo sino aquel que mejor se ajuste a cada contingencia en particular. Mintzberg (1984) explica que en el diseño de una organización debe tenerse en cuenta el ajuste de sus parámetros a los factores situacionales, y que cuando se hace, la organización selecciona la forma estructural que mejor corresponde con su situación.

Mintzberg sugiere que toda organización tiene 5 partes: centro técnico, alta gerencia, gerencia de nivel medio, apoyo técnico y apoyo administrativo.

Centro técnico: incluye a las personas que realizan el trabajo básico de la organización. Esta parte genera los productos y servicios de la organización, aquí se produce la

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

transformación primaria de insumos y productos. Es el departamento de producción en una empresa industrial o fabril, por ejemplo.

Apoyo técnico: ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Los empleados de apoyo técnico como ingenieros, investigadores y profesionales en TI revisan el entorno para detectar problemas, oportunidades y desarrollos tecnológicos. El apoyo técnico es responsable de crear innovaciones en el centro técnico, ayudando a la organización a cambiar y adaptarse.

Apoyo administrativo: esta función es responsable de la operación eficiente de la organización, incluidos sus elementos físicos y humanos. Comprende las actividades de recursos humanos, como reclutamiento y selección, establecimiento de compensaciones y prestaciones, capacitación y desarrollo de los empleados, así como actividades de mantenimiento como limpieza y reparación de máquinas.

Administración: es una función diferente, responsable de dirigir y coordinar otras partes de la organización. La alta gerencia o de alto nivel, proporciona dirección, planeación, estrategia, metas y políticas a toda la organización o principales divisiones. La gerencia de nivel medio es la responsable de la implementación y coordinación en el nivel departamental. La gerencia de nivel medio, en organizaciones tradicionales, son responsable de mediar entre la gerencia de nivel alto y el centro técnico, como la implementación de reglas y el paso de la información hacia los niveles superiores e inferiores de la jerarquía.

En las organizaciones reales, las cinco partes están interrelacionadas y, a menudo, cubren más de una función.

Según Mintzberg (1990) las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son lineales. En la base de la organización se encuentran los operarios, aquellas personas que ejecutan el trabajo básico y de producción de bienes y servicios; ellos forman el núcleo operativo.

A medida que las organizaciones crecen y adoptan una división de trabajo más compleja, aumenta la necesidad de supervisión directa. Se vuelve obligatorio contar con un gerente en lo que se llama “cumbre estratégica” y a medida que la organización se vuelve más compleja se requieren más gerentes. A medida que continúa el proceso de elaboración, la organización tiende a la estandarización como mecanismo para coordinar su trabajo. La estandarización es responsabilidad de los analistas, que realizan tareas administrativas de tipo staff y constituyen lo que llamamos la “tecnoestructura”, fuera de la jerarquía de autoridad de línea.

Finalmente, a medida que la organización crece, tiende a agregar unidades de staff de naturaleza diferente para proveerse de servicios externos indirectos; esto recibe el nombre de staff de apoyo.

Esto nos deja con 5 partes o elementos:

1. **Cúspide estratégica:** encargada del cumplimiento de la misión de la organización, satisfaciendo los intereses de las personas que la constituyen.
2. **Línea media:** actividades que actúan como nexo entre la cúspide estratégica y el núcleo operativo.
3. **Núcleo operativo:** miembros de la organización que desempeñan actividades de transformación de los inputs en outputs, los distribuyen y brindan apoyo directo a las funciones de ingreso, transformación y salida.
4. **Staff de apoyo:** actividades relacionadas indirectamente con la transformación de los inputs en outputs.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

5. **Tecnoestructura:** conformada por los analistas que estudian la adaptación de la organización al entorno y establecen pautas de estandarización y formalización.

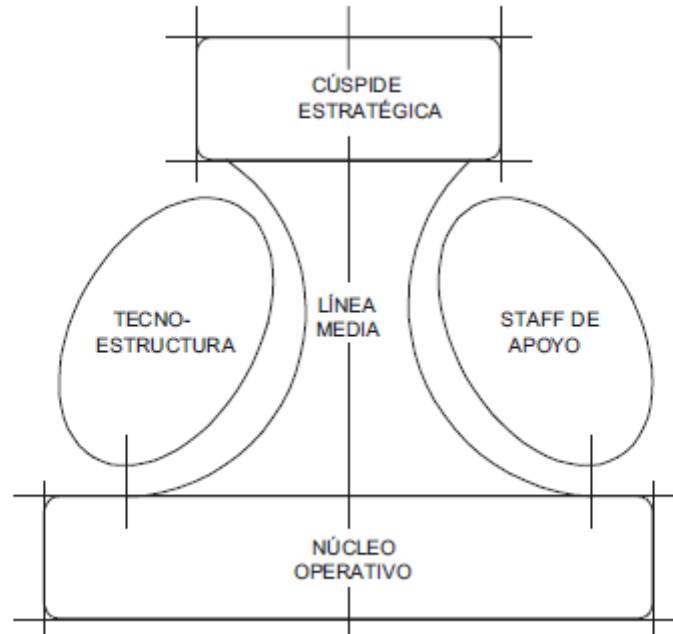


Figura 2: La visión de Mintzberg. Fuente: Diseño Organizativo, Gilli (2007)

Formalización de comportamiento

Este parámetro representa la manera de la organización de proscribir la libertad de sus miembros y estandarizar sus procesos de trabajo. El comportamiento se puede formalizar en tres formas básicas:

1. Por la posición
2. Por la corriente de trabajo
3. Por reglas

Sea cual sea la forma elegida, el efecto es el mismo: regular el comportamiento de la persona que hace el trabajo. Las organizaciones formalizan el comportamiento para:

- ✓ Reducir su variabilidad
- ✓ Predecir y controlar el comportamiento de las personas
- ✓ Coordinar actividades
- ✓ Asegurar la consistencia mecánica en la producción
- ✓ Asegurar imparcialidad a los clientes

Mintzberg explica que dada la variedad y complejidad de los vínculos entre las partes básicas componentes es imposible describir de forma única cómo se produce el comportamiento. Es por ello que las partes de la organización están unidas mediante distintos flujos: sistema de procesos de autoridad formal, flujos de información controlados, comunicación informal, constelaciones de trabajo y decisiones ad hoc.

- **Autoridad formal:** representada en el organigrama, que proporciona la representación de la división de trabajo, permitiéndonos ver las posiciones

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

existentes dentro de la organización, cómo se agrupan en unidades y cómo fluye la autoridad formal.

- **Flujos regulados:** describe el uso de la normalización mediante tres flujos, el trabajo de las operaciones, el de la información y decisiones de control.
- **Comunicación informal:** son actividades espontáneas y flexibles realizadas de manera informal entre los miembros de la organización.
- **Constelaciones de trabajo:** la organización adopta la forma de un conjunto de círculos independientes de individuos que intentan tomar decisiones adecuadas a su nivel jerárquico. Las constelaciones oscilan entre lo formal y lo informal.
- **Procesos de decisiones ad hoc:** complementan el conocimiento de los procesos de decisión, cómo se vinculan las decisiones operativas, administrativas y estratégicas, y qué rol cumplen las personas en las etapas del proceso decisorio.

Concepto de Proceso

Juan Bravo Carrasco (2009) brinda una serie de definiciones de Proceso:

“Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo, útil a la organización y que agrega valor para el cliente.”

Entendiendo por totalidad una secuencia de principio a fin de un flujo.

También establece que *“Proceso es un conjunto de actividades e interacciones que transforma entradas en salidas, que agregan valor a los clientes, la finalidad común. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.”*

Por entradas y salidas, además de información, entendemos los flujos físicos de productos y servicios.

Un proceso puede pasar por muchos cargos, por eso se dice que los procesos alcanzan a toda la organización y la cruzan horizontalmente. Desde el punto de vista de segmentación se pueden distinguir macroprocesos y procesos operativos.

Macroprocesos: es una estructura de procesos con la característica de recursividad, es decir, los procesos se desagregan en otros procesos.

Proceso Operativo: es un proceso de bajo nivel que no se puede desagregar más como proceso, sino que su descripción detallada da origen a un nuevo nivel de profundidad, donde aparecen las actividades en el flujograma de información.

Resulta interesante destacar que el autor Juan Bravo Carrasco hace una distinción entre ciertos conceptos, ellos son:

1. **Actividad:** la misma tiene sentido en el interior del proceso y está asociada a un cargo específico. Individualmente es irrelevante para el cliente del proceso. No tiene un objetivo por sí misma. Son conjuntos de acciones o tareas concretas. Las actividades son los elementos de más bajo nivel que se analizan y adquieren pleno sentido al cuestionar su valor en el interior de un proceso. El factor crítico es el tiempo.
2. **Tarea:** es el desarrollo de la actividad en acciones específicas; generalmente están incluidas en los procedimientos. Nuevamente la clave es el tiempo y duración y la relación con otras tareas y actividades.
3. **Procedimiento:** es una descripción detallada de una parte del hacer de la organización, puede ser un macroproceso, un proceso o una actividad.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

4. **Regla:** forma parte de un reglamento interno.
5. **Norma:** es una estandarización con el medio con un cierto grado de obligatoriedad. Algunas son adhesiones voluntarias y otras obligatorias; en ambos casos están para cumplirse.
6. **Cliente:** es aquella persona u organización a quien servimos y de quien recibimos ingresos. Todo proceso existe para agregar valor al cliente, incluyendo los procesos estratégicos y de apoyo.
7. **Dueño del proceso:** es alguien de nivel ejecutivo que vela por el resultado del proceso de principio a fin, con la autoridad suficiente para modificar el diseño del proceso y controlar el nivel de los indicadores.

Identificación de Procesos

Cabe realizar una distinción entre tres tipos de procesos: estratégicos, de negocio y de apoyo.

Procesos estratégicos: son aquellos relacionados con la estrategia de la empresa, considera:

- La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales, personales y el programa de acción entre otros componentes.
- La forma como se controla el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- La forma de comunicar la estrategia y motivar a los integrantes de la organización.

Procesos de negocio: atienden directamente la misión de la empresa y satisfacen necesidades concretas de los clientes. La cantidad de procesos de negocio se relaciona con el tamaño de la empresa y el grado de focalización, mientras más focalizada está menor es el número de procesos de negocio.

Algunos ejemplos de procesos de negocio en una empresa constructora podrían ser:

- Construcción de obras: desde la captación de clientes hasta el servicio pos entrega.
- Servicios de corte y perforación de estructuras: desde el diagnóstico hasta la verificación de calidad del servicio, pasando por todas las actividades de realización del mismo.

En general, los procesos de negocio están vinculados a los productos o servicios que ofrece la organización.

Procesos de apoyo: son servicios internos necesarios para realizar los procesos de negocio. Se llaman también procesos secundarios. Algunos ejemplos son:

- Compra de artículos de oficina
- Pago de anticipos
- Pago de sueldos y jornales
- Declaración y pago de impuestos
- Reparación de maquinaria y equipos

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

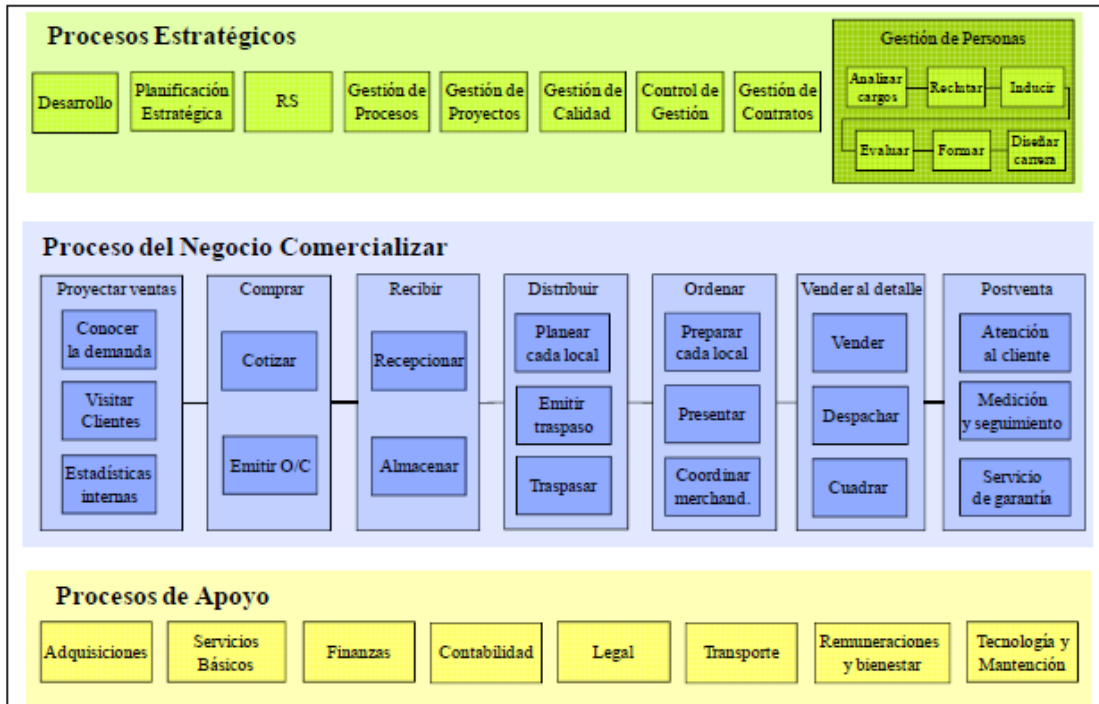


Figura 3: Tipos de Procesos. Fuente: Gestión de Procesos, Juan Bravo Carrasco (2009)

Herramientas para la formalización

Cuando las empresas inician, la experiencia se transmite informalmente y deja márgenes de discrecionalidad que dan flexibilidad a los puestos y procedimientos. Cuando la empresa crece en tamaño y complejidad, desaparece el ajuste mutuo y la informalidad puede convertirse en ambigüedad y falta de control. Es por ello que se requiere de procesos de formalización que según Mintzberg (1989, 32) tiene como finalidad:

- Reducir la variabilidad del comportamiento y controlarlo
- Coordinar de forma precisa distintas tareas
- Obtener consistencia mecánica para una producción eficiente
- Asegurar a clientes y empleados la imparcialidad de los procedimientos

Diagramas

Constituyen la forma más elemental de representar un procedimiento, permiten construir un cuadro sintético y fácil de leer donde se aprecia el funcionamiento de un determinado sistema. Los diagramas más usuales son:

- Diagrama de flujo de datos
- Diagrama de bloque
- Diagrama de interdependencia sectorial
- Cursograma o flujograma: mediante símbolos permite representar en detalle la secuencia de actividades, los soportes informáticos y archivos utilizados.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

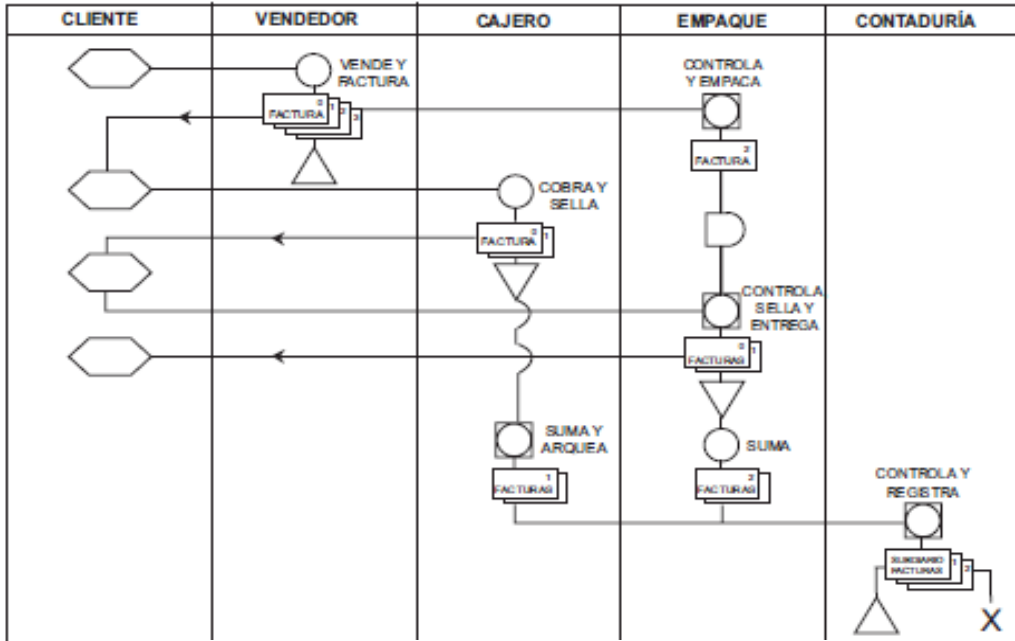


Figura 4: Flujograma. Fuente: Diseño organizativo, Gilli (2007)

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Manuales Administrativos

Son cuerpos integrados por normas donde se establecen las instrucciones necesarias para la realización de las tareas. Su principal utilidad radica en su función unificadora, que evita la dispersión y la dificultad de encontrar instrucciones y disposiciones, evita improvisación o la incomprensión de las necesidades globales.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistémica la información de una organización, así como sus instrucciones y lineamientos para el desempeño de las tareas.

En el presente trabajo nos focalizaremos en el manual de organización y manual de procedimientos.

- Manual de Organización: contiene información detallada sobre la estructura orgánica, organigrama, misión, visión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica contiene la descripción de puestos; de forma optativa puede presentar el directorio de la empresa.
- Manual de Procedimientos: constituye un documento técnico que incluyen información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea en la empresa. Todo procedimiento comprende la determinación de tiempos de ejecución, uso de recursos, aplicación de métodos de trabajo y controles oportunos y eficientes. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades rutinarias en todos los niveles jerárquicos, esto reduce las fallas u omisiones, e incrementa la productividad.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo se abordará desde un enfoque cualitativo, ya que se busca comprender un fenómeno teniendo en cuenta las diferentes perspectivas de los participantes. El diseño que se utilizará es de investigación-acción con la finalidad de comprender una problemática determinada en el caso de estudio y proponer una posible solución brindando lineamientos para la toma de decisiones. Se espera que los resultados obtenidos tengan un impacto positivo en la realidad.

Cabe destacar la necesidad de contar con datos precisos, confiables, representativos, oportunos y en esencia susceptibles de ser transformados en información valiosa para la empresa. En cuanto a las fuentes de recolección de datos se utilizarán las siguientes con el fin de cumplir con los objetivos antes mencionados:

- Observación: concurrencia a la empresa con el fin de recolectar información mediante la observación del comportamiento del personal en el desarrollo de sus tareas diarias. Durante la observación se prestará atención a la vinculación de las tareas con otras áreas o sectores, el manejo de sistemas, y las oportunidades de mejora que pudieran detectarse.
- Entrevistas individuales: se llevarán a cabo entrevistas personales y virtuales a través de Zoom o google Meet con el socio gerente comercial, la responsable comercial, y algunos empleados administrativos. Las entrevistas serán de tipo semiestructuradas, con una guía de preguntas definidas previamente, pero admitiendo la posibilidad de incorporar nuevas preguntas que surjan en el momento para obtener mayor información. Las preguntas serán de tipo abiertas, permitiendo así a los participantes poder explayarse y brindar detalles en su respuesta.
- Documentación: la fuente documental consistirá en documentación brindada por la Gerencia de la empresa, como ser por ejemplo manuales de procedimientos existentes si los hay, algún organigrama, informes para la Dirección, reportes de diversa índole que contengan información relevante para el desarrollo del presente trabajo.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

CRONOGRAMA Y CARGA HORARIA

ACTIVIDADES	SEMANAS																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Recopilación de bibliografía y elaboración del Plan de Trabajo	40 hs																
Lectura de bibliografía			70 hs														
Observación en la empresa						40 hs											
Entrevista con Gerente y encargados							50 hs										
Análisis de la información								40 hs									
Diseño y elaboración de Organigrama y Manual de Organización										100 hs							
Desarrollo de Propuesta de Mejora																30 hs	
Redacción Informe Final																	30 hs

Figura 5: cronograma y carga horaria. Fuente: elaboración propia

<p>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

BIBLIOGRAFÍA

- Franklin Fincowsky E. B (2009). *Organización de Empresas*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Daft R. L (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Décima edición. Editorial Cengage Learning.
- Gilli J. J (2007). *Diseño Organizativo, Estructura y Procesos*. Editorial Ediciones Granica.
- Carrasco J. B (2009). *Gestión de Procesos, desde la mejora hasta el rediseño*. Editorial Evolución SA.
- Rodriguez Valencia J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Editorial Cengage Learning.
- Hernandez Sampieri R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1° INFORME DE AVANCE – MES DE ABRIL

Alumno: Gonzales Rodriguez Pablo Nahuel

DNI: 36.224.684

Profesor Tutor: Javier Antonio García

Proyecto: Diseño Organizacional para el Área Comercial de una Empresa Industrial

Período Informado: abril 2021

ACTIVIDADES REALIZADAS

- Lectura de la bibliografía de las asignaturas “Control de Gestión” y “Organización Contable de Empresas”.
- Lectura de la bibliografía “Organización de Empresas” del autor Franklin Fincowsky, y “Diseño Organizativo” del autor Juan José Gilli. La bibliografía se vincula de forma directa e indirecta con el objetivo del trabajo ya que consiste en proponer el diseño organizacional para el área comercial de una empresa industrial, que proporcione una mejora en la organización interna y eficiencia en el servicio brindado. Esto se conseguiría mediante la realización de los cursogramas de los principales circuitos y la elaboración de manuales administrativos.
- Búsqueda de mayor bibliografía relacionada a la temática central del trabajo
- Visita a la empresa y recopilación de datos sobre:
 - 1.El funcionamiento y situación actual del área comercial
 - 2.Los principales circuitos, procesos y actividades
 - 3.Los responsables y encargados de dichos circuitos, procesos y actividades
 - 4.La estructura jerárquica del área comercial
 - 5.Opiniones y sugerencias de la Gerencia para desarrollar los manuales
- Se realizaron observaciones participantes y relevamientos de las tareas realizadas por el personal del sector. De dichas observaciones fue posible conocer cómo es el día a día en una jornada habitual típica, cuáles son las tareas más importantes y/o principales, el manejo de herramientas informáticas, sistemas, planillas, documentos, formularios y reportes.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

2° INFORME DE AVANCE – MES DE MAYO

Alumno: Gonzales Rodriguez Pablo Nahuel

DNI: 36224684

Profesor Tutor: Javier García

Proyecto: Diseño Organizacional para el Área Comercial de una Empresa Industrial

Período Informado: mayo 2021

ACTIVIDADES REALIZADAS

- Lectura de la bibliografía “Metodología de la Investigación” del autor Hernández Sampieri y “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos” del autor Joaquín Rodríguez Valencia.
- Continuación de la lectura de bibliografía “Organización de Empresas” del autor Franklin Fincowsky, y “Diseño Organizativo” del autor Juan José Gilli.
La bibliografía se vincula de forma directa e indirecta con el objetivo principal del trabajo ya que consiste en proponer el diseño organizacional para el área comercial de una empresa industrial, con el fin de brindar una mejora en la organización interna y eficiencia en el trabajo desarrollado por el área. Esto se conseguiría mediante la realización de los flujogramas correspondientes a los principales circuitos comerciales y el Manual de Funciones y Procedimientos.
- Luego de un primer acercamiento, se llevaron a cabo observaciones directas en el ámbito de trabajo, observando las acciones y actividades desarrolladas por el personal y, en particular, en el sector comercial.
- Se recopiló información documental del sector, facilitado por la responsable comercial, consistentes en diagramas, informes y reportes que se utilizan en el trabajo cotidiano del área. Esto permitió tomar conocimiento de la situación actual del sector comercial, conocer el funcionamiento del mismo y poder identificar algunos procesos clave.
- En base a lo anterior mencionado fue posible realizar un bosquejo del organigrama del sector comercial, tratando de plasmar la realidad de cómo se compone hoy el sector.
- Se realizó una breve entrevista no estructurada con la responsable del área comercial donde surgieron algunas propuestas e ideas de cómo continuar realizando el diseño de los cursogramas tanto de forma gráfica como narrativa, valiéndose de la herramienta Microsoft Visio 2019.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

3° INFORME DE AVANCE – MES DE JUNIO

Alumno: Gonzales Rodriguez Pablo Nahuel

DNI: 36224684

Profesor Tutor: Javier García

Proyecto: Diseño Organizacional para el Área Comercial de una Empresa Industrial

Período Informado: junio 2021

ACTIVIDADES REALIZADAS

- Se empezó a bosquejar y controlar los manuales de procedimientos con la responsable del área comercial y el auditor interno de la empresa.
- Se procedió a descargar el software Microsoft Visio para la digitalización de los cursogramas.
- Se plasmaron por escrito las observaciones realizadas dentro de la empresa durante las jornadas de trabajo.
- Reunión con mi tutor sobre el avance, desarrollo y situación del trabajo actual de la práctica profesional.
- Bosquejo del manual de funciones separando los puestos de trabajo del área comercial.
- Se obtuvo el organigrama tentativo de la organización y en particular del sector comercial, cabe mencionar que dicho documento fue facilitado por el área de recursos humanos.
- Se obtuvieron bosquejos de cursogramas de algunos procesos del área comercial, brindados por la responsable del sector.
- Se realizaron entrevistas semiestructuradas a las siguientes personas dentro de la organización: socio gerente comercial, jefa responsable comercial, vendedor, administrativo de logística, portero, encargado de expedición, tesorera. Dichas entrevistas se realizaron para cruzar los datos secundarios obtenidos facilitados por la empresa y las observaciones realizadas.

Detalle a continuación las tareas y actividades a realizarse en los próximos días y mes de Julio para completar el trabajo de campo y el informe final.

- Exposición del trabajo en la IX muestra académica de trabajo de investigación de la Licenciatura en Administración (MATILA) organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Se llevará a cabo durante los días 02 al 08 de agosto de 2021.
- Elaboración de manuales de funciones y procedimientos, así como de otras herramientas que se considere complementen el trabajo.
- Elaboración de los cursogramas de los principales circuitos y procesos comerciales.
- Correcciones con el personal del sector comercial, principalmente la responsable comercial, el socio gerente comercial y el auditor interno de la organización.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Elaboración de conclusiones y recomendaciones a través de propuestas de mejora para el área comercial.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

4° INFORME DE AVANCE – ÚLTIMO PERÍODO

Alumno: Gonzales Rodriguez Pablo Nahuel

DNI: 36224684

Profesor Tutor: Javier García

Proyecto: Reorganización y Formalización de Procesos del Área Comercial para Empresa Industrial

Período Informado: desde 08/09/2021 hasta 14/11/2021

ACTIVIDADES REALIZADAS

- Se terminaron de elaborar y diagramar los cursogramas de los principales procesos y circuitos del área comercial.
- Se finalizó con la redacción y elaboración de los manuales de procedimientos, basados en los cursogramas mencionados anteriormente.
- Se terminó de diagramar y elaborar el organigrama del área comercial, como propuesta de mejora al actual organigrama facilitado por el área de recursos humanos de la empresa.
- Se terminó de redactar y elaborar el manual de funciones del área comercial, tomando como base el organigrama mencionado anteriormente y los datos recabados de las entrevistas y la fuente documental.
- Se terminó de transcribir todas las entrevistas realizadas a los miembros del área comercial y otros empleados de la empresa cuyo trabajo guarda alguna vinculación con los procesos comerciales.
- Se realizó la presentación del trabajo en la reunión de discusión en el marco del desarrollo de la práctica profesional el día 08 de septiembre del presente año.
- Se elaboraron algunas propuestas de mejora y conclusiones finales con respecto al presente trabajo.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

TRABAJO DE **CAMPO**

**Reorganización y Formalización de
Procesos del Área Comercial para una
Empresa Industrial**

Práctica Profesional 2021 – Licenciatura en
Administración
Profesor Tutor: Javier Antonio García

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

INDICE

RESUMEN	33
INTRODUCCION	34
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	37
OBJETIVOS	38
<i>Objetivo General</i>	38
<i>Objetivos Específicos</i>	38
MARCO METODOLOGICO	39
MARCO TEÓRICO	40
DESARROLLO	50
<i>DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</i>	50
La Organización	50
<i>RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO</i>	53
ALCANCE	53
OBSERVACIONES	54
ENTREVISTAS	55
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA COMERCIAL	57
PROPUESTAS DE MEJORA.....	58
<i>Organigrama</i>	58
<i>Manual de Funciones</i>	59
<i>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</i>	71
<i>Planes de Acción Complementarios</i>	87
CONCLUSIONES	88
APÉNDICE	89
<i>RESPUESTAS A ENTREVISTAS</i>	89
REFERENCIAS	118

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

RESUMEN

El propósito de este trabajo consiste en la reorganización y formalización de procesos y procedimientos administrativos comerciales en una empresa del rubro industrial, ubicada en la localidad de Yerba Buena, provincia de Tucumán. Se busca como fin último llevar adelante la reorganización y formalización del área comercial; esto comprende la declaración de misión y visión del área, alineados con la misión, visión y valores de la organización; además comprende la realización del Manual de Funciones y Procedimientos propios del sector comercial. Sumado a esto, se pretende diseñar el organigrama del sector, proponer un descriptivo de los puestos de trabajo en el área, diagramar los flujogramas de los principales circuitos y procesos comerciales, definir los formularios utilizados, e identificar los reportes e informes principales que se usan en el área comercial. El trabajo será abordado desde un enfoque cualitativo, contando con la participación del socio gerente comercial, la responsable comercial, así como de los empleados administrativos del área y de la empresa que tengan vinculación con el sector comercial. El diseño de investigación corresponde a Investigación-Acción ya que se busca comprender un fenómeno bajo estudio para poder finalmente proponer una posible solución.

Luego del trabajo realizado, fue posible elaborar los manuales de función y procedimientos para el área comercial como así también diseñar su organigrama y los cursogramas de los principales circuitos y procesos. Se pretende utilizar dichas herramientas con el fin de darle mayor organización, estructura y formalidad a la gestión comercial.

Palabras clave: Diseño organizativo – Procesos - Estructura – Formalización – Manuales

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolla dentro del marco de la materia Práctica Profesional de la carrera Licenciatura en Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán. El mismo tiene como fin la reorganización y formalización de procesos del área comercial de una empresa del rubro industrial, dedicada a la fabricación de ladrillos huecos cerámicos y productos para la construcción.

En sus inicios las organizaciones son simples, cuentan con muy pocos empleados o colaboradores, y exhiben un grado de formalización muy bajo. La formalización es la manera en que las organizaciones prescriben el comportamiento de los individuos que se desempeñan en ella; algunos autores la entienden como la coerción del libre albedrío, mediante la imposición de ciertas reglas o formas de llevar a cabo una acción.

La estructura organizacional describe el marco de la organización, los organismos sociales tienen estructuras que las definen. La estructura de una empresa tiene sus características: complejidad, centralización y formalización.

- **Complejidad:** se refiere a la cantidad de diferencias horizontales y espaciales que existen en una empresa. El grado de complejidad guarda relación con el alcance en que las áreas funcionales se dividen horizontalmente en departamentos (comercialización, producción, finanzas, personal) el número de niveles jerárquicos, la departamentalización.
- **Centralización y Descentralización:** hace referencia a la toma de decisiones. Los administradores que no delegan se encargan de tomar decisiones centralizadas. Los administradores que delegan a subordinados que están más cerca de los problemas se encargan de tomar decisiones descentralizadas.
- **Formalización:** se refiere al grado en que un organismo social establece organigramas, políticas, reglas, procedimientos, así como puestos de trabajo estandarizados que guían el comportamiento de los empleados (descripción de puestos, diseño de puestos de trabajo, manuales de organización)

La formalización aparece cuando la institución debe prepararse para la eficiencia. Cuando una empresa pequeña comienza a crecer y volverse más compleja, enfrenta dos grandes desafíos que son: su viabilidad económica y enfrentarse a un éxito demasiado veloz para poder manejarlo. Podemos decir entonces que la formalización aparece naturalmente cuando las organizaciones crecen, sea por estilo de gestión o por condiciones de su entorno; y dos aspectos entran en juego: la evolución del tamaño y el manejo de la formalización.

Es necesario conocer las bases sobre las que se asienta la estructura organizacional, estos principios básicos son: coordinación, división del trabajo y formalización.

- **Coordinación:** responde a la necesidad de integrar un conjunto formado por unidades, puestos o departamentos.
- **División del trabajo:** permite proceder a la especialización del personal y de las unidades orgánicas
- **Formalización:** se refiere al conjunto de reglas, normas, políticas y directrices que sigue una empresa

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

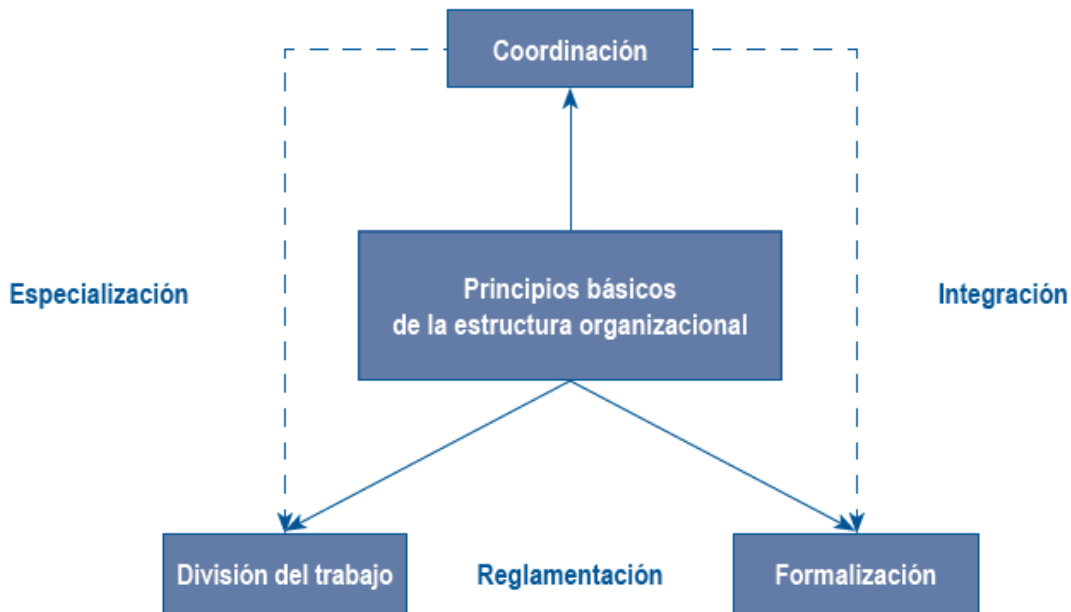


Figura 6: Principios que sustentan la teoría de la organización. Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia (2012)

¿Por qué surge la formalización?

Es necesario mencionar que organizar es establecer reglas de funcionamiento, es distribuir recursos de un modo particular, persiguiendo un objetivo determinado. Organizar es distribuir elementos de la realidad institucional según normas básicas más o menos permanentes en el tiempo, es definir la manera de hacer algo. Estaremos en presencia de formalización cuando la distribución de recursos se traduzca en:

- Cursos de acción concretos
- Reglas de distribución a través de toda la organización
- Expectativas de comportamiento

Según Mintzberg, la formalización se hace presente cuando es necesaria, y esto se da cuando se vuelve más eficiente que la innovación, cuando es mejor tener alguna decisión preestablecida en lugar de ir innovando a cada paso para resolver un problema.

La formalización estandariza el producto de un trabajo, las habilidades que se requieren para un determinado puesto, la manera particular en que se hace un trabajo descomponiéndolo en tareas más simples y entendibles por el común de la gente.

El presente trabajo se desarrolla en el sector comercial Cerámicos NOA, una empresa industrial ubicada en Yerba Buena, Tucumán. Dicho sector se encarga principalmente de tratar con los clientes de la empresa, conocer sus necesidades, trabajar en conjunto con el área Producción para elaborar y vender productos de calidad que satisfagan dichas necesidades.

Debido al aumento de trabajo, de pedidos por parte de los clientes y de la ampliación en la fabricación de productos se resaltaron las falencias y deficiencias en los procesos actuales, vinculados a la venta tanto a consumidores finales como a grandes clientes con

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

cuenta corriente, esto hizo evidente la necesidad de ordenar, organizar y formalizar los procesos del sector comercial.

La falta de documentos y manuales que estandaricen los procesos se traduce en una falta de control, coordinación y posibles mejoras sobre lo que se está realizando en el área. Considerando estos aspectos surge el deseo de formalizar los procesos, tareas y procedimientos en un manual.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Reconociendo la importancia de contar con una estructura formalmente definida y al alcance en el área de trabajo, se define el problema a investigar como la deficiencia e informalidad en la definición de los procesos, funciones y tareas desempeñadas por el área comercial de Cerámicos NOA.

Se observa duplicidad en algunas tareas como desconocimiento de otras tareas, también se observó solapamiento de actividades en ciertos procesos. Dicha informalidad se ve traducida en la falta de delimitación de las tareas que corresponden al departamento, en conjunto con una ausencia de documentación respaldatoria que describa los procesos, tareas, puestos, y manejo de los sistemas de información; otra consecuencia a destacar es la falta de un criterio en común a la hora de resolver ciertas cuestiones inherentes al trabajo cotidiano en el sector, siendo esto pasible de desarrollarse de forma subjetiva según quién realice la tarea.

Las preguntas de investigación que se plantean son:

1. ¿Cuáles son los procesos, circuitos y actividades en el área comercial?
2. ¿Qué herramientas de diseño organizacional pueden minimizar la informalidad en el área?

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

OBJETIVOS

Objetivo General

El objetivo general de este trabajo será el formular una propuesta de reorganización y formalización de los procesos, circuitos y actividades para el área comercial de la empresa bajo estudio, esperando conseguir una mayor eficiencia y calidad en el servicio brindado, como así también una mejor organización interna.

Objetivos Específicos

Para el desarrollo efectivo del presente trabajo será necesario:

- Conocer y realizar un diagnóstico de la situación actual del área comercial, así como sus procesos, circuitos y actividades.
- Proponer un organigrama, que muestre de forma más representativa la estructura real del área comercial.
- Elaborar y proponer un Manual de Funciones y Manual de Procedimientos que sirvan como herramientas de guía y consulta para el área comercial.
- Presentar propuestas de mejora en aquellos aspectos y procesos que lo requieran.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

MARCO METODOLOGICO

El presente trabajo se abordará desde un enfoque cualitativo, ya que se busca comprender un fenómeno teniendo en cuenta las diferentes perspectivas de los participantes. El diseño que se utilizará es de investigación-acción con la finalidad de comprender una problemática determinada en el caso de estudio y proponer una posible solución brindando lineamientos para la toma de decisiones. Se espera que los resultados obtenidos tengan un impacto positivo en la realidad.

Cabe destacar la necesidad de contar con datos precisos, confiables, representativos, oportunos y en esencia susceptibles de ser transformados en información valiosa para la empresa. En cuanto a las fuentes de recolección de datos se utilizarán las siguientes con el fin de cumplir con los objetivos antes mencionados:

- Observación: concurrencia a la empresa con el fin de recolectar información mediante la observación del comportamiento del personal en el desarrollo de sus tareas diarias. Durante la observación se prestará atención a la vinculación de las tareas con otras áreas o sectores, el manejo de sistemas, y las oportunidades de mejora que pudieran detectarse.
- Entrevistas individuales: se llevarán a cabo entrevistas personales y virtuales a través de Zoom o Google Meet con el socio gerente comercial, la responsable comercial, y algunos empleados administrativos. Las entrevistas serán de tipo semiestructuradas, con una guía de preguntas definidas previamente, pero admitiendo la posibilidad de incorporar nuevas preguntas que surjan en el momento para obtener mayor información. Las preguntas serán de tipo abiertas, permitiendo así a los participantes poder explayarse y brindar detalles en su respuesta.
- Documentación: la fuente documental consistirá en documentación brindada por la Gerencia de la empresa, como ser por ejemplo manuales de procedimientos existentes si los hay, algún organigrama, informes para la Dirección, reportes de diversa índole que contengan información relevante para el desarrollo del presente trabajo.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

MARCO TEÓRICO

En base a todo lo antes mencionado y expuesto, procedemos a realizar una revisión de la bibliografía y establecer conceptos claves que serán de ayuda en el desarrollo del presente trabajo.

Concepto de Sistema

Empezamos definiendo “Sistema”. Según Gilli (2007) un sistema es “un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente, de modo tal que forman una suma total o totalidad”.

- 6) **Conjunto:** colección o grupo de elementos dentro de un marco discursivo que pertenecen a él.
- 7) **Objetos:** desde un punto de vista estático, los objetos son las funciones o actividades que se desarrollan para alcanzar el objetivo. Desde el punto de vista funcional, en cambio, son la entrada, el proceso, la salida, y el control de retroalimentación.
- 8) **Interrelación e Interdependencia:** los elementos no relacionados no forman parte del sistema. Existen tipos de relaciones:
 - **Relaciones simbióticas:** alto grado de interdependencia ente los elementos del sistema, no pueden funcionar aisladamente. Por ejemplo, la relación entre el sector comercial y de producción puede ser considerada una relación simbiótica.
 - **Relaciones sinérgicas:** asociaciones de varios órganos para la producción de un trabajo. La acción conjunta de los elementos del sistema genera un resultado total mayor que la suma de los resultados tomados de forma individual. El trabajo en equipo, la acción cooperativa, produce un efecto sinérgico en la organización. Por ejemplo, la relación que se establece entre un producto con el consumidor, que, por ser de mayor valor para éste último, se asocia favorablemente.
 - **Relaciones superfluas:** están destinadas a aportar un elemento de regulación al funcionamiento del sistema. Son llamadas relaciones “de control” y suponen la existencia de normas que permiten verificar el cumplimiento del objetivo.
- 9) **Ambiente:** son todas aquellas variables externas al sistema, sobre las que no tiene control. Schoderbek (1981) establece dos condiciones para caracterizar el ambiente:
 - ✓ Que esté constituido por variables no controlables por la organización
 - ✓ Que los factores que lo constituyen sean relevantes para la organización

Definir un sistema implica necesariamente definir un ambiente, es decir, el conjunto de variables que no forman parte del sistema.

- 10) **Totalidad:** el sistema es un conjunto reconstituido; es un todo no dividido. Estudiamos el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en acción. Para proponer soluciones se pone énfasis en la interrelación e interdependencia de los elementos más que en las propiedades de cada uno.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Cabe mencionar algunos aspectos relevantes que interviene en el concepto de Sistema.

Teleología: todo sistema persigue un objetivo final. La interacción adecuada de sus componentes permite alcanzar alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio.

Recursos: son los medios que posee el sistema para realizar las actividades que le permitan lograr sus objetivos. Usualmente los recursos son personas, dinero, equipo, materiales.

Jerarquía: la existencia de jerarquías supone la existencia de subsistemas y permite separar y ordenar las partes en los sistemas complejos. Los niveles de jerarquía pueden ser considerados un sistema en sí mismo.

Atributos: son las características que identificamos en los elementos del sistema y en sus interrelaciones. Existen atributos definidores y concomitantes. Los definidores son las cualidades que da a conocer un objeto, sin las cuales éste no sería lo que es. Los concomitantes son aquellos cuya presencia o ausencia no influye en su entidad.

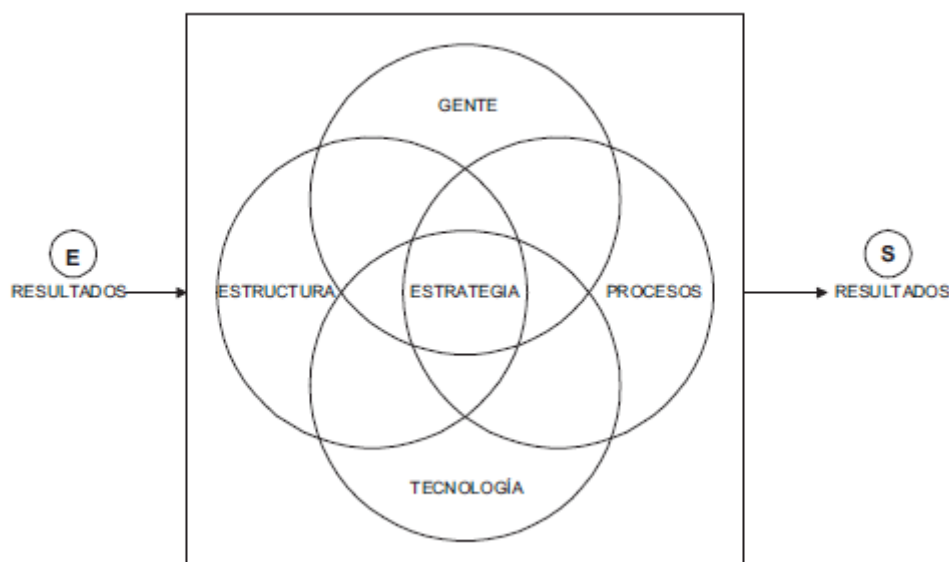


Figura 7: Elementos del Diseño. Fuente: Diseño Organizativo, Gilli (2007)

El modelo de sistemas hasta aquí presentado, propone una visión de la organización caracterizada por las siguientes condiciones:

- E. Complejidad
- F. Artificialidad
- G. Apertura
- H. Intencionalidad

Enfoque Situacional o Contingente

Esta perspectiva de análisis supone que el sistema además de interactuar con el ambiente, lo influye y es influido por él. No existe el diseño óptimo sino aquel que mejor se ajuste a cada contingencia en particular. Mintzberg (1984) explica que en el diseño de una organización debe tenerse en cuenta el ajuste de sus parámetros a los factores situacionales, y que cuando se hace, la organización selecciona la forma estructural que mejor corresponde con su situación.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Mintzberg sugiere que toda organización tiene 5 partes: centro técnico, alta gerencia, gerencia de nivel medio, apoyo técnico y apoyo administrativo.

Centro técnico: incluye a las personas que realizan el trabajo básico de la organización. Esta parte genera los productos y servicios de la organización, aquí se produce la transformación primaria de insumos y productos. Es el departamento de producción en una empresa industrial o fabril, por ejemplo.

Apoyo técnico: ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Los empleados de apoyo técnico como ingenieros, investigadores y profesionales en TI revisan el entorno para detectar problemas, oportunidades y desarrollos tecnológicos. El apoyo técnico es responsable de crear innovaciones en el centro técnico, ayudando a la organización a cambiar y adaptarse.

Apoyo administrativo: esta función es responsable de la operación eficiente de la organización, incluidos sus elementos físicos y humanos. Comprende las actividades de recursos humanos, como reclutamiento y selección, establecimiento de compensaciones y prestaciones, capacitación y desarrollo de los empleados, así como actividades de mantenimiento como limpieza y reparación de máquinas.

Administración: es una función diferente, responsable de dirigir y coordinar otras partes de la organización. La alta gerencia o de alto nivel, proporciona dirección, planeación, estrategia, metas y políticas a toda la organización o principales divisiones. La gerencia de nivel medio es la responsable de la implementación y coordinación en el nivel departamental. La gerencia de nivel medio, en organizaciones tradicionales, son responsable de mediar entre la gerencia de nivel alto y el centro técnico, como la implementación de reglas y el paso de la información hacia los niveles superiores e inferiores de la jerarquía.

En las organizaciones reales, las cinco partes están interrelacionadas y, a menudo, cubren más de una función.

Según Mintzberg (1990) las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son lineales. En la base de la organización se encuentran los operarios, aquellas personas que ejecutan el trabajo básico y de producción de bienes y servicios; ellos forman el núcleo operativo.

A medida que las organizaciones crecen y adoptan una división de trabajo más compleja, aumenta la necesidad de supervisión directa. Se vuelve obligatorio contar con un gerente en lo que se llama "cumbre estratégica" y a medida que la organización se vuelve más compleja se requieren más gerentes. A medida que continúa el proceso de elaboración, la organización tiende a la estandarización como mecanismo para coordinar su trabajo. La estandarización es responsabilidad de los analistas, que realizan tareas administrativas de tipo staff y constituyen lo que llamamos la "tecnología estructura", fuera de la jerarquía de autoridad de línea.

Finalmente, a medida que la organización crece, tiende a agregar unidades de staff de naturaleza diferente para proveerse de servicios externos indirectos; esto recibe el nombre de staff de apoyo.

Esto nos deja con 5 partes o elementos:

6. **Cúspide estratégica:** encargada del cumplimiento de la misión de la organización, satisfaciendo los intereses de las personas que la constituyen.

7. **Línea media:** actividades que actúan como nexo entre la cúspide estratégica y el núcleo operativo.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

8. **Núcleo operativo:** miembros de la organización que desempeñan actividades de transformación de los inputs en outputs, los distribuyen y brindan apoyo directo a las funciones de ingreso, transformación y salida.
9. **Staff de apoyo:** actividades relacionadas indirectamente con la transformación de los inputs en outputs.
10. **Tecnoestructura:** conformada por los analistas que estudian la adaptación de la organización al entorno y establecen pautas de estandarización y formalización.

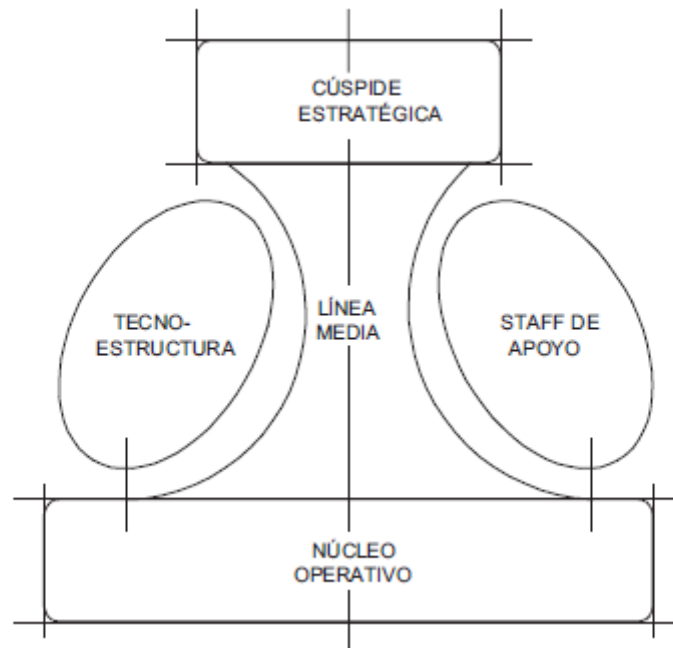


Figura 8: La visión de Mintzberg. Fuente: Diseño Organizativo, Gilli (2007)

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Formalización de comportamiento

Este parámetro representa la manera de la organización de proscribir la libertad de sus miembros y estandarizar sus procesos de trabajo. El comportamiento se puede formalizar en tres formas básicas:

4. Por la posición
5. Por la corriente de trabajo
6. Por reglas

Sea cual sea la forma elegida, el efecto es el mismo: regular el comportamiento de la persona que hace el trabajo. Las organizaciones formalizan el comportamiento para:

- ✓ Reducir su variabilidad
- ✓ Predecir y controlar el comportamiento de las personas
- ✓ Coordinar actividades
- ✓ Asegurar la consistencia mecánica en la producción
- ✓ Asegurar imparcialidad a los clientes

Mintzberg explica que dada la variedad y complejidad de los vínculos entre las partes básicas componentes es imposible describir de forma única cómo se produce el comportamiento. Es por ello que las partes de la organización están unidas mediante distintos flujos: sistema de procesos de autoridad formal, flujos de información controlados, comunicación informal, constelaciones de trabajo y decisiones ad hoc.

- **Autoridad formal:** representada en el organigrama, que proporciona la representación de la división de trabajo, permitiéndonos ver las posiciones existentes dentro de la organización, cómo se agrupan en unidades y cómo fluye la autoridad formal.
- **Flujos regulados:** describe el uso de la normalización mediante tres flujos, el trabajo de las operaciones, el de la información y decisiones de control.
- **Comunicación informal:** son actividades espontáneas y flexibles realizadas de manera informal entre los miembros de la organización.
- **Constelaciones de trabajo:** la organización adopta la forma de un conjunto de círculos independientes de individuos que intentan tomar decisiones adecuadas a su nivel jerárquico. Las constelaciones oscilan entre lo formal y lo informal.
- **Procesos de decisiones ad hoc:** complementan el conocimiento de los procesos de decisión, cómo se vinculan las decisiones operativas, administrativas y estratégicas, y qué rol cumplen las personas en las etapas del proceso decisorio.

Concepto de Proceso

Juan Bravo Carrasco (2009) brinda una serie de definiciones de Proceso:

“Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo, útil a la organización y que agrega valor para el cliente.”

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Entendiendo por totalidad una secuencia de principio a fin de un flujo.

También establece que *“Proceso es un conjunto de actividades e interacciones que transforma entradas en salidas, que agregan valor a los clientes, la finalidad común. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.”*

Por entradas y salidas, además de información, entendemos los flujos físicos de productos y servicios.

Un proceso puede pasar por muchos cargos, por eso se dice que los procesos alcanzan a toda la organización y la cruzan horizontalmente. Desde el punto de vista de segmentación se pueden distinguir macroprocesos y procesos operativos.

Macroprocesos: es una estructura de procesos con la característica de recursividad, es decir, los procesos se desagregan en otros procesos.

Proceso Operativo: es un proceso de bajo nivel que no se puede desagregar más como proceso, sino que su descripción detallada da origen a un nuevo nivel de profundidad, donde aparecen las actividades en el flujograma de información.

Resulta interesante destacar que el autor Juan Bravo Carrasco hace una distinción entre ciertos conceptos, ellos son:

8. **Actividad:** la misma tiene sentido en el interior del proceso y está asociada a un cargo específico. Individualmente es irrelevante para el cliente del proceso. No tiene un objetivo por sí misma. Son conjuntos de acciones o tareas concretas. Las actividades son los elementos de más bajo nivel que se analizan y adquieren pleno sentido al cuestionar su valor en el interior de un proceso. El factor crítico es el tiempo.

9. **Tarea:** es el desarrollo de la actividad en acciones específicas; generalmente están incluidas en los procedimientos. Nuevamente la clave es el tiempo y duración y la relación con otras tareas y actividades.

10. **Procedimiento:** es una descripción detallada de una parte del hacer de la organización, puede ser un macroproceso, un proceso o una actividad.

11. **Regla:** forma parte de un reglamento interno.

12. **Norma:** es una estandarización con el medio con un cierto grado de obligatoriedad. Algunas son adhesiones voluntarias y otras obligatorias; en ambos casos están para cumplirse.

13. **Cliente:** es aquella persona u organización a quien servimos y de quien recibimos ingresos. Todo proceso existe para agregar valor al cliente, incluyendo los procesos estratégicos y de apoyo.

14. **Dueño del proceso:** es alguien de nivel ejecutivo que vela por el resultado del proceso de principio a fin, con la autoridad suficiente para modificar el diseño del proceso y controlar el nivel de los indicadores.

Identificación de Procesos

Cabe realizar una distinción entre tres tipos de procesos, según J. B. Carrasco (2009): estratégicos, de negocio y de apoyo.

Procesos estratégicos: son aquellos relacionados con la estrategia de la empresa, considera:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales, personales y el programa de acción entre otros componentes.
- Lo forma como se controla el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- La forma de comunicar la estrategia y motivar a los integrantes de la organización.

Procesos de negocio: atienden directamente la misión de la empresa y satisfacen necesidades concretas de los clientes. La cantidad de procesos de negocio se relaciona con el tamaño de la empresa y el grado de focalización, mientras más focalizada está menor es el número de procesos de negocio.

Algunos ejemplos de procesos de negocio en una empresa constructora podrían ser:

- Construcción de obras: desde la captación de clientes hasta el servicio pos entrega.
- Servicios de corte y perforación de estructuras: desde el diagnostico hasta la verificación de calidad del servicio, pasando por todas las actividades de realización del mismo.

En general, los procesos de negocio están vinculados a los productos o servicios que ofrece la organización.

Procesos de apoyo: son servicios internos necesarios para realizar los procesos de negocio. Se llaman también procesos secundarios. Algunos ejemplos son:

- Compra de artículos de oficina
- Pago de anticipos
- Pago de sueldos y jornales
- Declaración y pago de impuestos
- Reparación de maquinaria y equipos

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

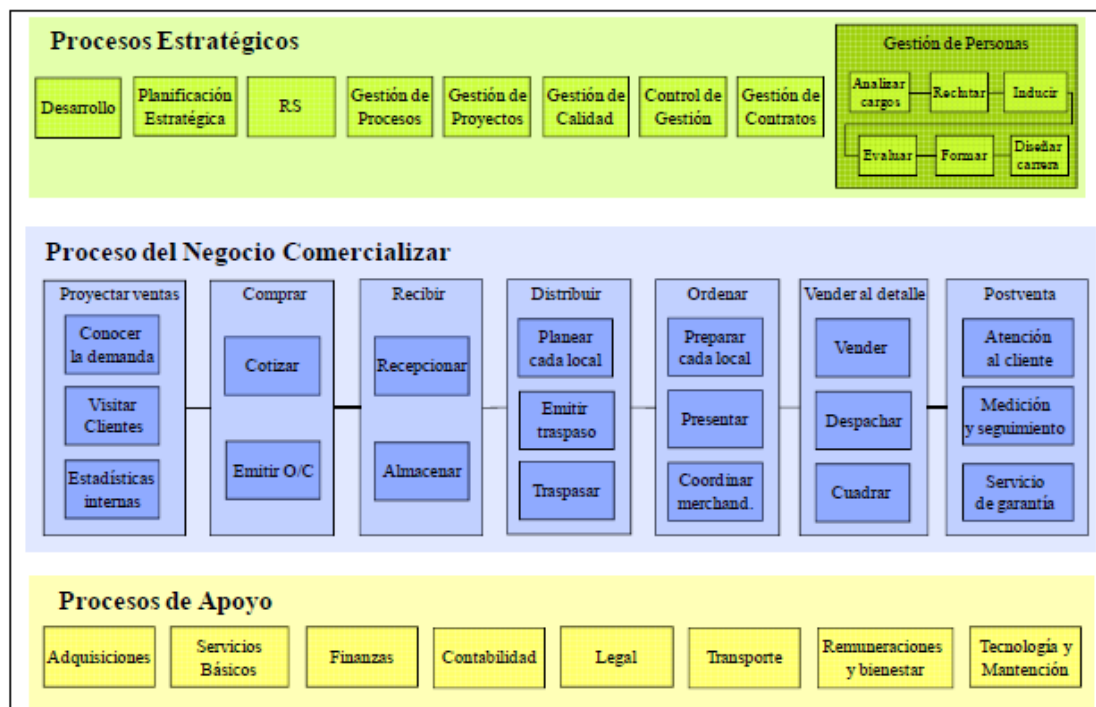


Figura 9: Tipos de Procesos. Fuente: Gestión de Procesos, Juan Bravo Carrasco (2009)

Herramientas para la formalización

Cuando las empresas inician, la experiencia se transmite informalmente y deja márgenes de discrecionalidad que dan flexibilidad a los puestos y procedimientos. Cuando la empresa crece en tamaño y complejidad, desaparece el ajuste mutuo y la informalidad puede convertirse en ambigüedad y falta de control. Es por ello que se requiere de procesos de formalización que según Mintzberg (1989, 32) tiene como finalidad:

- Reducir la variabilidad del comportamiento y controlarlo
- Coordinar de forma precisa distintas tareas
- Obtener consistencia mecánica para una producción eficiente
- Asegurar a clientes y empleados la imparcialidad de los procedimientos

Diagramas

Constituyen la forma más elemental de representar un procedimiento, permiten construir un cuadro sintético y fácil de leer donde se aprecia el funcionamiento de un determinado sistema. Los diagramas más usuales son:

- Diagrama de flujo de datos
- Diagrama de bloque
- Diagrama de interdependencia sectorial
- Cursograma o flujograma: mediante símbolos permite representar en detalle la secuencia de actividades, los soportes informáticos y archivos utilizados.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

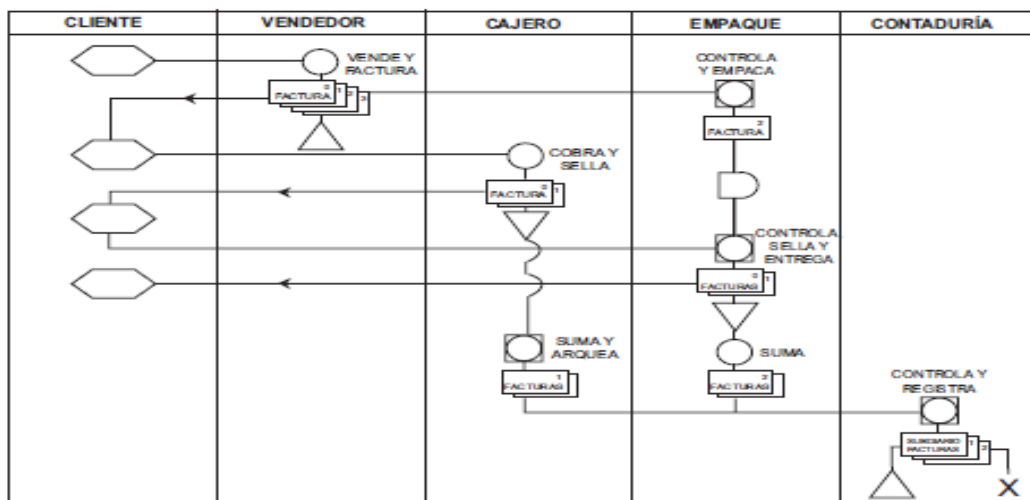


Figura 10: Flujograma. Fuente: Diseño organizativo, Gilli (2007)

Manuales Administrativos

Son cuerpos integrados por normas donde se establecen las instrucciones necesarias para la realización de las tareas. Su principal utilidad radica en su función unificadora, que evita la dispersión y la dificultad de encontrar instrucciones y disposiciones, evita improvisación o la incomprensión de las necesidades globales.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistémica la información de una organización, así como sus instrucciones y lineamientos para el desempeño de las tareas.

En el presente trabajo nos focalizaremos en el manual de organización y manual de procedimientos.

- Manual de Organización: contiene información detallada sobre la estructura orgánica, organigrama, misión, visión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica contiene la descripción de puestos; de forma optativa puede presentar el directorio de la empresa.
- Manual de Procedimientos: constituye un documento técnico que incluyen información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea en la empresa. Todo procedimiento comprende la determinación de tiempos de ejecución, uso de recursos, aplicación de métodos de trabajo y controles oportunos y eficientes. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades rutinarias en todos los niveles jerárquicos, esto reduce las fallas u omisiones, e incrementa la productividad.

La estructura organizacional puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre tareas y luego es lograda so coordinación entre estas tareas (Henry Mintzberg - 2006)

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Para Etkin: “La estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un sistema bajo las condiciones particulares de tiempo y lugar”.

Según la definición brindada por la Norma ISO, la estructura organizacional es la disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

La estructura interna del sistema sólo es estable en un momento determinado y en ciertas circunstancias. Cuando varía la relación del sistema con su medio, o cuando alguna de las partes tiende a aislarse del conjunto, la estructura pierde representatividad y debe adaptarse.

El propósito del diseño organizativo es crear una estructura que posibilite el trabajo y la decisión efectiva y asegure la coordinación de ese esfuerzo individual en torno a los objetivos comunes. Un alto grado de formalización no es bueno ni malo en sí mismo, pero es una variable que debe someterse a constante revisión ya que depende del aumento de tamaño, de la complejidad tecnológica y de las características de los miembros de la organización. Según Mintzberg “la estructura formal evoluciona en la organización como las carreteras en el bosque, esto es siguiendo la trayectoria de senderos ya transitados”.

Organigramas

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización. Algunos de sus beneficios son:

- Proporciona una imagen formal de la organización
- Facilita el conocimiento de una organización, sus relaciones de jerarquía y coordinación
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional
- Constituye una fuente autorizada de consulta

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

DESARROLLO

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La Organización

La empresa Cerámicos NOA SRL surge en el año 1972 como una sociedad formada por 3 socios como una fábrica de ladrillos huecos cerámicos. Con el correr del tiempo la organización se fue diversificando y ampliando sus líneas de negocios, abarcando dos grandes rubros: industrial y agrícola. Haciendo referencia al presente trabajo, el mismo se enfoca en la empresa cuya actividad principal es la fabricación y comercialización de ladrillos huecos cerámicos, además de otros materiales como tejas y materiales para la construcción. Esto constituye la línea industrial del grupo económico. También podemos mencionar dentro de este rubro industrial a CEYA, la otra empresa del grupo dedicada a la carpintería y trabajos con madera y PVC.

La empresa tiene declarada una visión, misión y valores en su sitio web de la siguiente manera:

MISION

Nos dedicamos a la producción sustentable de bienes y servicios comprometidos con la calidad. Fomentamos la innovación y el trabajo en equipo para afrontar los procesos de cambio y de esta forma brindar una experiencia diferenciadora a nuestros clientes.

VISION

Superar barreras con creatividad y responsabilidad, conscientes del compromiso hacia las personas y el medio ambiente.

VALORES

Sustentabilidad, Respeto, Honestidad, Innovación, Confianza.

El personal se encuentra repartido en tres grandes áreas: administrativa, comercial y operativa o de fábrica. Luego están los niveles directivos, donde se encuentran los socios gerentes, dueños de la empresa. Se trata de 3 hermanos, de los cuales uno se encarga de todo lo comercial, otro de la parte operativa y de producción, y el tercero de lo vinculado a la administración en general y las finanzas del grupo.

La fábrica trabaja las 24 horas del día de lunes a viernes y lo hace en 3 turnos de 8 horas cada uno. Los turnos se dividen en:

- Turno 1: 22:00 – 06:00
- Turno 2: 06:00 – 14:00
- Turno 3: 14:00 – 22:00

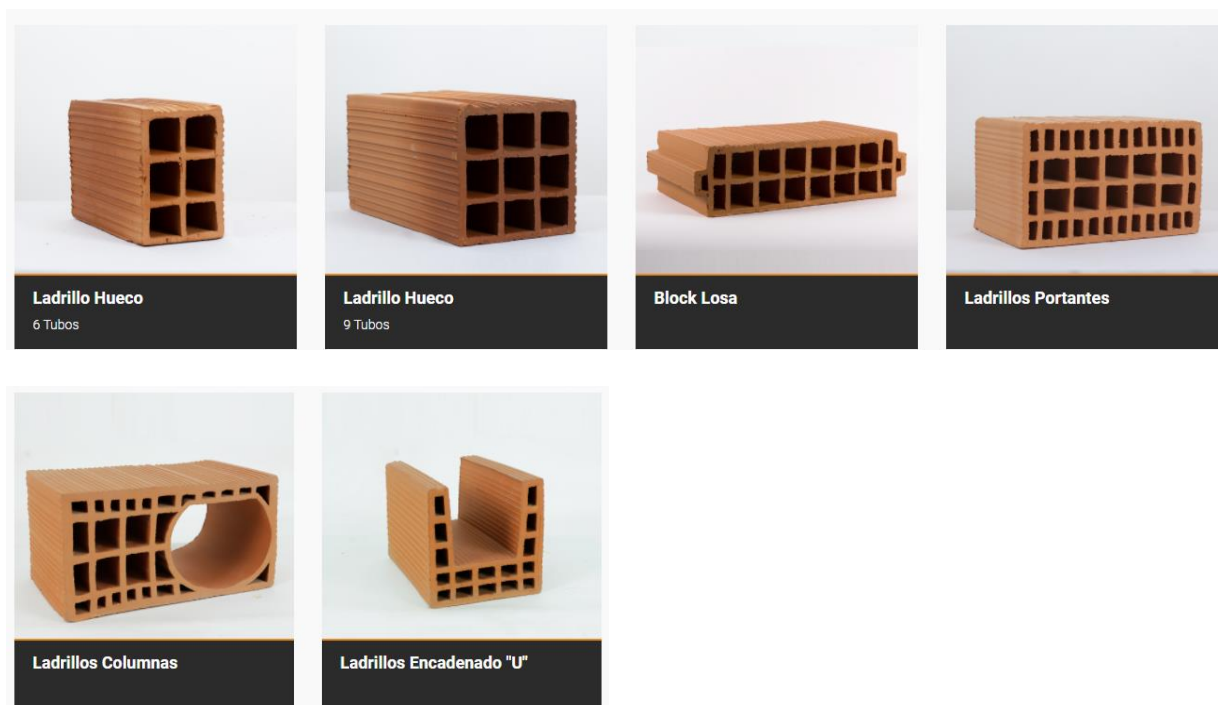
En cada turno hay operarios y clarkistas que se ocupan de la fabricación de los ladrillos, así como de su empaque, almacenamiento y distribución a los distintos clientes de la empresa. Cabe mencionar que la empresa tiene modelos de ladrillos y tejas predefinidos que fabrica para stock. Hay 6 tipos de ladrillos que son los principales productos:

- 7.Ladrillo hueco (6 tubos)
- 8.Ladrillo hueco (9 tubos)

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

9. Block Losa
10. Ladrillos Portantes
11. Ladrillos Columnas
12. Ladrillos Encadenado "U"

A continuación, se presentan imágenes a modo ilustrativo de los distintos tipos de ladrillos que fabrica la empresa. Es necesario tener en cuenta que la medida de referencia por excelencia para contabilizar las cantidades de ladrillos y poder asignar costos es el "Pallet". Un pallet es una superficie de madera de 1 metro de largo por 1 metro de ancho por 1 metro de alto. En este volumen caben diferentes cantidades de ladrillos según sus medidas.



Dentro de la empresa es posible diferenciar sus sectores o áreas funcionales correspondientes como Finanzas, Contable e Impositiva, Compras, Comercial, y Recursos Humanos, además de la Gerencia.

La parte administrativa trabaja de lunes a viernes horario corrido y los sábados medio día. La administración central se encuentra ubicada en la ciudad de Yerba Buena, provincia de Tucumán. Recientemente se inauguró una nueva planta productiva en la localidad de Ceivil Redondo, con mayor capacidad para la fabricación de ladrillos y tecnología más avanzada.

Cabe mencionar que el área de recursos humanos facilitó el organigrama del grupo empresario del cual se extrajo únicamente la parte comercial de Cerámicos NOA, para ver cuál es el diseño del área y si esto se condice con la estructura real de la misma. En base a lo anterior mencionado y tomando la información obtenida de las observaciones y entrevistas, fue posible modificar el organigrama con el fin de proponer uno que refleje más fielmente la estructura del área comercial; dicho organigrama será presentado más adelante como propuesta.

Con respecto a la estructura organizacional del área, la empresa tiene un organigrama tentativo que se encuentra en desarrollo, se fue elaborando en un trabajo conjunto con las

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

distintas áreas y el sector de Recursos Humanos fue el encargado de dar el permiso para utilizar el organigrama. Cabe mencionar que en reunión con la Responsable Comercial se concluye que el diagrama no refleja la realidad jerárquica actual del área comercial

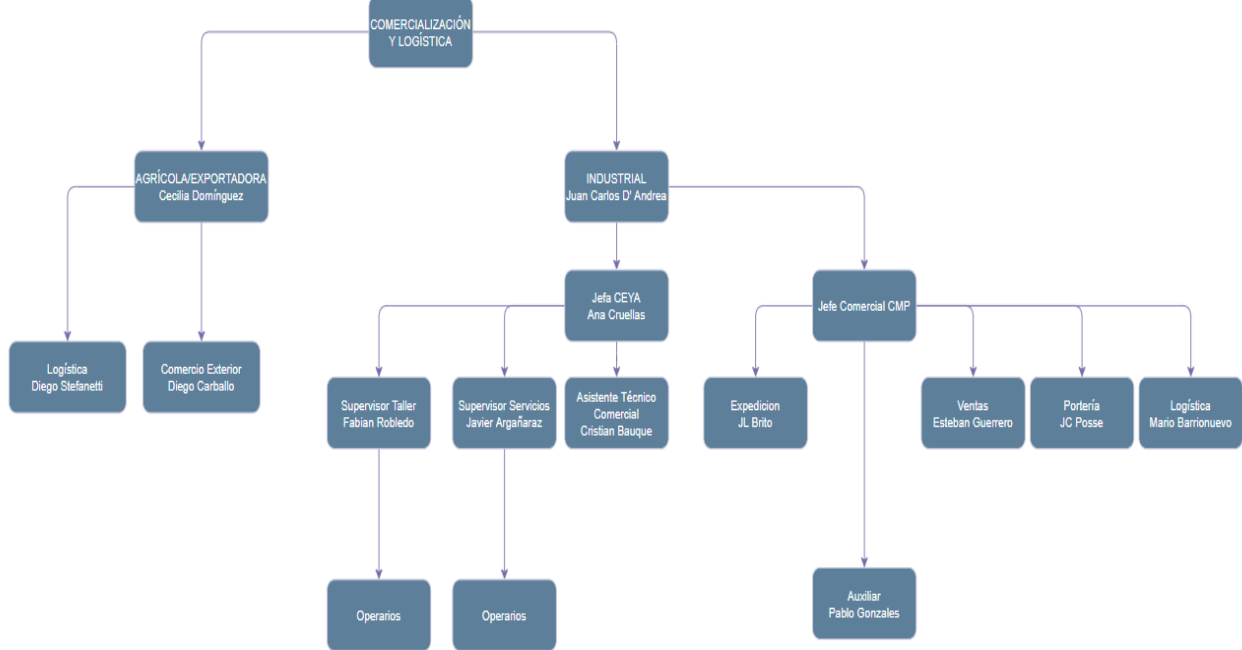


Figura 11: Organigrama tentativo. Área Comercial Cerámicos NOA. Fuente: área de RRHH.

El sector comercial se compone hoy en día del socio gerente comercial, y la Responsable Comercial de la parte cerámica; ellos dos funcionan como la cabeza del área comercial. Por debajo se encontraría el encargado de logística, la persona encargada de las ventas y la sección de Expedición compuesta por el Jefe de Expedición y el encargado de Portería. Dentro de las principales funciones definidas en el área comercial se encuentran las siguientes:

- Planificación y diseño de la estrategia comercial
- Comercialización de los productos de la empresa
- Asesoramiento y atención a clientes respecto a precios, productos, entregas y promociones
- Control de los productos que se fabrican, en coordinación con el área producción, en cuanto a calidad y cantidad de productos terminados
- Búsqueda de nuevos clientes y mercados, como así también de flotas de camiones para logística

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO

ALCANCE

El trabajo realizado consistió en tomar conocimiento y analizar la estructura y procesos realizados en el área comercial de Cerámicos NOA. Para ello se utilizó la siguiente metodología:

Entrevistas: Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a las siguientes personas:

CEO Grupo Empresario
Socio Gerente Comercial
Responsable Comercial Cerámicos NOA
Encargado de Logística
Encargado de Ventas
Jefe de Expedición
Encargado de Portería
Encargada de Tesorería

Se identificó el sistema informático que se utiliza, el mismo se llama Calipso, aunque cabe mencionar a fin de darle mayor contexto al trabajo, que la empresa se encuentra llevando a cabo capacitaciones para la implementación y uso de un nuevo sistema llamado Finnegans.

CALIPSO: este sistema resuelve de forma integral todo lo relacionado a gestión de clientes, recibos, documentos internos, imputaciones de ventas, remitos, inventario general, ventas, compras, y finanzas. El área de recursos humanos utiliza además de Calipso, un sistema de gestión propio llamado Gesper. Este software es una herramienta para la gestión de los recursos humanos, fácil de usar, completa, escalable y segura, con capacidad de integración. Los módulos con los que cuenta Gesper son: control de asistencia, liquidación de haberes, capacitación, prevención de riesgos, costos de empresa, gestión de desempeño, gestión de contratistas, medicina laboral.

FINNEGANS: es el nuevo software que la empresa desea implementar a mediano/largo plazo y se trata de una solución en la nube, es un ERP capaz de gestionar toda una empresa de forma online, digitalizar todo el back office administrativo contando con módulos de tesorería, gestión de stock, ventas, contabilidad, compras, e impuestos. Es muy utilizado en distintos rubros como agro negocios, constructoras, manufacturas, servicios, comercializadoras, salud, etc.

A modo informativo se menciona que las áreas que trabajan exclusivamente en la administración agrícola y las fincas utilizan otro sistema llamado Agro Móvil.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

OBSERVACIONES

Gracias a la concurrencia al espacio de trabajo en el desarrollo de una pasantía en el área comercial de la empresa Cerámicos NOA, fue posible realizar inspecciones oculares y recopilar algunos puntos de interés que hacen al desarrollo del presente trabajo o al menos un aporte complementario.

Por lo observado en este estudio se pudo detectar que el organigrama brindado por el área de recursos humanos no refleja la realidad del sector comercial al cien por cien. En base a ello se detectó una oportunidad de mejora al poder modificarlo y presentarlo de otra manera. Las personas en la empresa conocen sus puestos y las tareas por las cuales son responsables, se pudo observar que conocen quién es su superior inmediato y a qué sector pertenecen. Cabe mencionar que debido a la apertura y puesta en marcha de una nueva planta en Cevil Redondo, la estructura del área comercial está cambiando ya que existen nuevos integrantes de la otra planta que se suman.

Respecto a los procesos se pudo detectar que el área comercial carece de manuales de procedimientos, donde se explique en forma detallada cómo se realizan los procesos pertinentes, así como toda aquella documentación que se recibe, procesa, envía, emite y archiva.

En cuanto a los sistemas que se utilizan fue posible detectar que el funcionamiento general de los mismos es correcto. Es necesario mencionar que en este aspecto hay que esperar a la implementación del nuevo sistema Finnegans, no es posible saber a ciencia cierta cómo van a migrar toda la información de cada una de las áreas, incluida el área comercial. Se estima un plazo de 1 año para que el nuevo sistema ya se encuentre instalado y en funcionamiento.

En base a las observaciones participantes realizadas en la empresa fue posible detectar que el ambiente de trabajo es ameno, tranquilo, y las personas conforman equipos de trabajo que se reúnen con determinada frecuencia para tratar algún tópico en particular. Las oficinas están iluminadas ya que hay mucha luz natural que ingresa por las ventanas y el lugar de trabajo de cada empleado se encuentra limpio y ordenado. Lo anterior mencionado se relaciona al layout, el cual está diseñado correctamente ya que posibilita el tránsito por el área de trabajo.

Respecto a la cultura de la empresa, se pudo detectar una buena energía entre los empleados, comunicación entre los sectores y sentido de responsabilidad social ya que la empresa participa en proyectos con fines solidarios. Se llevaron adelante capacitaciones y charlas sobre distintos temas y se percibe un interés por parte de la Dirección respecto al bienestar de sus colaboradores. Recientemente hubo un acuerdo entre los grupos de elegir un representante de cada área para que concurra a una reunión que se realizará a los fines de poner sobre la mesa el trabajo de cada uno y ver la mejor forma de coordinar lo que cada área hace, aspecto que resulta sumamente positivo ya que enriquece la labor de los sectores y surgen oportunidades de mejora.

Cabe mencionar que a nivel directivo todos los días lunes y/o viernes, la gerencia se reúne para definir la marcha de la empresa. En estas reuniones a veces se generan conflictos entre los socios respecto a ciertos temas, principalmente lo vinculado a la nueva planta Cevil.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

ENTREVISTAS

Se realizaron entrevistas semiestructuradas de forma presencial a los miembros que conforman el área comercial como así también a otros miembros de la empresa y al CEO, a éste último más que nada para conocer sobre la historia de la empresa y el mercado en el que se desenvuelve el grupo económico.

Como resultado de los comentarios y respuestas recolectadas en las entrevistas, es posible listar las siguientes conclusiones:

Se tiene conocimiento de la misión y función del departamento comercial, así como de las funciones y tareas cotidianas.

Además de los miembros del área comercial, se identificaron otros empleados administrativos cuya función tiene relación en algún punto con el área comercial, como por ejemplo Tesorería y Finanzas de la parte industrial.

Se perciben las siguientes funciones generales del área comercial:

- Diseño y elaboración de las estrategias de venta.
- Venta y comercialización de los productos de la empresa
- Financiamiento de las ventas, en coordinación con el sector administración y finanzas cuando es necesario.
- Calculo de costos y elaboración de presupuesto de ventas.
- Relación constante con los proveedores y grandes clientes.
- Asesoramiento al cliente en cuanto a productos, precios, condiciones de venta, materiales, estado de cuenta de corriente, y entregas.
- Mantenimiento y fidelización de clientes.
- Búsqueda de nuevos clientes y mercados.
- Búsqueda de nuevas flotas de camiones y fletes para lograr una mejor logística y menores costos de entrega.

Dentro de las tareas rutinarias que desarrolla el personal se encuentran:

- Atender a clientes de forma presencial y telefónica, con el fin de despejar cualquier duda y asesorar sobre los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Dar de alta a nuevos clientes, prestando especial atención de su condición fiscal y características particulares.
- Revisar y actualizar la cuenta corriente de los clientes.
- Negociar con los clientes las condiciones de venta y gestionar los pedidos que realizan los mismos.
- Actualizar las planillas Excel que se utilizan para el trabajo diario del área comercial, como por ejemplo las comisiones a vendedores y los partes diarios de producción.
- Verificar la situación tributaria de los clientes, si ha cambiado algo en su condición fiscal, en coordinación con el área impositiva.
- Realizar la gestión de cobranza a clientes con deuda en su cuenta, notificando vía mensajes por WhatsApp o correo electrónico la situación del cliente.
- Controlar la calidad y el estado de los productos que se entregan a los clientes, que se cumplan con las especificaciones que el cliente establece.
- Controlar las facturas, remitos, notas de débito, notas de crédito y demás documentación propia de la gestión comercial

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Las tareas que se llevan a cabo son diseñadas y designadas por la Responsable Comercial en conjunto con el Socio Gerente Comercial, son ellos quienes planifican e indican lo que se tiene que hacer en el día a día. No existe un documento o manual que estandarice las tareas, al menos no en el área comercial en particular.

Con respecto a los sistemas de información, se utiliza casi de forma exclusiva el sistema Calipso, con sus respectivos módulos, entre los cuales podemos mencionar los que más se utilizan en los circuitos comerciales que son los módulos de Ventas, Remitos, Recibos, Clientes, Inventario General, e Imputaciones de Ventas, entre otros.

El personal parece estar conforme con el sistema Calipso, aunque es evidente que resulta insuficiente para ciertas cuestiones por lo que se mencionó la inminente implementación del nuevo sistema Finnegan, para el cual se están realizando capacitaciones a todas las áreas.

El personal coincide en que el tiempo asignado para sus tareas es suficiente, aunque destacan que llegan justos con lo que deben hacer durante la jornada laboral.

Dentro de los procesos principales, es necesario destacar la venta en cuenta corriente, esto se debe a que, durante el relevamiento mediante observaciones y entrevistas, la mayor cantidad de las ventas se da con clientes mayoristas, grandes clientes donde la operación es en cuenta corriente. Podemos fragmentar el circuito de la venta en subprocesos:

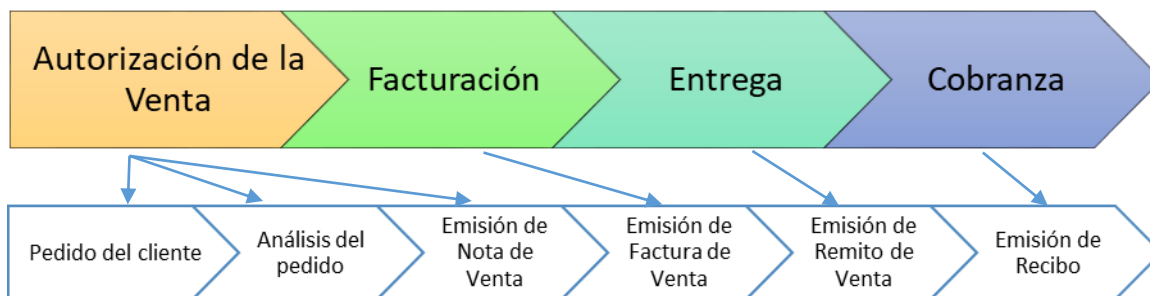


Figura 12: fragmentación del proceso de venta en cuenta corriente. Fuente: elaboración propia.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA COMERCIAL

Luego de realizar el relevamiento de datos e información mediante observaciones participantes, entrevistas y cuestionarios, fue posible realizar un pequeño diagnóstico del área comercial. La situación actual es positiva, pero puede mejorar aún más, ya que se detectan ciertas cuestiones como la falta de estandarización de los procesos y procedimientos, como así también la falta de manuales administrativos y de función, que indiquen cómo realizar las tareas y sirvan como guía al personal. Las tareas se indican mediante reuniones que se llevan a cabo entre los jefes del sector y los empleados.

Se percibe la necesidad de gestionar mejor los tiempos y tareas que cada miembro realiza ya que la mayoría de los miembros manifiesta faltarle tiempo para completar y llegar con todo lo que debe hacer durante su jornada laboral habitual.

Se detectaron en varias ocasiones, fallas en los productos terminados, por lo que fue necesario coordinar con el área producción para poder solucionar este aspecto. Esto se vincula con el área comercial ya que afecta las relaciones comerciales con los clientes, principalmente los grandes clientes que compran considerables cantidades de pallets.

El sistema informático funciona bien la mayoría de las veces, pero hubo reclamos de algunos miembros del área en que hay veces que el sistema funciona mal o “se congela” y no es posible continuar con el desarrollo de las tareas. Cabe mencionar que la empresa se encuentra haciendo todos los arreglos necesarios para poder implementar el nuevo sistema Finnegans, el cual se espera funcione mejor y brinde mayor efectividad y eficiencia que Calipso.

Es necesario mencionar que durante el relevamiento se pudo detectar que se cumple el principio de Pareto, ya que en la empresa existe un 20% de los clientes que representa el 80% de los ingresos. Al ser una fábrica, el modelo de ventas que prima es el B2B, business to business o venta de empresa a empresa, donde podemos encontrar clientes grandes que compran a Cerámicos NOA desde hace mucho tiempo. Son relaciones comerciales largas que es conveniente mantener.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez realizado el diagnóstico y poder contar con un panorama de la situación actual del área comercial, se procedió a la elaboración de las propuestas de mejora, las cuales, sin ánimo de cambiar la estructura de forma radical, van introduciendo prácticas y herramientas que acercan al sector comercial a la situación deseada, lo cual ayuda a su vez a la organización como un todo.

Organigrama

En base al relevamiento expuesto anteriormente, en conjunto con la documentación revisada, el organigrama brindado por la misma empresa y una consulta con la Responsable del área, fue posible realizar un bosquejo del organigrama que refleja la situación actual del sector de forma más real.

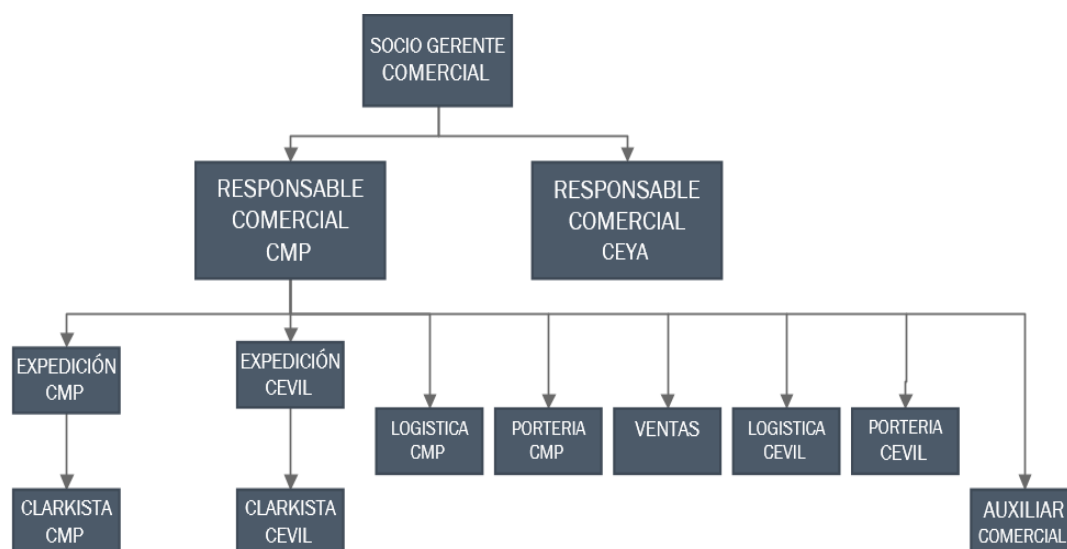


Figura 13: Organigrama tentativo del Área Comercial. Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, en la cabeza del área se encuentra el socio gerente comercial, descendiendo a otro nivel se encuentra la Responsable Comercial, cabe aclarar que no se consideró dentro del análisis y diseño la estructura correspondiente a la otra línea de negocio CEYA. De la Responsable Comercial dependen los encargados de Expedición tanto de la planta central, como la planta Cevil; esto también se da con la parte de logística tanto central como Cevil y la portería. Ventas se encuentra solamente en Administración Central como así también el Auxiliar Comercial.

Es necesario destacar que Expedición se encuentra un nivel más arriba que los otros puestos ya que tiene personas a cargo, que serían los clarkistas de playa. Mientras que los demás puesto no poseen gente a cargo.

También debemos mencionar la figura de los vendedores externos dentro del organigrama, ellos se encuentran dependiendo también de la Responsable Comercial pero la línea es punteada o intermitente porque no son empleados directos de la empresa; esto vendría a funcionar como una relación de autoridad más bien de staff.

Es necesario mencionar que, si bien el anterior organigrama fue elaborado en conjunto con la Responsable Comercial, es susceptible de mejoras ya que se hizo evidente la gran cantidad de personas a cargo de la Responsable Comercial, lo cual viola el principio de

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

unidad de mando y tramo de control. Es por ello que se diseñó un nuevo organigrama como propuesta de mejora. Dicho organigrama se muestra en el Manual de Funciones más adelante.

Manual de Funciones

Junto con el organigrama, se elaboró el manual de funciones para los miembros del área comercial, incluyendo misión, valores y funciones generales del sector. Esto incluye el descriptivo de puestos de los principales miembros del sector: Responsable Comercial, Auxiliar o Analista comercial, Encargado de Ventas, Encargado de Logística, Encargado de Portería, Jefe de Expedición, y Clarkista.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

MANUAL DE FUNCIONES

**ÁREA COMERCIAL - CERÁMICOS NOA
SRL
AÑO 2021**

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

ÍNDICE

ORGANIGRAMA	62
MISIÓN DEL ÁREA	64
VALORES	64
FUNCIONES GENERALES	65
DESCRIPTIVO DE PUESTOS	66
RESPONSABLE COMERCIAL CERÁMICAS NOA	67
ANALISTA COMERCIAL	68
ENCARGADO DE LOGÍSTICA	69
ENCARGADO DE VENTAS	70
JEFE DE EXPEDICIÓN	71

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

ORGANIGRAMA

Para iniciar el presente manual de funciones del área comercial de Cerámicos NOA SRL, se presenta el siguiente organigrama facilitado por la responsable del sector.

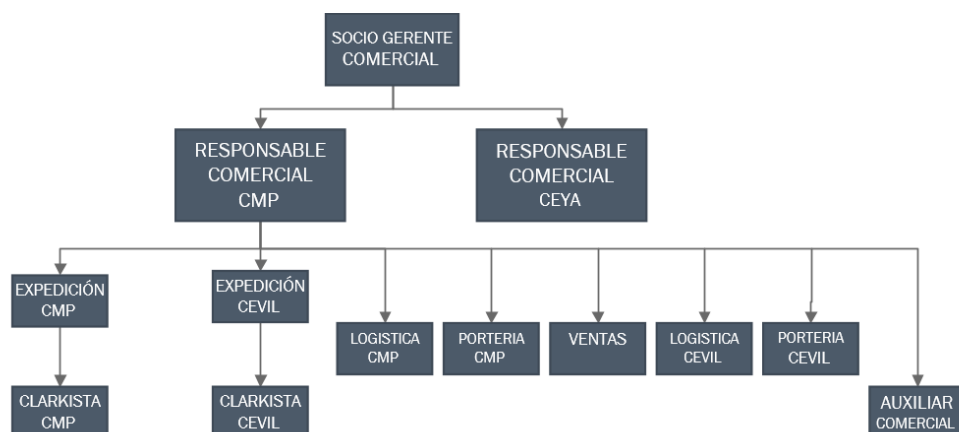


Figura 14: Organigrama tentativo. Fuente: Responsable Comercial Cerámicos NOA

Como se puede observar, en la cabeza del área se encuentra el socio gerente comercial, descendiendo a otro nivel se encuentra la Responsable Comercial de la línea Cerámicos, cabe aclarar que no se consideró dentro del análisis y diseño la estructura correspondiente a la otra línea de negocio CEVA. De la Responsable Comercial dependen los encargados de Expedición tanto de la planta central como de la planta Ceval; esto también se da con la parte de logística tanto central como Ceval y la portería. Ventas se encuentra solamente en Administración Central como así también el Auxiliar Comercial (Analista Comercial).

Es necesario destacar que Expedición se encuentra un nivel más arriba que los otros puestos ya que tiene personas a cargo, que serían los clarkistas de playa. Mientras que los demás puesto no poseen gente a cargo.

También debemos mencionar la figura de los vendedores externos dentro del organigrama, ellos se encuentran dependiendo también de la Responsable Comercial pero la línea es punteada o intermitente porque no son empleados directos de la empresa; esto vendría a funcionar como una relación de autoridad más bien de staff.

Como resultado del relevamiento realizado en la empresa y como una propuesta susceptible de mejora, se elaboró el siguiente organigrama. Esta herramienta busca ofrecer una guía identificando las líneas de mando y autoridad formal como así también la división del trabajo dentro del área comercial.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

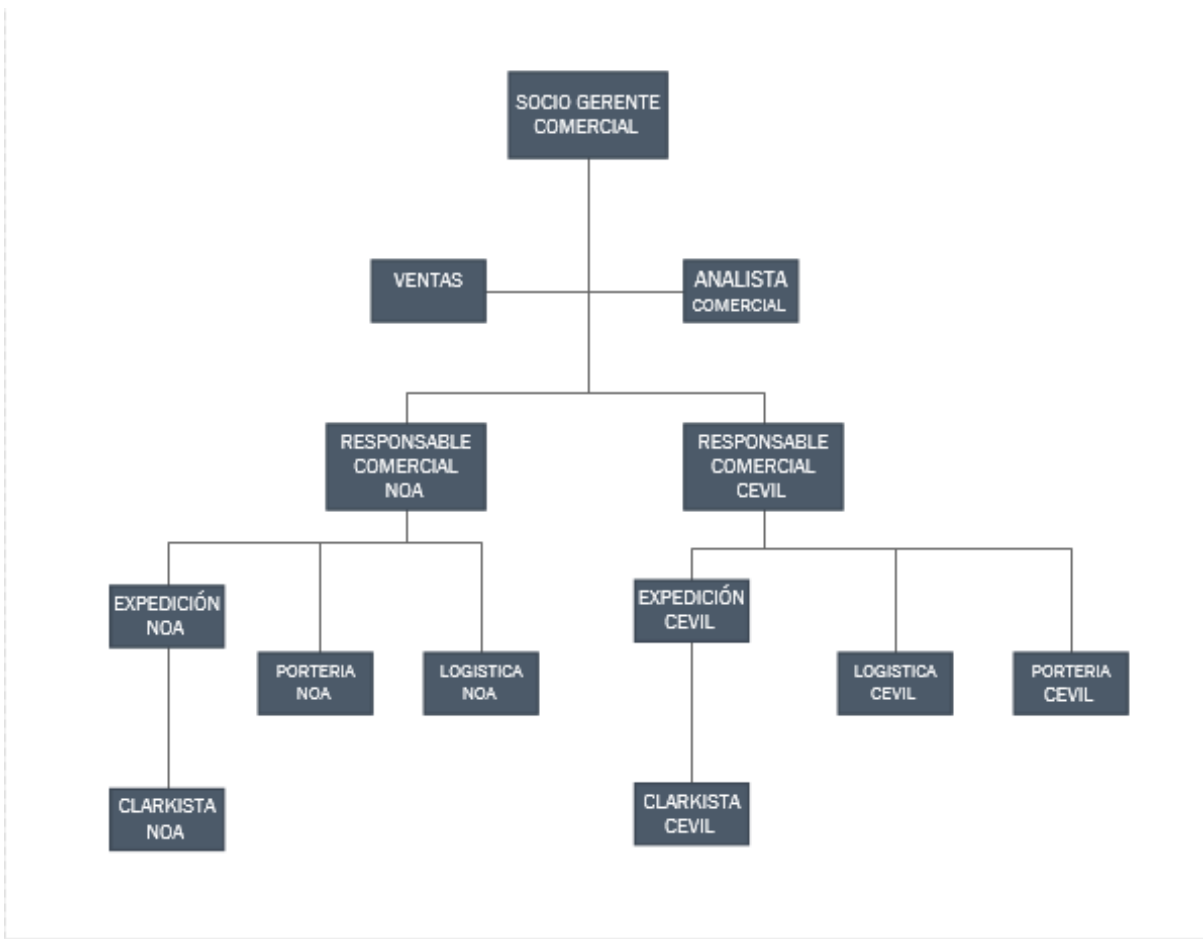


Figura 15: Organigrama propuesto. Fuente: elaboración propia.

El organigrama propuesto surge en base al criterio de división tratado por el autor Gilli en su libro “Diseño Organizativo” donde menciona una de los tipos de organigramas que podemos encontrar como es el Divisional. Aquí se presenta una propuesta en donde encontramos un segundo Responsable Comercial que se encargue de la planta Cevil y tenga bajo su jerarquía al jefe de expedición Cevil, encargado de Logística Cevil y al encargado de Portería Cevil. Esto ayudaría a descomprimir la gran carga de trabajo sobre la Responsable Comercial que podemos observar en el organigrama brindado por la empresa y en el tentativo. Los puestos de Ventas y Analista Comercial se encuentran por arriba no porque revistan una jerarquía superior sino porque son puestos centralizados, donde solamente una persona es la encargada de las ventas de ambas plantas y una persona es el analista comercial de ambas plantas. No obstante, no debemos soslayar que esto trae aparejado un nuevo cargo, un nuevo puesto de trabajo que representa un gasto importante de la empresa en sueldos y cargas sociales. Es por ello que se constituye como una propuesta susceptible de ser analizada a futuro por la empresa.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

MISIÓN DEL ÁREA

El área comercial es la encargada de toda la comercialización y venta de los productos de la empresa, es el sector encargado de generar nuevos clientes, encontrar nuevos mercados donde colocar los productos, de mantener y fidelizar las relaciones con los clientes ya existentes, y planificar toda la actividad de venta como así también trabajar en conjunto con el sector productivo para disminuir costos y aumentar la rentabilidad.

La finalidad del área es vender los bienes y servicios que ofrece la empresa, investigando el mercado, captando clientes, fidelizándolos, y gestionando todo el proceso comercial. Es el área que, básicamente, se ocupa de generar los ingresos de la empresa, logrando al mismo tiempo la satisfacción de sus clientes.

VALORES

En cuanto a los valores que se perciben dentro de la cultura y el ambiente del sector, podemos identificar los siguientes:

- ✓ **Responsabilidad y compromiso:** presentes en el desarrollo de las tareas diarias del personal.
- ✓ **Conducta Ética:** esto incluye honestidad y confianza, presentes en las prácticas laborales y la cultura de la organización completa.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** nacido de la interacción constante entre las áreas durante el desarrollo de sus funciones y para resolver cualquier incidencia que pueda surgir.
- ✓ **Respeto:** algo muy presente en la empresa y e incluso promovido, ya que hace poco se llevó a cabo una charla y capacitación sobre violencia de género, diversidad e inclusión. Se percibe que la empresa pretende generar un ambiente de trabajo donde prime el respeto.
- ✓ **Orientación al cliente:** como en todo sector comercial siempre está primero el cliente y su necesidad, se percibe una clara intención de la empresa a mantener una buena relación con sus clientes y satisfacer sus necesidades.
- ✓ **Enfoque en objetivos:** la empresa diseña y establece objetivos para todas las áreas, eso objetivos se miden luego de transcurrido un período determinado para poder controlar su cumplimiento o no y en qué grado se alcanzó el objetivo.
- ✓ **Sustentabilidad:** este valor es muy importante para la empresa ya que exhiben un sentido del cuidado del medio ambiente, se percibe que desde la Dirección son conscientes de que no sólo es necesario fabricar ladrillos de excelente calidad para satisfacer el mercado sino también hacerlo respetando, cuidando y preservando el medio en el que la empresa está inserta, así como la comunidad que la rodea.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

FUNCIONES GENERALES

Las funciones generales que guían las acciones desarrolladas en el área son:

- Diseño y elaboración de las estrategias de venta, de acuerdo a la estrategia y los objetivos de la empresa
- Venta y comercialización de todos los productos de la empresa vinculados a la línea cerámica
- Financiamiento de las ventas, en coordinación con el sector administración y finanzas cuando es necesario.
- Calculo de costos y elaboración del presupuesto de ventas.
- Relación constante con los proveedores y grandes clientes.
- Asesoramiento al cliente en cuanto a productos, precios, condiciones de venta, materiales disponibles, estado de cuenta de corriente, y logística de entregas.
- Mantenimiento y fidelización de clientes.
- Búsqueda de nuevos clientes y mercados.
- Búsqueda de nuevas flotas de camiones y fletes para lograr una mejor logística y menores costos de entrega.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Responsable Comercial Cerámicos NOA

Nombre del Puesto: Responsable Comercial Cerámicos NOA

Departamento o Sección: Comercial

Jefe inmediato superior: Socio Gerente Comercial

Supervisa a: Analista comercial, encargado de ventas, encargado de logística, jefe de expedición, encargado de portería.

Lugar de trabajo: Administración central

Objetivos del Puesto

Gestionar el área comercial asegurando el cumplimiento de las pautas administrativas, de control interno, administrando de forma integral la carrera de clientes, de forma tal que la información con que cuenta la gerencia está apoyada en bases sólidas y confiables.

Funciones y tareas del puesto

- Atender las solicitudes de créditos con eficiencia, explorando otras necesidades, proponiendo soluciones, de acuerdo con los parámetros de riesgo establecidos y las especificaciones de las políticas de la empresa.
- Elaboración del presupuesto comercial
- Gestionar la cartera de clientes.
- Autorizar notas de venta, notas de crédito, notas de débito y devoluciones de acuerdo a las políticas de la empresa y asegurar el cumplimiento de los procesos correspondientes.
- Llevar y mantener actualizados los saldos de los clientes con análisis de cuenta permanente.
- Detectar problemas e incidencias y solucionarlos junto con el área que corresponda.
- Elaboración y análisis de listas de precios, revisión permanente de las listas asignadas.
- Control y seguimiento de canjes de materiales.
- Revisión e implementación de cambios en los circuitos de venta, logística y depósito.
- Mantener actualizada la información y legajos de clientes
- Mantener organizada y archivada toda la documentación del área
- Preparar y enviar documentación a clientes
- Organizar el trabajo del equipo de ventas
- Participar en la selección del personal del área y formar al personal de ventas
- Controlar los circuitos de entrega de mercadería
- Detectar oportunidades de venta con clientes y nuevos clientes
- Promover y concretar las ventas conforme las pautas de rentabilidad
- Contactar y visitar de forma frecuente a los clientes actuales
- Buscar clientes potenciales y oportunidades de venta
- Realizar análisis e investigación sobre competidores y el mercado en general
- Gestionar cobranzas
- Regularizar créditos morosos
- Realizar los canjes clientes proveedores

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Llevar la gestión y documentación de los inmuebles recibidos como partes de pago o canje de clientes

Analista Comercial

Nombre del Puesto: Analista comercial

Departamento o Sección: Comercial

Jefe inmediato superior: Responsable comercial

Supervisa a: N/A

Lugar de trabajo: Administración central

Objetivos del Puesto

Gestionar el proceso administrativo de la venta mediante su formalización documental y seguimiento, con el fin de garantizar su correcta y puntual realización. Brindar soporte administrativo al área comercial. Es, en esencia, un puesto auxiliar.

Funciones y tareas del puesto

- Actualización y gestión de legajos de clientes
- Análisis y reportes de cuentas corrientes de clientes
- Seguimiento y gestión de cuentas especiales, ingresos, pagos, y estado de cuenta de grandes clientes
- Controlar y mantener actualizadas las carpetas de cheques rechazados, retirados, y pagados
- Control de rendiciones de cobranza
- Controlar y archivar legajos y notas de crédito
- Controlar y cerrar los partes diarios de producción
- Archivar documentación propia del área
- Controlar y liquidar comisiones a vendedores
- Controlar y liquidar fletes
- Controlar y analizar la facturación en el período solicitado
- Emitir y enviar reportes a clientes según lo solicitado
- Gestionar telefónicamente asuntos internos de la empresa vinculados al área
- Llamar y/o contactar a clientes con deuda en su cuenta
- Brindar soporte general en ventas

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Encargado de Logística

Nombre del Puesto: Encargado de Logística

Departamento o Sección: Comercial

Jefe inmediato superior: Responsable comercial

Supervisa a: N/A

Lugar de trabajo: Administración central

Objetivos del Puesto

Optimizar, organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos para entregar la mercadería en tiempo y forma, cumpliendo con las pautas en cuanto a atención a clientes tanto internos como externos. Resolver las incidencias que surjan con el fin de lograr los objetivos comerciales y de calidad de los servicios. Lograr que el cliente regrese brindando un servicio de calidad con rapidez y entusiasmo.

Funciones y tareas del puesto

- Representar a la empresa de forma adecuada con el cliente externo brindando información sobre los productos que se fabrican, proporcionando orientación adicional que se requiera en cuanto a precios, promociones u otros.
- Atender con excelencia al cliente interno y a toda persona que ingrese a la empresa o llame por teléfono.
- Negociar con el cliente que genere valor agregado para mantener una relación de confianza y perdurable en el tiempo.
- Mantenerse actualizado con los productos de la empresa
- Cotizar y asesorar al cliente respecto de la nueva sucursal en Cevil, La Cartujana.
- Coordinar, organizar y asegurar el correcto funcionamiento del área logística en la empresa
- Controlar que la carga de los transportes se efectúe dentro de los tiempos indicados
- Realizar seguimiento de la entrega de pedidos y pendientes de entrega
- Revisar devoluciones de mercadería
- Colaborar con un adecuado tratamiento de los reclamos de clientes
- Emitir comprobantes (facturas, notas de crédito, notas de débito, Orden de Expedición – Remito Abierto)
- Informar sobre problemas con el sistema, gestionar y proponer soluciones
- Proveer a los clientes de la documentación que requieren, enviar reportes de pendientes de entrega, materiales entregados y remitos conformados.
- Controlar que se tenga la totalidad de los remitos conformados por el cliente en orden
- Trabajar junto con el depósito y los fleteros de forma continua y coordinada, generando turnos previos y cronogramas de producción de CMP y LC
 - Cuando se envíe material y no tenga la condición de “puesto en obra”, gestionar la autorización correspondiente del cliente
 - Gestionar y manejar fleteros propios de la empresa y de terceros

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Encargado de Ventas

Nombre del Puesto: Encargado de Ventas

Departamento o Sección: Comercial

Jefe inmediato superior: Responsable comercial

Supervisa a: N/A

Lugar de trabajo: Administración central

Objetivos del Puesto

Comercializar todos los productos de la empresa, cumpliendo con las pautas establecidas en cuanto a atención a clientes tanto internos como externos. Resolver las incidencias que surjan con el fin de lograr los objetivos comerciales y de calidad del servicio. Lograr que el cliente regrese brindando un servicio de calidad con eficacia y entusiasmo.

Funciones y tareas del Puesto

- Vender y comercializar todos los productos de la empresa
- Cotizar y asesorar al cliente externo
- Atender a los clientes internos
- Mantener el orden del espacio de trabajo
- Proveer a los clientes de toda la documentación que requieren (facturas y estado de cuenta)
- Archivar la documentación específica del sector, así como facturas, notas de débito, notas de crédito, etc. tanto en el archivo provisorio como en el depósito final
- Realizar atención post-venta a clientes externos
- Emitir comprobantes (facturas, notas de crédito, notas de débito, Orden de Expedición)
- Informar sobre problemas con el sistema, gestionando y proponiendo soluciones
- Cotizar y asesorar al cliente externo respecto de la sucursal en Cevil, La Cartujana
- Realizar controles de saldo y solicitar pagos a los clientes
- Presentar reportes mensuales de cotizaciones
- Organizar la documentación diariamente para su posterior control por parte de la gerencia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Jefe de Expedición

Nombre del Puesto: Jefe de Expedición

Departamento o Sección: Comercial

Jefe inmediato superior: Responsable comercial

Supervisa a: Clarkistas

Lugar de trabajo: Administración central

Objetivos del Puesto

Quien se desempeñe como Jefe de Expedición o Jefe de Playa tendrá como misión dirigir las actividades de recepción, almacenamiento, custodio y distribución de los productos. Supervisará la eficiente recepción de materiales, su almacenaje, y posterior carga en los camiones correspondientes. La esencia del puesto es supervisar y controlar que el material comprado por el cliente es lo que se carga en los camiones. Trabaja en conjunto con Logística, Comercial y Fábrica para garantizar el cumplimiento de los objetivos tanto comerciales como de Producción.

Funciones y tareas del Puesto

- Supervisar y dirigir el trabajo realizado por los clarkistas
- Control de la circulación de los vehículos que transportan los materiales dentro de playa
- Gestionar el material almacenado en las playas, distribuir de forma óptima los pallets de ladrillo de modo que sea fácil acceder a ellos y cargarlos en los camiones
- Colaborar con el control de stock e inventarios trabajando en conjunto con Logística
- Control sobre el mantenimiento del almacén para evitar errores y dinamizar los procesos de recepción de mercadería y preparación de los pedidos
- Verificar que se cumple con las órdenes de expedición, respetando el pedido del cliente, así como la calidad del producto vendido
- Autorizar los Remitos Abiertos en el Sistema
- Cruzar los datos de Remito Abierto (Orden de Expedición) con la correspondiente factura del cliente para asegurarse de lo que el cliente está retirando de playa
- Supervisar que el camión cuenta con los elementos necesarios de seguridad para el transporte de los pallets como las fajas de seguridad
- Colaborar en la carga de los pallets al camión en caso de que sea necesario o cuando el personal clarkista no se encuentre disponible
- Disponer la distribución y garantizar el uso eficiente del espacio disponible en playa
- Respetar todos los requisitos legales de almacenamiento, manipulación y envío
- Gestionar el control de stock y cotejarlo con los datos del sistema de información
- Verificar el cumplimiento de las órdenes y pedidos de clientes, asegurándose que los procedimientos se cumplan en tiempo y forma con calidad y seguridad previstas
- Trabajar en conjunto y asistir a Logística y Comercial en lo que requieran a fin de cumplir con el objetivo macro de la empresa y la satisfacción del cliente

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**ÁREA COMERCIAL – CERÁMICOS NOA
SRL
AÑO 2021**

Práctica Profesional – Licenciatura en
Administración
Gonzales Rodriguez Pablo Nahuel

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

INDICE

VENTA AL CONTADO	73
CON RETIRO EN EL MOMENTO	73
CON RETIRO DIFERIDO	74
VENTA FINANCIADA O EN CUENTA CORRIENTE	74
NARRATIVO DE CURSOGRAMAS	74
Cursograma nº1: operatoria de Pedido del Cliente y emisión de Nota de Venta	74
Cursograma nº2: operatoria de Alta de Clientes	76
Cursograma nº3: operatoria de Venta a Consumidor Final	77
Cursograma nº4: operatoria de Facturación	78
Cursograma nº5: operatoria de Emisión de Remito Abierto	79
Cursograma nº6: operatoria de Emisión de Remito Abierto a Consumidor Final	80
Cursograma nº7: operatoria de Entrega de Materiales	81
Cursograma nº8: operatoria de Canje de Materiales	82
Cursograma nº9: operatoria de Devolución de Mercadería de Clientes	83
Cursograma nº10: operatoria de Transferencia de Inventarios	84
Cursograma nº11: operatoria de Etiquetado	85
Cursograma nº12: operatoria de Rearmado de Pallets	86

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

VENTA AL CONTADO

CON RETIRO EN EL MOMENTO

La venta al contado en la empresa se realiza a consumidores finales; usualmente son personas físicas que compran poca cantidad de material. El proceso inicia con el contacto del cliente, por lo general de forma presencial en el salón de venta de la empresa. Llega el cliente y realiza un pedido (a veces solamente pide una cotización para conocer los precios) ya que es muy común en este tipo de rubro que el cliente ya viene con la intención de realizar la compra del material.

El cliente hace un pedido y el encargado de Ventas le hace un presupuesto (en caso de ser necesario) o directamente genera una Nota de Venta en el sistema y la factura correspondiente. La factura es entregada al cliente. La nota de venta requiere autorización cuando la operación excede los límites de crédito asignados a ese cliente, en caso contrario no requiere autorización. Las notas de crédito, absolutamente todas, requieren autorización por parte de Gerencia tanto del socio gerente comercial como de la responsable comercial.

Luego de generar y emitir la nota de venta, el cliente debe decidir cómo paga el material; en este caso lo hace de contado abonando la totalidad del precio. El cliente pasa por caja y abona (en efectivo, tarjeta de débito, cheque u otro medio de pago). Una vez pagado el material, pasa con el encargado de Logística donde se abre el remito (orden de expedición/remito abierto) en el sistema. El encargado de Logística entrega la orden de expedición al cliente y le indica que debe pasar por playa para cargar el material.

En la playa el cliente presenta al encargado de Expedición la orden donde se indica qué material lleva y en qué cantidades lo hace. El jefe de expedición controla y cruza los datos de la orden de expedición con el remito abierto en sistema. Si todo está OK autoriza y cierra la orden de expedición en el sistema. Se procede a cargar el material en el camión o camioneta del cliente y continúa a Portería.

En Portería se procede a realizar el último control del flete o camión del cliente. El encargado de Portería verifica el tipo de material que se cargó, la cantidad de pallets que lleva, y el estado general del material, si hay roturas, fisuras, etc. Para verificar la calidad del ladrillo. Luego de este control, el encargado cierra y emite el remito de egreso de mercadería. Si es el cliente el que lleva el material se emite por duplicado; si es el fletero del cliente, se emite por triplicado.

Se abre el portón y el material se va con el cliente. O es el fletero que lleva el material al cliente.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

CON RETIRO DIFERIDO

EL proceso es el mismo, únicamente cambia en el momento que el cliente/fletero lleva el material. En este caso el retiro se hace después de realizar la compra. A veces los clientes van haciendo retiros parciales durante la semana o durante el mes. Cada vez que va a llevarse material, el cliente/fletero pasa por el salón y le indica al encargado de logística que va a llevarse X cantidad de pallets. Logística verifica esto mediante el sistema y consulta el stock disponible destinado a ese cliente. Genera y emite un remito abierto (orden de expedición) y le entrega al cliente. El cliente/fletero pasa por playa y el proceso continúa igual que el anterior.

VENTA FINANCIADA O EN CUENTA CORRIENTE

La venta en cuenta corriente es lo más frecuente en este rubro ya que nos encontramos con clientes grandes, empresas constructoras y corralones que compran material en grandes cantidades. Estos clientes disponen de una cuenta y de un límite de crédito, también es necesario mencionar que la empresa diseña y asigna listas de precios a sus clientes. Estas funcionan como herramientas de control, listas de precio y límites de crédito.

Cuando se trata de grandes clientes, el pedido se hace directamente al socio gerente comercial o la responsable comercial, ellos levantan los pedidos (generalmente vía teléfono, WhatsApp, email) y pasan esta información a Ventas (Esteban) para que haga la facturación. Luego el proceso es muy similar al descrito anteriormente. Ventas genera y emite la factura, Logística recibe también la información sobre el tipo de material que el cliente solicita, la cantidad y cómo hará para llevarlo.

A continuación, cuando se presenta el fletero a retirar el material, recibe la Orden de Expedición y pasa por Playa. A partir de aquí el proceso es igual al anterior.

NARRATIVO DE CURSOGRAMAS

Cursograma nº1: operatoria de Pedido del Cliente y emisión de Nota de Venta

Llega el cliente y realiza un pedido al encargado de Ventas. Éste consulta el ABM para verificar si el cliente ya está cargado en el sistema. Si está cargado, consulta las condiciones de venta, esto es si existen pendientes de entrega para ese cliente, el límite de crédito, la lista de precio asignada, el saldo en la cuenta corriente y las condiciones generales de la venta. En base a esto calcular el importe de la operación. Aquí el cliente decide si acepta la condición de venta o no. Si acepta las condiciones entonces Ventas genera y emite una Nota de Ventas y continúa con la facturación.

En caso de que el cliente no estuviera cargado en el sistema, Ventas verifica si es Consumidor Final (CF) o empresa. Si es una empresa o persona jurídica se procede a realizar la carga del cliente, dando de alta en el sistema, en el cursograma número 2. Si es un consumidor final el circuito continúa con el cursograma 3.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

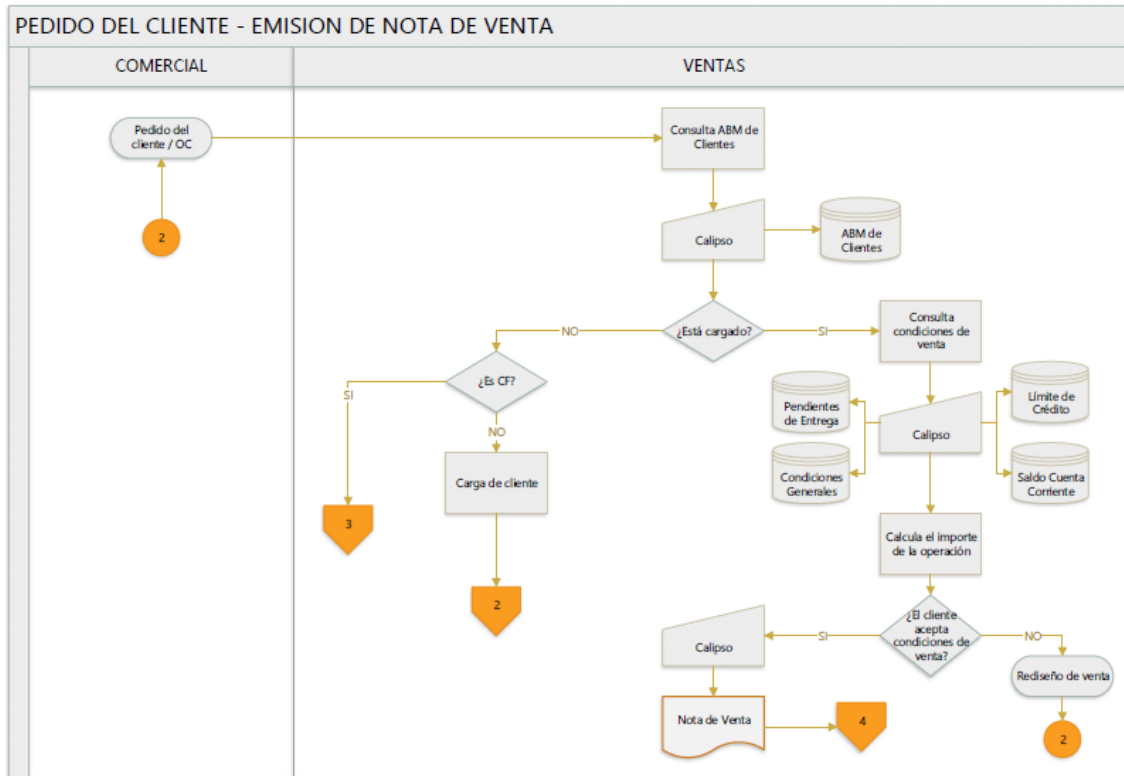


Figura 16: pedido del cliente y emisión de Nota de Venta. Fuente: elaboración propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Cursograma nº2: operatoria de Alta de Clientes

Luego de atender al cliente en el salón y comprobar que no se encuentra cargado en la base de datos del sistema, el encargado de Ventas procede a cargar al cliente. Solicita el alta del cliente y lo carga en estado abierto. Para esto ingresa al sistema y consulta distintos archivos como la constancia de inscripción en AFIP, constancia de inscripción en Dirección General de Rentas Tucumán. Además, completa los campos ABM, DGR, AFIP, Lista de Precio, Limite de Crédito, y Flete; luego envía un mail a la Responsable Comercial donde solicita el alta del cliente. Comercial analiza la solicitud y responde el mail autorizando, modificando o rechazando la solicitud de alta. Si la autoriza, el cliente queda cargado en el sistema correctamente y se completa el ABM de Clientes.

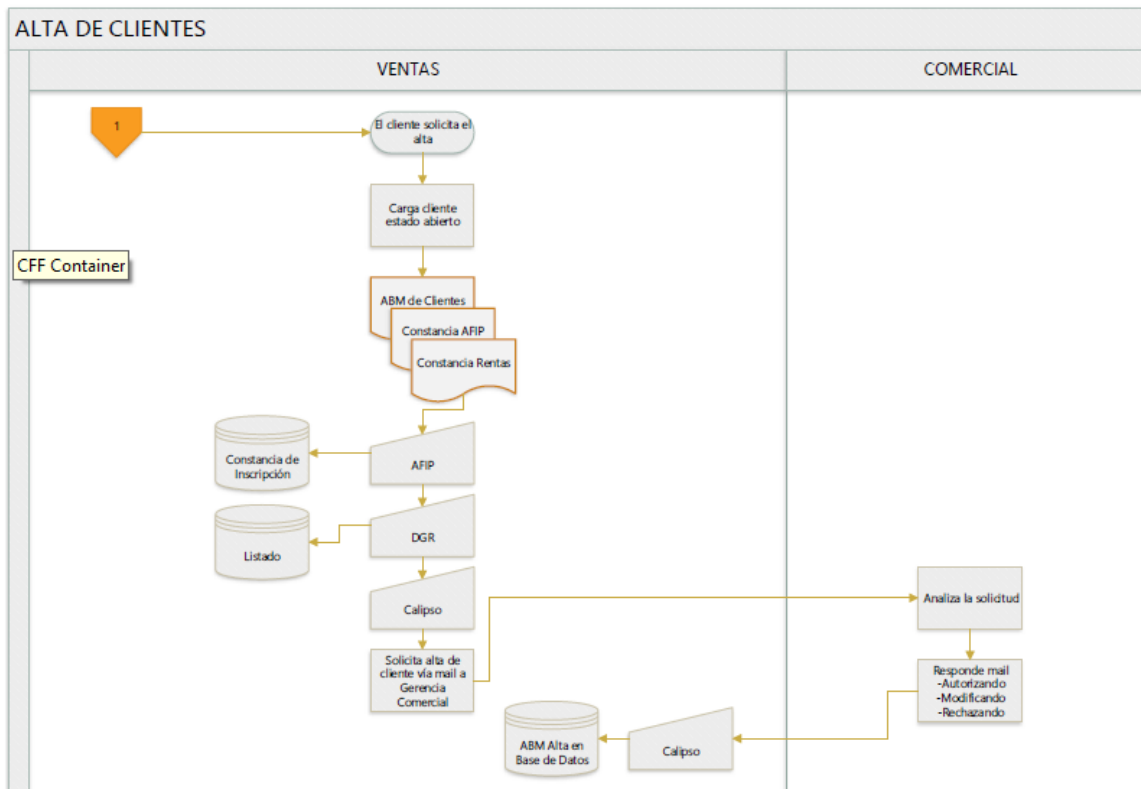


Figura 17: alta de clientes. Fuente: elaboración propia.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Cursograma nº3: operatoria de Venta a Consumidor Final

En base al pedido del cliente, Ventas ingresa el sistema y consulta el stock de material disponible y calcula el importe de la operación. Aquí el cliente decide si acepta o no las condiciones de la venta. En caso de aceptar, el encargado de Ventas genera y emite la Nota de Venta. Si el cliente no acepta las condiciones, se hace un rediseño de la venta.

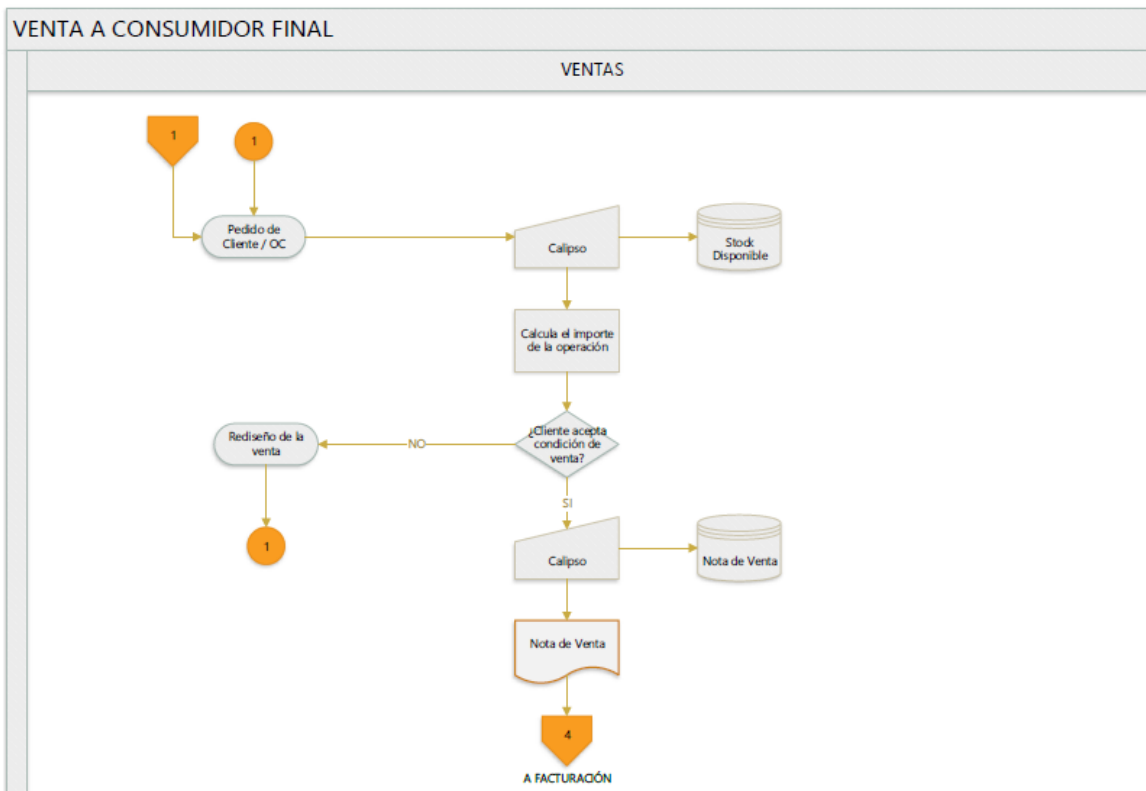


Figura 18: venta a consumidor final. Fuente: elaboración propia.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Cursograma nº4: operatoria de Facturación

Ya sea Consumidor Final o empresa, la venta debe facturarse. Es por eso que el encargado de Ventas luego de emitir la Nota de Venta verifica si requiere autorización o no. Si no requiere autorización, ingresa al sistema y utiliza los archivos facturas de compras (FC), cuenta corriente (CTA CTE) y Pendiente de Entrega, ya que el cliente puede tener material que está en stock y pendiente de entregar. Luego emite la factura por duplicado; la original va al cliente y el duplicado se archiva en formato digital.

En caso de que Ventas requiera autorización luego de emitir la Nota de Venta, se comunica con la Responsable Comercial o el Analista Comercial quien controla y autoriza (o no) la Nota de Venta. Luego el proceso es el mismo.

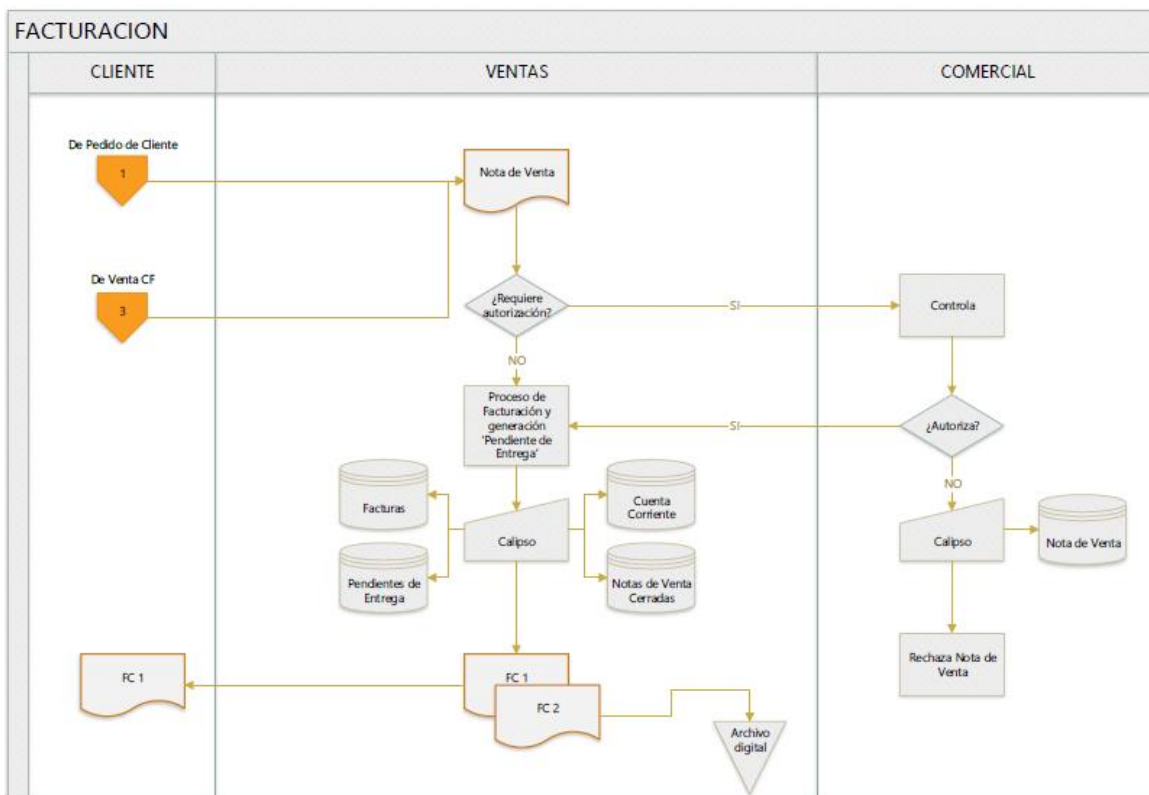


Figura 19: facturación. Fuente: elaboración propia.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Cursograma nº5: operatoria de Emisión de Remito Abierto

Como ya se mencionó anteriormente, el cliente puede retirar el material en el momento de la compra o más adelante a futuro, cuando lo requiera.

Cuando el cliente solicita la entrega del material, el encargado de logística realiza la apertura del remito por sistema. Ingresa y consulta los archivos ABM, Stock, y verifica por sistema el material que solicita el cliente, el chofer (en caso de ser un fletero que lleva el material), el domicilio de entrega y los permisos correspondientes para circular con el material.

Luego de esto, emite el Remito Abierto u Orden de Expedición.

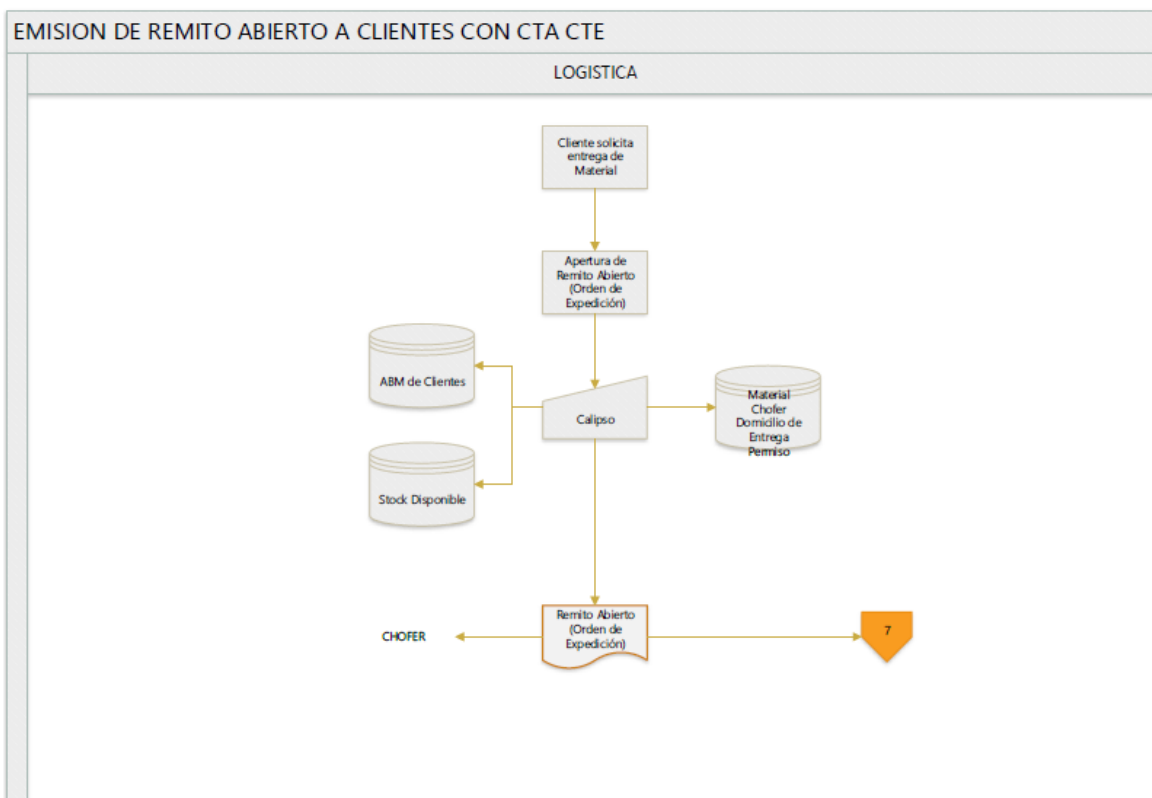


Figura 20: emisión de Remito Abierto a clientes con cuenta corriente. Fuente: elaboración propia.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Cursograma nº6: operatoria de Emisión de Remito Abierto a Consumidor Final

El proceso inicia cuando el cliente solicita la entrega del material. El encargado de Logística abre el remito y por sistema consulta los archivos ABM, Stock, y verifica el material que solicita el cliente, el chofer (en caso de corresponder), el domicilio de entrega, y los permisos, pero además consulta si la factura está pagada.

Si la factura está pagada continúa con la apertura del remito y por sistema se tocan los archivos Remitos Abiertos y Pendientes de Entrega. Logística emite el remito abierto (Orden de Expedición) y entrega el mismo al cliente o chofer en caso de corresponder.

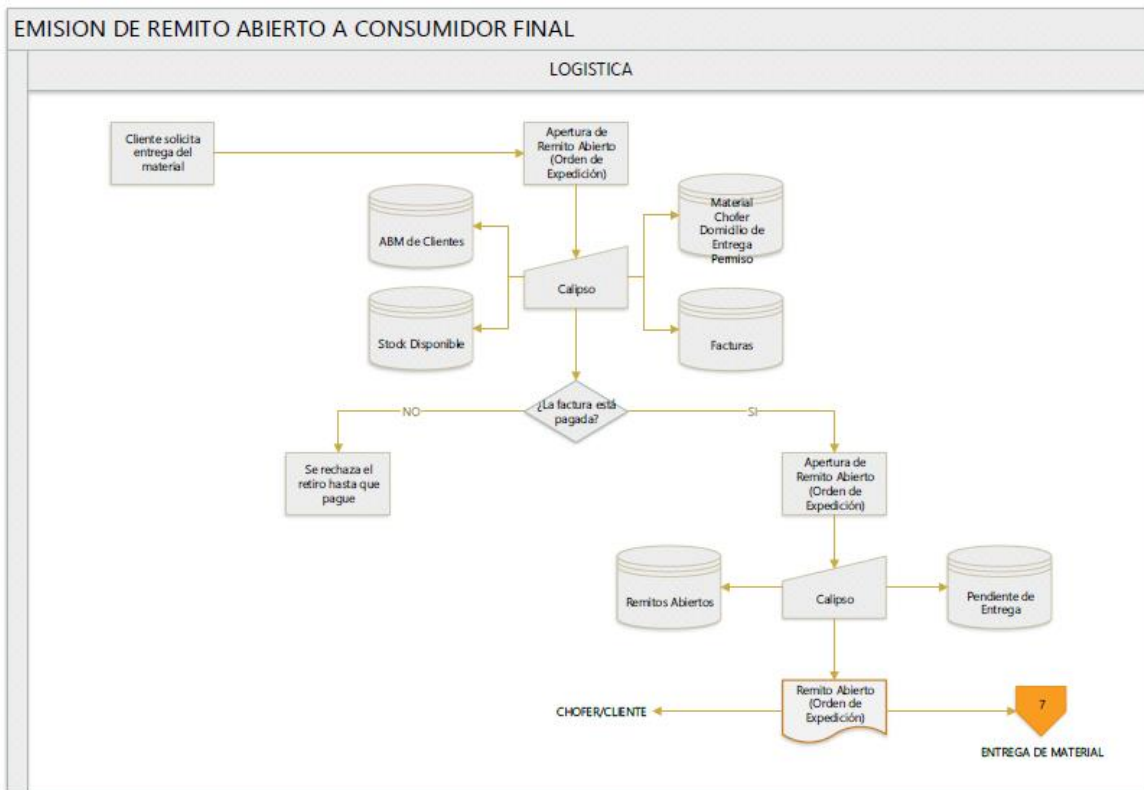


Figura 21: emisión de Remito Abierto a consumidor final. Fuente: elaboración propia.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Cursograma nº7: operatoria de Entrega de Materiales

El jefe de Expedición recibe el remito abierto por sistema y cuando el cliente/fletero se presenta para retirar el material, procede a controlar la información del remito con la orden de expedición y verifica, además: disponibilidad del material, datos del flete, datos del cliente, y capacidad de transporte.

En base a lo anterior, autoriza o no la carga del material. En caso de no autorizar, Expedición solicita corrección a Logística. Si la autorización se efectúa, Expedición procede con la carga del material en el camión del cliente/fletero. Luego verifica que el material cargado coincide con lo indicado en la orden de expedición, en caso de no hacerlo, modifica la carga. Si todo esta ok, envía el camión a Portería.

Portería recibe como input el remito abierto por sistema, ya autorizado por Expedición, y recibe además al camión, donde realiza un último control. En base a esto decide si autoriza la carga del camión; en caso de no hacerlo solicita corrección a Expedición. Si autoriza, entonces cierra y emite el Remito por triplicado. El original va con el cliente, y el duplicado y triplicado se archivan. En caso de ser un chofer, éste se lleva el original (que entrega al cliente) y el duplicado (que hace firmar por el cliente), y el triplicado se archiva.

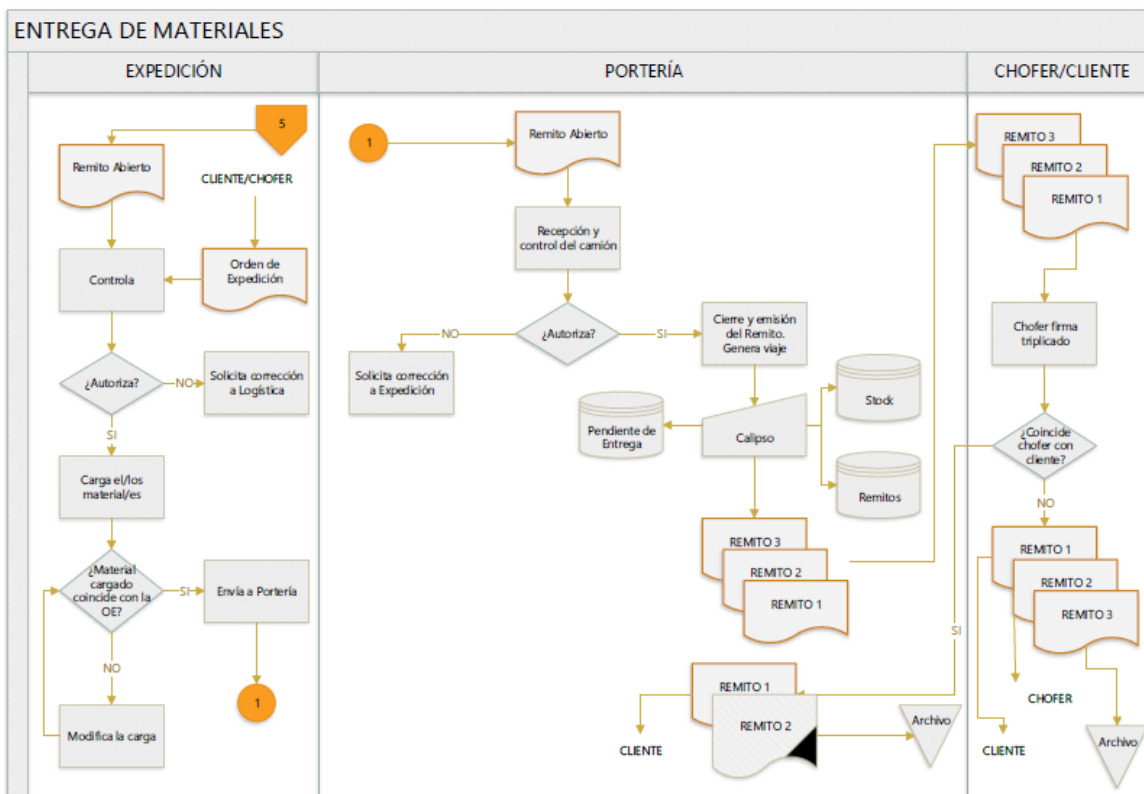


Figura 22: entrega de materiales. Fuente: elaboración propia.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Cursograma nº8: operatoria de Canje de Materiales

El cliente solicita un canje de materiales, Logística por sistema verifica el stock y el pendiente de entrega y solicita autorización a Comercial, a la Responsable Comercial o al Socio Gerente Comercial. Ellos analizan el pedido y deciden si autorizan o no el canje. Si no lo autorizan, le comunican al cliente el rechazo.

Si el canje se autoriza, Logística asesora al cliente en cuanto a la diferencia en precio, la equivalencia en cantidad del material y la disponibilidad. Si el cliente acepta las condiciones, Ventas ingresa por sistema tocando los archivos facturas, notas de crédito, notas de venta, cuenta corriente, y emite las facturas por duplicado y genera la nota de crédito. Ésta debe ser autorizada por la Responsable Comercial o el Analista Comercial. Una vez autorizada, Ventas cierra la NC y la entrega al cliente junto con el original de la factura. El duplicado de la factura se archiva.

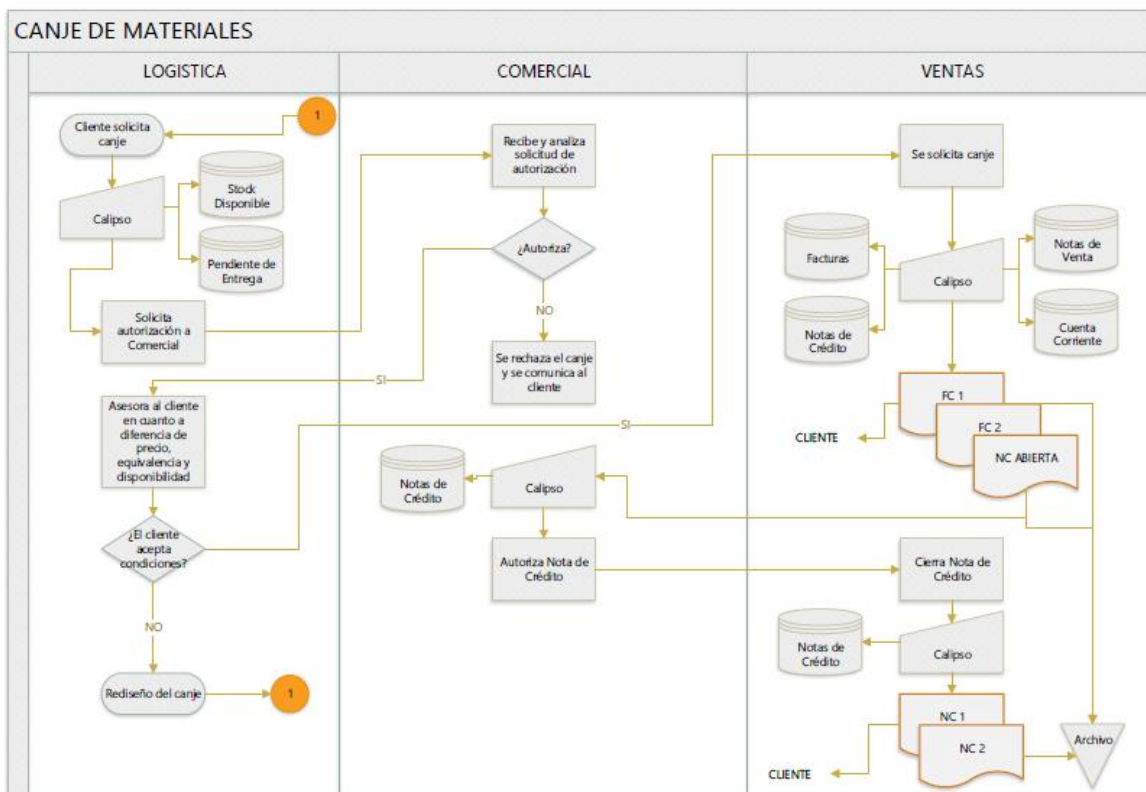


Figura 23: canje de materiales. Fuente: elaboración propia.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Cursograma n°9: operatoria de Devolución de Mercadería de Clientes

En este circuito el cliente hace un pedido de devolución ya que por algún motivo no quiere el material o no podrá recibirlo. Logística controla el remito que trae el cliente o fletero, y avisa a Portería y Expedición sobre la devolución. Si Logística autoriza la operación, Portería recibe el camión y controla el estado del material, el tipo de material y la cantidad; ingresa el material al sistema tocando los archivos “clientes”, “remitos cerrados”, “stock” y “pendientes de devolución”. Emite el Pendiente de Devolución Abierta que va a Expedición.

Expedición controla el Pendiente y genera la Devolución, verifica si ésta coincide con lo que el cliente está devolviendo, si no coincide proceder a corregir el error. Si coincide entonces por sistema tocando los archivos “pendientes de devolución”, “stock” y “pendientes de nota de crédito” emite la Devolución de Mercadería, firma y sella. Expedición envía a Portería el Remito con su respectiva Devolución para que se archive.

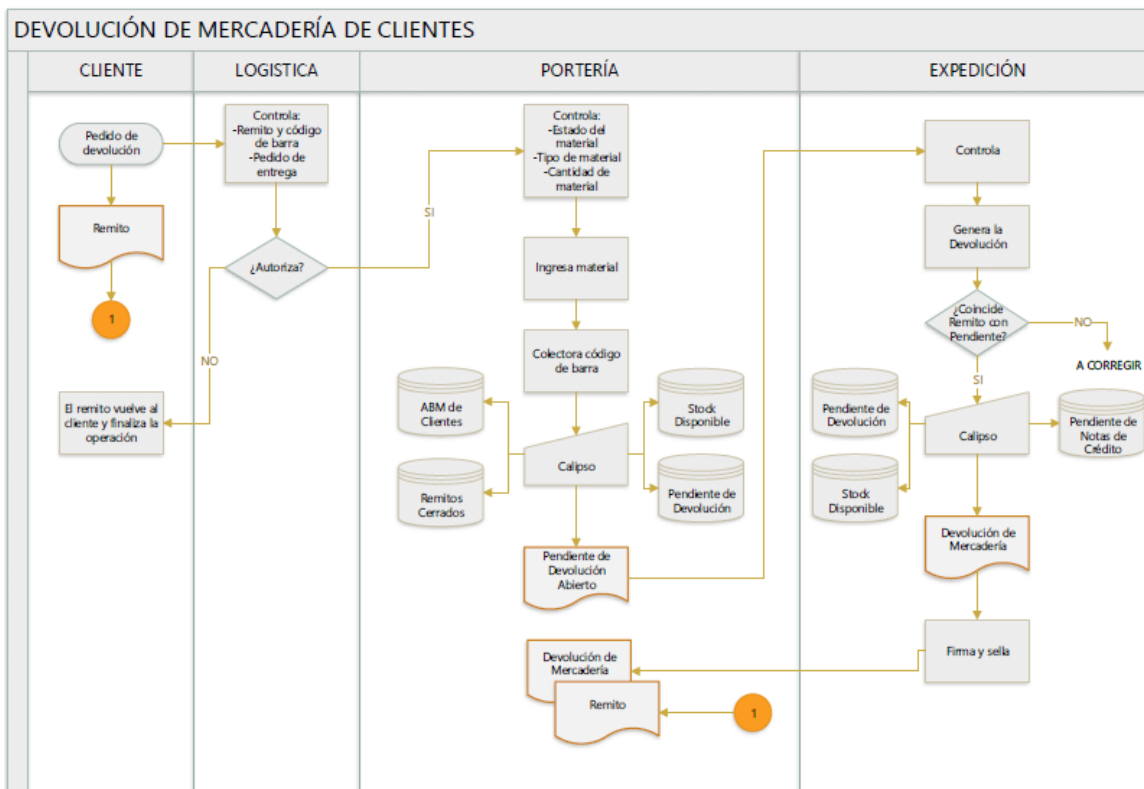


Figura 24: devolución de mercadería. Fuente: elaboración propia.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Cursograma nº10: operatoria de Transferencia de Inventarios

Esta operatoria se realiza cuando es necesario trasladar o mover material de un depósito al otro, siendo estos depósitos los correspondientes a la planta central también llamado depósito central y la planta Cevil. Los movimientos de mercadería entre las plantas siguen el siguiente circuito donde el depósito origen genera por sistema una Transferencia de Mercadería por duplicado (abierta) cuya copia original es firmada y archivada mientras que el duplicado se envía al depósito destino. En el depósito destino se controla la Transferencia de Mercadería y se cruzan los datos con el sistema para verificar si coinciden o no. Luego se cierra la transferencia por sistema, se emite y firma la misma para luego archivarla en Portería.

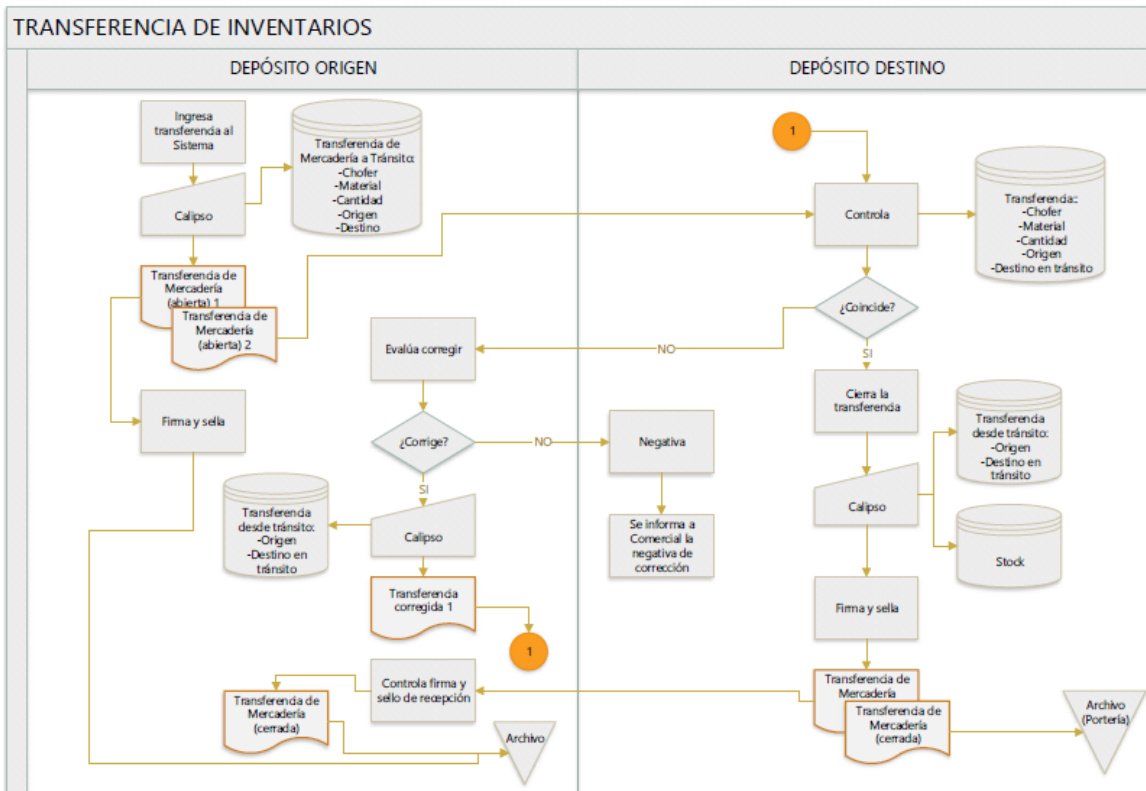


Figura 25: transferencia de inventarios. Fuente: elaboración propia.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Cursograma nº11: operatoria de Etiquetado

El etiquetado es un pequeño proceso que se lleva a cabo durante la producción y preparación de los pallets de ladrillo. Consiste esencialmente en colocar una etiqueta en el pallet con un código de barra que identifica cada pallet y permite llevar a cabo la trazabilidad del mismo. Este circuito inicia con Comercial quien imprime las etiquetas y las envía a la pinza de descarga. La pinza contiene etiquetas pre-impresas y por sistema se verifican los archivos Stock Alta de Etiquetas, Partes de Producción y Códigos (de barra). Si corresponde realizar embalaje, es el clarkista quien coloca o pega las etiquetas en el pallet; si no corresponde embalaje entonces Expedición es quien primero arma el pallet y luego coloca la etiqueta.

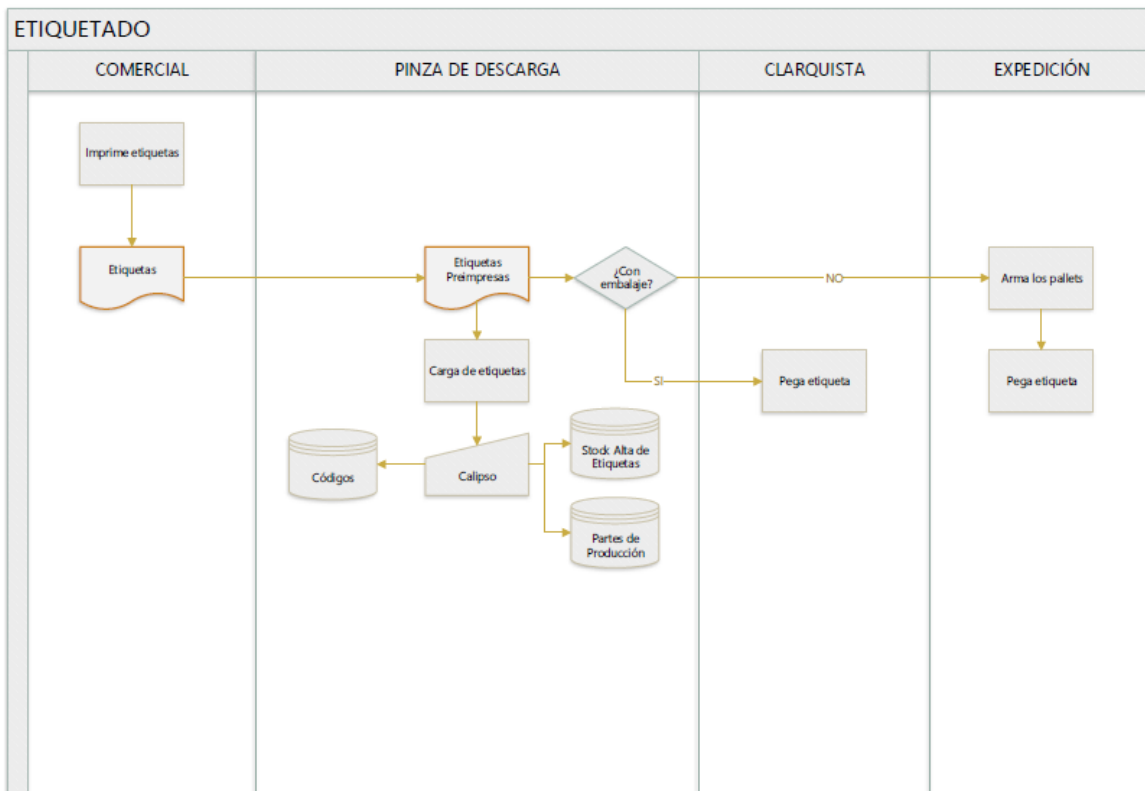


Figura 26: etiquetado. Fuente: elaboración propia.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Cursograma nº12: operatoria de Rearmado de Pallets

En algunas ocasiones es necesario desarmar los pallets de ladrillos que salen de producción y rearmarlos en pos de cubrir la demanda actual en términos de calidad (que no haya roturas) o según algún pedido específico de clientes o también con el fin de optimizar el espacio y la capacidad de carga de los camiones que van a llevar esos pallets al cliente. El circuito inicia con Expedición quien desarme los pallets y verifica si hay roturas. En caso de existir roturas se procede a ajustar por sistema este hecho dando de baja la etiqueta que identifica ese pallet con ladrillos rotos.

En caso no haber roturas Expedición solicita la baja del pallet y de la etiqueta actual que lleva, con el fin de colocar la nueva etiqueta de rearmado (brindada por Comercial) y procede a rearma el pallet.

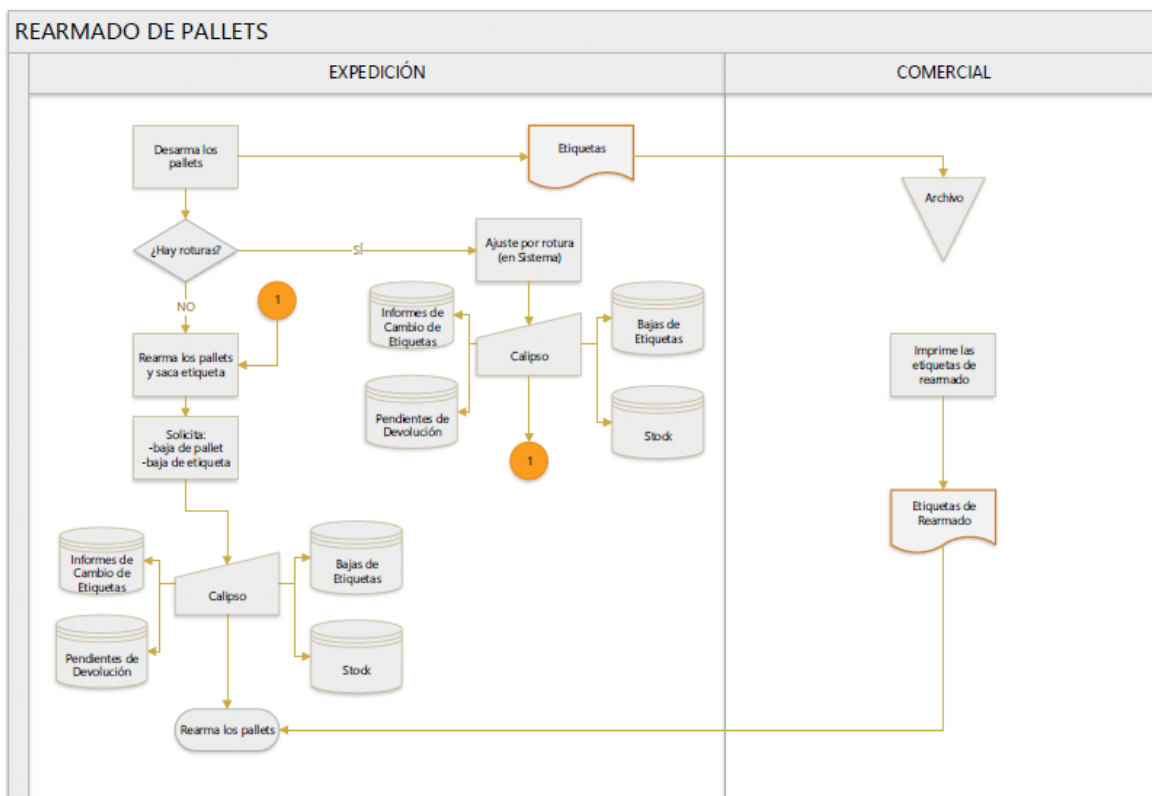


Figura 27: rearmado de pallets. Fuente: elaboración propia.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Planes de Acción Complementarios

A modo de completar las herramientas diseñadas a lo largo del trabajo, se tomaron en cuenta algunos pequeños planes de acción que puedan fomentar y/o ayudar a la formalización del sector comercial brindando una guía y mayor seguimiento de las tareas que se llevan a cabo:

- Disponer de una copia impresa y/o digital de los manuales administrativos correspondientes, Manual de Funciones y Manual de Procedimientos
- Elaborar tutoriales con un paso a paso que detalle las tareas más importantes que se realizan, pudiendo consistir en un tutorial en formato digital
- Divulgar mediante los medios correspondientes dichos manuales e instructivos a todo el personal del sector comercial
- Mantener actualizados los manuales e instructivos a medida que se originen cambios en las tareas, procesos, circuitos y actividades
- Hacer uso efectivo de una aplicación de comunicación online en simultáneo como Slack, Trello o similares, donde los miembros puedan actualizar el avance de su trabajo cotidiano o realizar consultas
- Realizar reuniones breves una vez por semana para revisar el trabajo realizado, compartir dudas y consultas, revisar el desempeño del área y proponer objetivos semanales que permitan medir tal desempeño.
- Participar de las reuniones organizadas por las otras áreas funcionales cuando sea necesario para lograr sinergia organizacional y armonizar el trabajo del sector comercial con los otros sectores
- Efectuar capacitaciones sobre el uso del nuevo sistema de información y en cómo puede mejorar la performance de la gestión comercial

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo, surge de manifiesto la importancia de la formalización en las organizaciones, evidenciando además las desventajas que se presentan como dificultad en las propuestas de mejora tanto de procesos y actividades, identificación de las tareas asignadas a un puesto en particular, unificación de criterio a la hora de desarrollar las tareas, y dificultad para gestionar el tiempo asignado para cada tarea, entre otros.

El área comercial de Cerámicos NOA se encuentra en un proceso de cambio y reacomodamiento debido a que la nueva planta Cevil tiene poco tiempo de funcionamiento y el personal vinculado al área comercial se encuentra adaptándose a los procesos del área; es por ello que se hace evidente la necesidad de orden, organización, unificación y estandarización de todos los procesos, circuitos y actividades de la gestión comercial.

Mediante la elaboración de un organigrama actualizado, el manual de función con su descriptivo de puestos, el manual de procedimientos con sus respectivos cursogramas y las propuestas de planes de acción presentadas se concluye con el cumplimiento del objetivo general del trabajo, como así también de los objetivos específicos planteados.

También es necesario destacar que este trabajo se constituye también como un material de apoyo y consulta en la inducción de nuevos integrantes y/o pasantes en el área; la esencia es aportar material de apoyo y facilitar el proceso de adaptación del ingresante como así también acelerar su curva de aprendizaje.

Por último, se hace foco en la importancia de otorgar participación a todos los miembros del sector, escuchar sus ideas y propuestas como así también compartir experiencias que sirvan para el mejoramiento del trabajo cotidiano. Este trabajo representa el puntapié inicial para futuras investigaciones y mejoras que puedan surgir a lo largo del tiempo, y es plenamente susceptible a cambios, modificaciones, actualizaciones y mejoras en el ámbito de la gestión comercial.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

APÉNDICE

RESPUESTAS A ENTREVISTAS

Como parte de esta sección se incluyen las respuestas obtenidas durante las entrevistas realizadas a los distintos miembros del área comercial y de la empresa.

CEO DEL GRUPO EMPRESARIO

Un poco de historia de la empresa:

La empresa surge como una sociedad entre 3 personas, mi padre, su hermano y un tercero. Cuando arranca era una empresa muy chiquita, y arranca como una sociedad con un socio capitalista, que era este tercero, y mi viejo y su hermano que trabajaban. A partir de eso empieza a funcionar en el año 1972 y funciona así durante 5 años. Después en el 5to año, en el año 77' ese socio tercero decide retirarse, compra la parte que es de mi viejo y su hermano. En ese lapso abren otra unidad que era una cortada de ladrillo y compran otra cerámica más chiquita y así esa sociedad persiste hasta el año 1981. En el año 1981 se separa mi viejo y su hermano, mi viejo se queda con esta cerámica, mi tío se queda con la otra cerámica de la cortada y así digamos ya cada uno sigue funcionando. Bueno esa sociedad se transforma en una sociedad familiar donde trabajaba mi vieja y mi viejo, obviamente al ser una empresa familiar... cuando tenés un negocio familiar siempre la familia y la empresa están directamente relacionados. Entonces era como que todos convivíamos ahí con eso.

Bueno la empresa a partir de eso empieza a generar planes de mejora... de compra de maquinaria y se empieza poco a poco a tecnificar... y bueno... yo ya en forma permanente me incorporo a la empresa en el año 1992 y a partir de ese año viajo a Italia y genero un plan de automatización de la planta y ahí viene una etapa de mejora, de cambio, de secadero, horno, todo el sistema... de ser un sistema más tradicional a un sistema más automático. En esa etapa es donde se genera endeudamiento para poder hacer estas ampliaciones, automatización... una etapa difícil porque en ese momento el país sobre todo en esa década 1996 – 1998 empezó a haber una crisis, recesión muy grande y fue una etapa muy difícil, producto del endeudamiento de la... de la falta de trabajo... entonces bueno en ese momento fue complicado y a partir de eso se decidió que a partir del momento que mejor había que... que de alguna manera generar planes alternativo, diversificar y bueno... a partir de eso fue que a partir del año 2000 surge la idea que había que diversificar porque todo estaba concentrado en una actividad que estaba con problemas, el riesgo se concentra cuando esa actividad no funciona o no está en su mejor momento, es complicado para el funcionamiento de la empresa. Bueno después se sortea esa crisis en el año 2003, después de la devaluación y la crisis de 2001 y con la mejora del mercado interno, todas esas inversiones que se habían hecho y esa automatización empiezan a dar resultado entonces ahí se decide, ante ese panorama, empezar a diversificar se empieza a buscar qué hacer, y bueno entre eso, en la agricultura el arándano era una actividad nueva, un sector con mucha viabilidad; así que bueno se empieza con una pequeña unidad en el 2004 y después se empiezan a incorporar otras unidades, se comienza a crecer. En el 2011 se diversifica al área de citrus... y bueno, después así se empieza en el 2016 la idea de aumentar la producción

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

de ladrillos con la planta nueva que ahora termina con la inauguración de la planta nueva en Cevil.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Visión y Misión de la Empresa

Hay una visión de grupo que sería básicamente producir bienes y servicios de calidad enfocados al cliente y al mercado, y generando el mejor ambiente para el desarrollo de los recursos humanos que pertenecen a la empresa y, a su vez, siendo respetuosos del medio ambiente y de la comunidad en la que están insertos todos los proyectos. Un poco eso engloba todas las grandes partes, que es el capital del cliente que es lo más importante, que es un poco lo que nos marca hacia dónde tenemos que ir, que es el desafío de generar bienes o servicios que suplían con unas necesidades y, por el otro lado, el desarrollo del capital interno humano y obviamente siendo respetuosos del medio ambiente.

De la competencia

¿Existe alguna otra empresa que represente competencia? Como complejidad de grupo no exactamente... hay empresas productoras de arándanos, productoras de citrus, y hay empresas cerámicas en Santiago, Salta y Córdoba... pero el tema es que creo que lo que nos hace a nosotros diferentes es el combo de actividades, donde unimos la actividad agrícola con la industrial, sector de la construcción con el sector de alimentos, también de servicios... unimos carpintería con CEyA... es como que hay una diversidad que nos hace diferentes como grupo económico quizás a otras empresas del sector.

¿Podría ser una fortaleza? Si yo creo que sí, justamente eso... por un lado una empresa es industrial y enfocada en la construcción, otra es agrícola enfocada en el mercado interno otra al mercado externo...es como que... creo que, en ese combo, esa diversidad genera que el riesgo esté atomizado y sea más diversificado

Del Área Comercial

Misión y Función del área comercial: bueno el área comercial siempre tiene que estar enfocada a las necesidades del cliente, que como en todo, es el que manda y que de alguna manera rige... el objetivo o misión a lo cual tiene que apuntar la empresa es obviamente generar un bien o servicio el cual lo valida el mercado; entonces de alguna manera poder medir, leer, descubrir, anticiparse a las necesidades del mercado o verlas a tiempo es de alguna manera poder orientar tu producto para que sea la primera opción del cliente. Creo que cualquier empresa que comercializa un bien o servicio siempre está enfocada a eso. No escuchar o no ver la necesidad del cliente es, de alguna manera, decretar tu no continuidad porque en algún momento si no te valida el cliente no existís.

Funciones generales de un CEO

Por un lado, la función principal es, de alguna manera, ejecutar, transformar en acciones y en directivas ejecutivas a todas las áreas de la empresa lo que sería la definición de la estrategia del grupo... el accionista o el grupo inversor es el que está viendo la estrategia hacia dónde quiere ir y marca un poco los objetivos y el CEO tiene que interpretar esos objetivos y transformarlo en acciones directivas en diferentes áreas para lograr ese cometido. Bueno para eso la función se cumple principalmente mirando hacia atrás y hacia adelante usando el historial y la estadística para ver dónde está posicionado el grupo, la empresa, y a su vez ver cuáles son las necesidades o los cambios que hay que generar para ir ajustando los objetivos. Por otro lado, medir la realidad y el momento con

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

la información disponible para poder ir generando cambios o micro-management para generar los cambios de directrices, para eso están los quipos especializados que es el área de producción industrial, producción agrícola, el área de recursos humanos, área de administración y finanzas, el área impositiva, área de abastecimiento, área comercial y también hay un staff de asesores externos que son legal, técnica, por ejemplo en lo agrícola el área de calidad, de certificaciones, el área de higiene y seguridad, y las auditorías internas y externas que forman y completan todo el combo del staff en el cual el CEO tiene que interactuar para ir leyendo en el día a día cómo van avanzando los negocios.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

SOCIO GERENTE COMERCIAL

Datos generales

Mi nombre es Juan Carlos D'Andrea, edad 41 años, en dos días cumplo 42; el puesto que ocupo ahora en los últimos años me desempeñé como gerente comercial de Cerámica Marcos Paz y de CEyA, son dos empresas distintas, una es la parte que se dedica a la fabricación de ladrillos huecos y CEyA que es todo lo que es carpintería tanto de aluminio como de pvc. Estoy hace 4 años en este puesto, antes me desempeñaba en otro puesto en la empresa, más abocado a la parte de fabricación y logística, y luego pase como gerente de logística y comercial.

Misión y función del sector comercial

Mi función en sí sería organizar y planificar toda el área comercial, y toda la gente a cargo que tengo en el sector.

Por arriba tengo al CEO de la empresa que es mi hermano Luis, que maneja toda la empresa desde un sector más arriba.

Hoy en día trabajan en el área comercial... 6 personas por debajo mío y debajo de esas 6 hay otras 4 o 5 personas por debajo de ellos.

Si conocía el organigrama del sector, estoy yo como gerente comercial, después Laura en la parte de CMP que está como responsable/encargada del sector comercial y en la parte de CEyA está Ana, que la parte comercial y producción de CEyA. Por debajo de Laura estarían los vendedores de salón tanto internos como externos y el sector cobranza con Marcelo Bono.

Funciones generales

Y la función general sería cumplir con el objetivo comercial y llevar presupuesto, digamos... tratar de llegar al presupuesto de venta que uno planea al inicio del ejercicio, entonces tengo que tratar de cumplirlo... llegar con las ventas sacando una mayor rentabilidad y menor costo, y a la vez otra función es tener el equipo ordenado hacia abajo, cambiando procesos y organizando todo lo que tiene que ver con el área.

Tareas Rutinarias

Seguimiento día a día de las ventas... cómo se vienen dando, seguimiento de los clientes, seguimiento de las futuras ventas, cómo viene el proceso del cierre, si hay que ver algo puntual... algún descuento o bonificación del día a día... coordinando con la gente de planta lo que se va a fabricar y cómo se lo va hacer... y bueno la relación constante con el cliente más que todo grande que es el con el que yo estoy más en contacto.

¿Cuenta con normas escritas que indiquen como hacer las tareas?

No, no. No hay manual. Yo me voy avocando en lo que es el cargo de gerente comercial en la tarea diaria, lo que tiene que hacer, y bueno lo voy tratando de manejar y hacer cumplir.

Documentación o registros que maneja, procesa, emite, y/o archiva

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Lo voy manejando por sistema, vía Excel, también voy haciendo mi propio reporte y... bueno ese es mi respaldo, y lo voy cumpliendo con el presupuesto de venta.

Tareas que no son rutinarias

No fue posible obtener respuesta a esta pregunta.

Sistema de gestión

Calipso, hoy en día con ese sistema trabajamos.

Acceso y niveles de autorización al sistema

Tenemos que cada persona tiene su clave de acceso y según el rango de jerarquía es la autorización de hasta dónde llega cada uno... generalmente me están pidiendo autorización cuando es una venta puntual o alguna compra muy grande o forma de pago especial para que yo lo autorice vía sistema.

Aplicaciones que usa

Uso el google drive, hago copia en la nube y WhatsApp, es una herramienta que manejamos internamente para mandar presupuesto, se usa mucho. Y el mail.

Reportes o Informes en base al Sistema

Sí, manejo algunos reportes e informes, le pido a Laura que los genere, en base a lo que le voy pidiendo ella lo genera y me lo pasa.

Controles que efectúa

Son controles de las ventas puntuales, de las bonificaciones que se hizo a cada cliente, si coincide con lo que ya autorizado, la forma de pago del cliente, si está acordado... si los fletes se facturaron bien como correspondían a cada lugar...

Tiempo asignado

Siempre falta tiempo, te quedas corto con algo... es como que uno va dejando para el otro día y bueno... lo vas cumpliendo, pero siempre hay mucho por hacer

Sugerencias para el sector

Estamos tratando de trabajar para tener la menor cantidad de papeles, para autorización que todo sea online, es a lo que quiero llegar... es el objetivo de tener un mínimo de papeles, que todo sea por sistema, para eso hay que llegar a una digitalización de todo el proceso y bueno eso es... una sugerencia que estoy tratando que sea haga realidad

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Proceso desde que llega un cliente hasta que se va

Bueno el proceso de dar de alta al cliente es algo bastante burocrático, vos viste son muchos papeles... se llena la planilla de alta de cliente donde se pone todos los datos personales, qué lista de precio se le asigna, el límite de crédito y bueno eso pasa para análisis y se lo carga en el sistema. Esa parte es muy burocrática, pero pienso que así tiene que ser porque si no cualquiera daría de alta a cualquiera.

El límite de crédito lo autorizamos Laura y yo, entro los dos vemos a qué cliente; a algunos clientes le pedimos balance a otros no, lo vamos viendo. Generalmente cuando es una cuenta nueva le pedimos que nos muestre... que nos den algún dato o comprobante de con quién están trabajando con qué proveedor y Laura hace un par de llamados y averiguamos cómo se maneja el cliente, si está trabajando bien, si tiene una deuda con ellos, y en base a eso vemos si le recibimos un cheque o no.

El proceso comenzaría por Ventas... Ventas primero cotiza, le hace un presupuesto, si el cliente está de acuerdo y quiere realizar la compra, ahí se debe ver si va una factura a CF, ahí es simple digamos, se lo carga en el momento y se lo hace. Pero ya si hay que crear una razón social, o va una factura A o B hay que hacer como requerimiento el levantamiento del cliente y bueno eso por ahí demora un poco... 1 hora aproximadamente... luego se emite la factura, el cliente paga, se le da la orden de expedición, el cliente va a depósito, se carga la mercadería, se remite y se retira. Salvo que sea una operación donde al cliente se le lleva la mercadería y son muchos viajes, el cliente va haciendo el pedido que generalmente son camiones de 10 pallet (chasis) hace el pedido y se va entregando según la necesidad del cliente.

El flete es una de las negociaciones al momento del cierre, si es una venta importante que la empresa no lo quiere perder le hacemos el puesto en obra (flete puesto en obra, FPO) eso lo decidimos nosotros (él y Laura) que es como un plus que se hace (se cobra como un servicio más, se vende el flete como producto), antes de hacerle una bonificación en el ladrillo le terminas compensando con un flete puesto en obra.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

RESPONSABLE COMERCIAL CERÁMICOS NOA

Datos Generales

Mi nombre es Laura Combes, edad 40 años, mi puesto es responsable comercial, estoy en la empresa hace 11 años y en este cargo serán 5 años aproximadamente. Me desempeño en el sector comercial y logística.

Misión y funciones del sector

Todo lo que es venta y distribución de mercadería

Supervisor o jefe inmediato

Gerente comercial, socio gerente, dueño Juan Carlos D'Andrea

Cantidad de personas que trabajan en el sector

Son... entre... 15 personas, contando la planta Cevil

¿Conoces el organigrama?

Sí, está claro

Funciones generales

Todo lo que es la venta, cobranza, seguimiento de cuentas corrientes, distribución de la mercadería y logística de todos los clientes

Tareas rutinarias

Bueno, el día a día es organización de la distribución de la mercadería, coordinación del cronograma de producción, cobranzas a los clientes, seguimiento de cuentas corrientes, informes a la gerencia, búsqueda de nuevos clientes... eso es día a día

¿Cuenta con normas escritas que indiquen cómo hacer las tareas?

No, no hay manuales escritos.

Fue un mix, algunas tareas fueron surgiendo a través del... digamos de la Evaluación de Desempeño (ED) y pedidos específicos y otra entre la necesidad del sector... este sector no existía como tal, como sector en sí... o sea si existía, pero no tenía... salvo los aumentos en la lista de precio y algunas cosas, no había tareas muy definidas más que las genéricas y se empezaron a crear los reportes, los circuitos a medida que iban surgiendo las necesidades del sector

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Documentación o registros que proceso, emite, recibe o archiva

Tenés reportes a los clientes, reporte de facturado y entregado, lo remitido, pendiente de entrega, facturación... análisis de la facturación, por cliente por producto, por tipo; pendiente de entrega por cliente, por producto, por tipo, por año... variación de los aumentos en las listas de precios, seguimiento de la cotización del dólar, ponderación de la venta a los clientes, lista de precio a los clientes, análisis de las listas de precios, comparativas... producción depósito rotación de material en el depósito, inventario... control de la entrega a los clientes por carga y por cliente... control de los remitos entregados, pago a fleteros, control de los pagos a los fleteros, comisiones, pago de comisiones, control de las cuentas corrientes, control de los recibos... facturado vs cobrado, análisis de la información de lo facturado vs lo cobrado, seguimiento de todo lo que es RRSS, búsqueda de nuevos clientes, de nueva flota para la distribución, ED de personas a cargo, seguimiento de ED de forma rutinaria, asignación de tareas diarias a personas a cargo... y creo que eso es todo.

La mayoría de los reportes van dirigidos a la gerencia, y a los clientes cuando lo solicitan, cuando tiene que ver con sus deudas y mercaderías... también piden facturas, notas de crédito, documentación que no reciben, copia de los remitos a ver quién lo recibió, qué se entregó con cada factura, todo eso lo van solicitando y se lo va entregando a medida que lo solicitan.

Tareas que no son rutinarias

Reporte a la gerencia quincenal, seguimiento y manejo de todas las propiedades de la empresa que son como inversión, canjes que se hacen tanto por compra y ventas como por propiedades, como por productos de la construcción... lo que es el análisis de los depósitos y diseño de depósito de guardado... presupuesto que se hace 1 vez al año...

Sistema de gestión informático

Calipso, todos trabajan con el sistema

Acceso de los usuarios

Hay niveles de autorización donde yo voy asignando los niveles de autorización, qué información pueden ver y qué pueden autorizar o no... por ejemplo la carga del cliente, la carga la pueden cargar completa, pero la modificación de listas de precio (LP) y límite de crédito solamente lo puedo hacer yo y el socio gerente, el resto no puedo modificar eso. Puede modificar otro dato, pero no LP ni límite de crédito.

Por ejemplo, si la cuenta corriente supera el límite de crédito los vendedores no pueden hacer autorizaciones... hay personal de administración que está autorizado a hacer esas autorizaciones, pero por un sistema de control cruzado no pueden ser las personas que hacen la facturación.

Aplicaciones que se usan

Trello, WhatsApp, y usamos Excel, Anydesk

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Controles que efectúa

Bueno controles de facturación diaria, que se haya emitido correctamente, de bonificaciones, de descuentos, controles de la NC, de las roturas, controles del stock, controles de los fleteros, de las cuentas corrientes, de la asignación de los fletes... de precios las listas de precios... en forma general son esos

Tiempo asignado

Faltaría... para hacer las cosas operativas sí alcanza... pero este puesto teóricamente tendría que tener más vuelo... no operativo sino más de planificación de innovación y para eso me falta tiempo... para cubrir lo operativo sí, pero para poder ir avanzando innovando actualizando, falta

Sugerencias

Estamos por hacer cambio de sistema porque quedamos corto con el sistema, hacemos capacitaciones para el nuevo sistema. Estamos incorporando gente nueva, una tarea rutinaria es la incorporación de gente, estoy haciendo entrevistas día por medio, para el nuevo personal... por ahora hay asignado 1 pasante, en realidad se necesita una persona a tiempo completo que tenga independencia de mi puesto que pueda manejarse solo para que yo pueda ocuparme de lo que tengo ocupar, falta que se desarrolle más el puesto para generar ese tiempo que necesito.

El sistema tiene muchas cosas que se necesita hacer vía Excel, debería ser más automático que es lo que estamos buscando con el nuevo sistema. Por ejemplo, un plazo promedio de cobranza que no lo podemos sacar con el sistema actual, no podemos tener esa información...

En cuanto a elementos de trabajo tenemos todo lo necesario

Estoy investigando de un sistema para asignación de turnos para los fletes, los camioneros para que puedan mediante una app sacar turno, y a los clientes asignarles turno de carga de fletero, pero bueno estamos medio parados. Empecé una entrevista con personas que hacen la app, pero necesito avanzar con el sistema nuevo para ver hasta dónde abarca o cubre eso y ver cómo el sistema nuevo ya implementarlo con esa gente. Porque si ya arranco con esta gente, todo lo que hagan, dentro de 6 meses no me va a servir más.

Nos está faltando más automatización en el tema de flete, con las codificaciones, el uso que estamos en la última etapa de la implementación de eso, que le producto flete salga como producto que se consuma y genere pendientes que hasta ahora era concepto, no generaba pendiente... se está terminando eso.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

ENCARGADO DE LOGÍSTICA

Datos generales

Mi nombre es Mario José Barrionuevo, tengo 36 años y mi puesto en la empresa es coordinador de tráfico de los camiones, soy el encargado de hacer los envíos directamente a los clientes ya sean obras, particulares o corralones grandes como así también a otras provincias. En este puesto estoy hace casi 4 años, ahora en agosto cumplo los 4 años en la Cerámica.

Misión y función del puesto

Básicamente aprovisionar lo que es obra y corralón con el material que producimos, puramente abastecimiento y bueno la coordinación de los envíos que a veces tiene sus complicaciones, sus cositas...

Superior o jefe inmediato

Es Laura Combes, la responsable comercial

Indicaciones de otro sector

Bueno con mi sector... pero sí... como estoy acá en recepción también me avisan si tienen que recibir algún paquete o novedades, pero exclusivamente de ventas o comercial recibo instrucciones.

Cantidad de personas en el sector

Generalmente trabajo con Esteban, el vendedor de la Cerámica... aunque es relativo porque trabajo más con los choferes, en la empresa la mayoría del transporte es tercerizado, teníamos 2 camiones de la cerámica, pero uno solo está trabajando en este momento, el otro está de licencia, y trabajo con muchos choferes tercerizados que algunos los manejo yo y otros los clientes. Hay dos camiones de la cerámica, pero uno está de licencia y el que está haciendo los viajes es Pérez... él realiza los viajes fuera de la provincia... hace viajes a Jujuy, Salta, Santiago, Catamarca y La Rioja. El resto son todos choferes tercerizados que hacen viajes para la cerámica... de acuerdo a la compra o venta que realizamos, hay una condición que es puesto en obra, entonces como que nosotros nos hacemos cargo de esos envíos y bueno yo recluto esos clientes de los choferes tercerizados para que aprovisionen la obra corralón o donde fuese, pero son dentro de Tucumán.

¿Conoce el organigrama?

Si, está don Juan Carlos... después el directorio está Juanqui, Carlos y Luis... después mi jefe directo sería Laura.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Funciones generales

Sería abastecimiento de ladrillos a todo lo que es obra, corralón, clientes particulares como así también organizar los viajes y envíos, tiempo de descarga, ver el lugar que tenga la gente o medios para poder descargar, las condiciones del clima, si puede ingresar o no donde sea la entrega...

Tareas rutinarias

Lo que hago todos los días... bueno básicamente lo que hago en el día es... tengo una agenda de la semana, y tengo diferentes clientes, clientes principales que tienen un cupo de aprovisionamiento digamos... tantos pallets destinados para este cliente tantos pallets para este otro, y eso lo voy repartiendo en la semana y me ocupo que se vayan cumpliendo para llegar al objetivo. Llego a la cerámica, hago un repaso por el deposito veo con que mercadería cuento y con lo que voy a contar durante el día, confirmo los viajes, y bueno... entrego la orden a los choferes para que vayan a cargar y le aviso a los clientes que va el camión en camino. Eso es de todos los días, lo fundamental, lo principal.

¿Cuenta con normas por escrito que indiquen cómo hacer sus tareas?

No, las tareas rutinarias salen adecuadas a las reuniones que tenemos con el sector, pero básicamente son las mismas de la función que cumplo...

Documentos que maneja, emite, archiva, procesa

Lo que yo manejo principalmente son unos papeles... unos formularios internos que tenemos acá que se llama remito abierto... que eso cumple la función de orden de carga. Entonces a veces cuando viene el chofer, genero la orden de carga, le entrego para que pase a cargar, después allá en otro sector se ocupan de supervisar la carga, y acá en portería ya cierran el remito y se le entrega el remito consolidado. Antes teníamos orden de carga, pero pasaba que por sistema no estaban vinculadas la orden de carga con el remito abierto entonces optamos por este remito abierto solamente. Esa es la documentación que manejo.

Informes o reportes

Sí hago informes o reportes, quincenalmente acompaño al jefe de depósito para hacer un inventario de todo lo que hay y también tengo que manda un reporte de los pendientes de todos los clientes. Cuánto le estamos debiendo... hago un informe de pendiente por cliente, pendiente en global donde dice tantos ladrillos del 12 estamos debiendo tantos ladrillos del 8, diferenciado por medidas. Eso lo entrego quincenalmente. Sería como un reporte de pendiente por tipo de producto y por cliente cada 15 días, para ver cómo estamos parados... si bajó el pendiente o aumentó, para ver cuántos meses de producción estamos adeudando.

Otro informe es control de stock con producción. Y eso lo paso a los jefes de mi sector, Laura y Juanqui.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Tareas que no son rutinarias

Serían tareas de portero, control del ingreso de las personas, hacer llamadas telefónicas, recepción de mercadería especial o de correspondencia... esas serían las principales.

Sistema informático que usa

Trabajo con Calipso y también me ayudó mucho con planillas online y Google Drive.

Aplicaciones que usa

Para controlar los viajes que están realizando y para que también los vea mi jefe o tenga alguna consulta sobre los envíos, la voy cargando por drive cosa que la puedan ver al instante.

Acceso de los usuarios al sistema

Más que nada en la parte de facturación hay niveles de autorización... cuando haces una nota de venta, esa nota de venta si el cliente tiene algún saldo negativo en la cuenta, te solicita la autorización... que te autoricen para ver si puede concretar o no la venta. Esa autorización la hace Laura o Juanqui, ellos son los que deciden si confiar en el cliente o no digamos.

La nota de venta la genera el vendedor Esteban, pero yo también la puedo hacer.

Reportes emitidos a partir del sistema

Sería informe de pendientes, emito un informe de pendiente global de todos los clientes, pero también diariamente según la necesidad del cliente le puedo emitir algo en particular... si me pide tal cliente le paso solamente a ese cliente.

Controles que efectúa

Cuando lo termina de cargar el camión yo me acerco a portería para ver en qué condiciones sale el ladrillo, porque a veces tenemos muchos reclamos... entonces para ver si tiene alguna rotura o qué falla puede llegar a tener el ladrillo... si está bien palletizado, si tiene la cinta con el logo de la cerámica... esos son los controles en cuanto a la calidad que realizo... en cuanto a papeles en el remito veo que esté puesta bien la dirección, me fijo que los datos concuerden...

Tiempo asignado

Sinceramente estoy todo el día haciendo una cosa u otra y como que llego justo... llego justo hasta las... yo trabajo de 7 hasta las 16:30 y como que... trato de hacer todo... llego bastante justo.

Sugerencias

Sugerencias en general... en cuanto a la organización creo que habría que ver el tema de una recepcionista, aquí en la cerámica... porque hay muchas quejas por teléfono...

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

generalmente yo cuando estoy con choferes o Esteban cuando está con clientes no atendemos el teléfono porque no podemos... eso sería lo que veo en este momento.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

ENCARGADO DE VENTAS

Datos generales

Bueno mi nombre es Esteban Guerrero, tengo 41 años, estoy en el sector ventas en la parte comercial, en el mostrador básicamente de la empresa, con Mario somos la cara visible de la empresa, atendemos los clientes, atendemos los teléfonos, abrimos la puerta a los clientes con el sistema que tiene... yo estoy más en la parte de venta aparte hago lo que es archivo, todas las nota de crédito que me pasa gerencia (Laura Combes) ya sea del Easy o de cualquier otro cliente, puede ser de alguna nota de crédito por rotura... canje de materiales...

Y desde el 2013 estoy en el puesto, estaba con otro chico antes, no estaba Mario... el otro chico no hacia logística, los dos hacíamos ventas.

Obviamente me piden un montón de cosas aparte de venta, me dan objetivos... bimestralmente creo que es... que tengo que cumplirlos y bueno... son objetivos que me da la gerencia, Juanqui y Laura.

Misión y Función del sector

Bueno la misión es tener los clientes que tenemos... en la empresa... mantenerlos... eso es uno de los objetivos... tratar de mantenerlos y hacer planes para que no se vayan digamos... ya sea bonificación, descuentos, eso... me dieron también una tarea que es cargar facturas del Easy y notas de crédito que es otro trabajo del área que hago, no solamente venta.

Supervisor o jefe inmediato

Laura y Juanqui

Cantidad de personas en el sector

Y en el mostrador somos 2, en el circuito de ventas te sumaste vos, que haces tareas de administración, Laura Combes que es la cabeza del sector junto con Juanqui y bueno... depende ya tirando más a logística... lo que es entregar una orden de compra ya interviene José Luis Brito y Juan Carlos Posse...

Sí lo necesito mucho a Brito por el tema del stock, lo llamo a él para ver si hay tejas, cantidad de materiales que están discontinuados para poder venderlos.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

¿Conoce el organigrama?

Hicieron una reunión creo... antes hacia un trabajo que estaba otra chica que nos reuníamos 1 vez al mes se hacía un trabajo para ver qué hacíamos cada uno o hacer propuestas... y nos explicó más o menos qué es lo que hacía cada sector. Pero yo estoy alejado de eso, no tengo mucha información sobre qué exactamente hace cada persona, sí tengo los conocimientos básicos donde está impuestos, a quién tengo que llamar, el tema de la carga del cliente, sé dónde está la gente de recursos humanos...

Funciones generales

Y funciones generales para mi es... la venta... atención al teléfono, contestación de presupuesto vía WhatsApp que eso se implementó el año pasado o ante año pasado no recuerdo... eso pasa una chica de publicidad de marketing y de ahí nos transfieren los correos de los clientes y un teléfono particular de la empresa y yo me conecto con ellos personalmente. La chica de marketing es externa contratada por la empresa igual que el sistema Ezinda que hacemos facturación, notas de crédito y todo...

Tareas rutinarias que realiza

Bueno aparte de vender y hacer presupuesto y operaciones grandes que me pasa Laura y Juanqui de los clientes fijos que tenemos... atención telefónica, archivos, carga de facturas de Cencosud... tomamos un rato para ver el tema de los objetivos porque en este tiempo estaba Mario envuelto en llamas, todos envueltos en llama... no logré acercarme a los objetivos, pero ya estoy trabajando en eso...

¿Cuenta con normas escritas que indiquen como hacer las tareas?

No eso es más diariamente, no hay una forma de trabajo así... no hay manual... porque eso abarca temas de las reuniones bimestrales de los objetivos que 1 sola vez te dan una fotocopia de los objetivos... pero diario lo que tengo que hacer es todo día a día...

¿Quién te indica cómo realizar tus tareas?

Laura Combes

Documentación que maneja, emite, procesa, archiva

Y lo que más manejo es por lo menos 1 o 2 veces por semana, otra cosa que hago es nota de crédito y débito por cheque rechazado del cliente... eso lo pasa la parte de impuesto a Lila, y Lila reenvía, la caja, reenvía a todos nosotros la copia de los cheques y yo tengo que aplicarla al sistema ya sea por falta de fondos o porque el cliente vino y pagó de contado y eso me dedico a hacer yo también en el sistema...

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

¿Emitís algún formulario?

Si todo por sistema, y se lo paso a Caja, ella está a cargo del cliente y hace el tema de las cobranzas. Aparte hago llamados a clientes, cada operación que hago o 1 vez a la semana me fijo el listado quién debe y escribo a los clientes qué es lo que están debiendo...

Informes y reportes que emite

Depende qué sería... por ejemplo si es un informe de un cliente que... que tiene pendientes materiales y no los retira de hace varios años, más que nada ahí tengo que preguntar bien... porque no sé si me encargo yo o Mario, es la duda que tengo... pero Mario está encargado más de eso... yo le pregunto a él... y bueno casi todo lo mando por WhatsApp y algo formal es más las cotizaciones, y operaciones que cada una que hago se lo mando por correo con factura a los clientes

¿Vos emitís las notas de venta?

Yo emito las notas de venta (NV), notas de débito (ND), notas de crédito (NC), me encargo de hacer todo eso... del sector cerámica

Tareas que no son rutinarias

Archivos, 1 o 2 veces por semana, o por ahí pasa más tiempo y la hago todo junto... solucionar algún error con las facturas del Easy, 1 o 2 veces a la semana...

Sistema informático de gestión

Uso calipso y también trabajo con la página del Easy donde se carga todo lo de cobranzas... seguramente me estoy olvidando de más...

Niveles de acceso y autorización

Tengo solamente acceso ahora a la carga del cliente, cada cliente que viene cada cliente nuevo... tengo que hacerle ingreso, ya sea como responsable inscripto (RI), Monotributo o consumidor final (CF)... todo depende de la forma de venta. Y las condiciones de venta que me dicen gerencia cuando yo pregunto.

Aplicaciones que usa

Usábamos Slack, había un grupo de Slack que es parecido a WhatsApp donde transmitíamos, pero hace casi 1 año que no lo usamos... después intentamos de usar el Zello como un walkie talkie pero ahí quedó... y no volví a preguntar. Pero pasa que en eso no queda nada registrado...

Por ahí me lleva tiempo porque se me junta todo, y cargar un cliente con paciencia lo hago y lo aprendí rápido

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Reportes que genera a partir del sistema

Reportes diarios que lo hago por calipso, los detalles de las ventas diarias, otros detalles que es de las bonificaciones que se hizo dentro de esas operaciones y otro que es un listado de facturas en CMP o VAL detallado que eso va todos los días le paso a Laura. Ella se fija si se facturó bien o no, si falta algo más o capaz que me confundí en algo con las NC, es lo que hago todos los días y pasarle a ella.

Controles que efectúa

Controles en tema facturación, el mayor control del listado de facturación... somos mayoristas y ahora se suma más trabajo con la otra planta... se van a sumar más clientes y voy a tener que generar esos nuevos clientes, cargarlos en el sistema para poder hacer la venta... y el reporte diario de las ventas de esos clientes.

Tiempos asignado

Si es suficiente, antes trabajaba más horas... entraba a las 7:30 y salía a las 19. Ahora está más organizado y tenemos los horarios... estoy cómodo... no hay inconveniente. Entro a las 8 y me voy 17:30.

Sugerencias

Cambiaría la puerta de entrada, que sea más simple por los clientes... en los negocios tenés algo simple y es más fácil... más cómodo para el cliente, aquí la puerta es incómoda para el cliente, por ahí estás haciendo una operación de 8 millones y tengo que abrirle la puerta a un RapiPago para que salga... el tema de la ventilación, es un lugar medio cerrado, no hay ventilación, hay ventanitas al costado, pero no alcanza creo yo.

Otra sugerencia sería el tema cartelería que falta un poco... los empleados de la cerámica que entren por su lugar de puerta del costado como corresponde... siempre alguno entra por el frente y te interrumpe el trabajo. Ya me acostumbré no me molesta, pero estaría bueno que sepan por dónde entrar...

¿Cómo describiría el proceso desde que el cliente llega y hace un pedido hasta que se va?

Primero cuando entra el cliente personalmente al mostrador medio que se pierde porque afuera ve una flecha para allá y no sabe si es para allá o dónde... entra el cliente y ya está predispuesto a comprar... no es otro negocio que tenés que ir vos al cliente, aquí el cliente viene a vos... si ahora se está notando en estos meses el tema de los precios del ladrillo, eso lo que por ahí al ser fabrica tenemos que dar el ejemplo de vender más barato al público... y yo pierdo varias cotizaciones por otras empresas que nos están ganando y eso se va a ver cuándo abra la otra fabrica

Viene el cliente te pregunta las medidas, uno lo asesora... qué cantidad necesita aproximadamente, le explico más o menos y calculo el ladrillo que necesita y le paso un precio según las cantidades que ellos quieren.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Mi gestión es asesorar al cliente, detallar lo que quiere, si no sabe lo que quiere le paso con compras que lo hable con compras, o le pregunte al albañil lo que necesita y le doy mi teléfono. En base al precio final se va a otro lado o no.

Le hago una cotización formal. Le paso a logística para que vea cuánto le cobramos, cuándo le entregamos, qué tiempo necesita para retirar.

Una vez cerrado, pasa a Mario, ya lo conversan con él. Mario hace la orden de carga, pero también yo cuando no está el... esa orden de carga va a Brito y le pasa a Posse y ahí se va el cliente, en el caso que retire el mismo día. Si no Mario ya coordina con el fletero y le pasa la orden al fletero para que cargue y una vez cargado se va con Posse, firma y se va.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

ENCARGADO DE PORTERÍA

Datos generales

Bien, mi nombre es Juan Carlos Posse, tengo 42 años y mi puesto es portero encargado de controlar los camiones con las medidas y cantidad de ladrillo y estoy hace 10 años en la empresa.

Misión y función del sector

Estoy encargado del egreso de los camiones, básicamente esa es la función principal.

Jefe inmediato superior

La encargada de ventas, Laura Combes.

¿Recibes instrucciones de otro sector?

Del dueño don Carlos D'Andrea.

Cantidad de personas en el sector

El sector de portería es 1 solo, yo pertenezco a un subsector que sería Expedición... vendría a estar... comienza por ventas con Esteban y Mario... sigue por Brito encargado de playa... y termina conmigo.

¿Conoce el organigrama?

El organigrama básicamente es como te explique, pero en la cabeza esta Laura Combes.

Funciones generales

Bueno encargado del portón, a veces llegan camiones de proveedores y los tengo que controlar lo que llega... camiones con tarimas, de la Sevillanita, hay gente que viene a la fábrica a trabajar, obreros... a todos los controló.

Tareas rutinarias

Control de los remitos, que estén ordenados y... control de los obreros, de los camiones... eso es todo lo que... y bueno rutinario también es pedir la comida... yo pido la comida de toda la administración... eso es rutinario, el pedido de comida

¿Cuenta con normas escritas que indiquen cómo realizar las tareas?

Sí

Documentación que maneja, emite, procesa o archiva

Son los remitos

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Informes o reportes

No, no hago informes... antes hacía... emitía reportes y los controlaba Laura o Mario. Antes hacía un reporte diario de remitos.

Tareas no rutinarias

Y bueno ocasionalmente cuando pide licencia el encargado de playa lo suplanto yo, me voy al fondo a suplantar, pero es de vez en cuando.

Sistema informático

Por ahora usamos Calipso

Aplicaciones que usa

Uso Excel

Tiempo asignado

Yo trabajo 8 horas que es el horario común... de lunes a viernes 8 horas y los sábados medio día, 4 horas

Sugerencias

Por ahora está bastante organizado todo, el sistema... no tengo sugerencia... por ahora está bien así... obviamente hay mejoras para hacer, pero a mí no se me ocurren, eso lo disponen de arriba cuando hay algún cambio o algún proceso... para mí está bien organizado

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

JEFE DE EXPEDICIÓN

Datos generales

Bien, mi apellido es Brito mi nombre es José Luis, tengo 46 años, soy encargado de expedición, hace ya casi 12 años y bueno me encargo de la parte de entrega de materiales. Me desempeño en el sector de playa de expedición.

Misión y función

La misión es la carga de materiales y la entrega de materiales. Compra el cliente, viene con una orden de carga, se revisa en el sistema que este bien la cantidad, la medida, se hace la carga del material de acuerdo a la medida o algún otro material que tenemos como tejas, distintas clases de tejas, ladrillos 2 tubos, baldosas, cerámicos... y bueno la función es controlar que se entrega correctamente las cantidades y que la calidad este dentro de los estándares establecidos.

Jefe o superior inmediato

Mi jefe inmediato es Juan Carlos D'Andrea

¿Recibe instrucciones de otro sector o personas?

Compartimos opiniones... sí me llaman de venta para consultarme muchas veces la calidad del material de fábrica para, consultarme cantidades que tenemos en stock, si hay alguna otra variante como por ejemplo ladrillo de 2da.

El material de segunda es la clasificación dentro de la fábrica, si el ladrillo está fuera de lo normal ya sea mal cocinado, un poco crudo, que está quemado, se van formando pallet de 2da, se los retira del 1ro y se arma el de 2da y se lo va clasificando también al de 2da para ver si está como para tirar o vender.

Cantidad de personas en el sector

En el sector tengo un personal de limpieza, que no está todo el tiempo, está aquí en la playa, está trabajando haciendo el armado de los pallet que salen incompleto de la fábrica, cuando cambia de medida los ladrillos por ahí vienen entreveradas las vagonetas y sale... en un pallet salen 2 medidas o salen incompletas... los pallets traen 6 pisos y éste trae 5 entonces lo van dejando al costado... él trabaja por ahí el día entero o por ahí medio día... y el otro operario es Ponce, el único clarkista de playa que está.

También siempre digo que como encargado hay que aprender un poquito mas todos los días, nadie viene sabiendo todo. Subo a un auto elevador cuando falta personal y hay mucha demanda, mucho por cargar... subo al auto elevador y ayudo en la carga, NO la carga de larga distancia, eso lo hacen lo clarkista que son los especializados... las otras cargas de aquí nomas locales, sí...

Lamentablemente sí, me falta personal porque tendría que tener 2 clarkistas en la playa, el otro clarkista que desde adentro de la fábrica ellos sacan el material... en este caso

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

sacan y como tenemos mucho stock aquí en la playa principal cruzan... esa persona no carga camiones. Salvo que tenga un tiempo libre sale a ayudar, pero mientras tanto colaboro yo al clarkista de turno porque ese muchacho tiene que levantar, atenderlo al que está armando los pallets, entonces como falta personal me tengo que sumar yo. Esa persona es la que carga los camiones, al haber demora y mucha demanda entonces me subo a un auto elevador y desdoble mi función como encargado y le sumo la de clarkista.

Tendría que haber 2 clarkista, y este muchacho trabaja de 6 a 13, a las 13 se retira porque ya cumplió su horario y tiene un... tiene... se maneja con el dueño... el al dueño le dice "yo a las 13 me voy" y bueno... pero él se retira a las 13 a veces a las 12... falta personal... de adentro si tienen tiempo salen a dar una mano acá, colabora con su carga, y si no ya me subo a un auto elevador y ocupo el lugar de un clarkista... para que no haya tanta demora.

La persona que está adentro solo saca los pallets a playa. Si acá hay mucho stock se cruza a otra playa, no puede cargar camiones sino vamos a llenar acá la playa principal que tiene que estar vacía lo mas posible porque se trabaja las 24 hs. Cerramos a las 17 y se abre a las 6 de la mañana. Vos tenés 13 horas que están descargando material en playa principal o la llevamos al fondo. Pero en el fondo también está la 4ta playa, que está atrás, cuando ya se está llenado tengo que mantener.

Pido colaboración al encargado de planta que me manda un muchacho que estaba de clarkista y como faltaba personal adentro, se lo llevó adentro. A ese muchacho lo manda, pero tiene que estar disponible otro personal para suplantarlo a él también. Y ahí me da una mano para cargar más camiones.

Entonces tengo a cargo 1 sola persona.

¿Conoces el organigrama?

Los sectores están estructurados como playa principal o 1, playa 2, playa 3 playa 4 o fondo. Acá en la principal tenemos... están divididos los sectores para cada material por su medida... en la 2 se pone tarimas bajo techo, acopiamos tarimas, hay una parte dedicada al mecánico porque ahí ponen los camiones para arreglarlo o soldarlos.... Todo lo demás es para acopiar ladrillos. Se pone tarima también para que esté bajo techo y no quede a la intemperie.

Funciones generales

Mi función general es atender al cliente con muy buena predisposición, controlar que el material que lleva y que la calidad sea de acuerdo a lo que ofrecemos como empresa.

Tareas rutinarias

Y de todos los días a primera hora cuando llego, le ayudo al dueño a regar las plantas que más o menos me llevan 20 - 30 min... después organizar la entrada de los camiones, de acuerdo al stock que tenemos en playa si es aquí o al frente... y bueno seguir controlando la calidad... quincenalmente se hace un inventario donde el principal soy yo, tengo el otro muchacho Mario que juntos hacemos el inventario. Después es controlar que los portones estén cerrados, que los camiones se carguen bien, dejar organizado en caso de retirarme

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

si queda algún equipo o chasis por cargar, se lo hace entrar, se deja un papel anotado con sello y firma el tipo y cantidad de material que lleva.

¿Cuenta con normas escritas que indiquen como hacer las tareas?

No, hace 12 años que ingresé... ingresé como cero... conocimiento tenía, pero aquí conocí la cantidad de medidas que había de ladrillo, tema tejas, baldosas, cerámicos... y bueno así me fui organizando, pero antes tenía más personal en la playa, manejaba 2 o 3 personas. Y bueno si faltaba personal me subía a un auto elevador ayudaba a cargar, locales, chasis... creo que mi función está supeditada a lo que me pide la empresa, lo que requiere, siempre tengo la buena predisposición.

Documentación o registros que maneja, emite, proceso, archiva

Los documentos... es una orden de carga que trae el cliente, donde me dice la medida del material y la cantidad de pallet que lleva. Figura nombre del chofer, se lo hace firmar, firma aclaración y DNI, una vez cargado el cliente...

La orden de carga la hacen en ventas. En ventas va el cliente, le dice "vengo por tal cliente a retirar un material" le dan una orden de carga con todos los datos del chofer de la persona que viene a buscar el material, se requisa todo y bueno se procede a la carga de acuerdo al turno que van llegando se lo va haciendo ingresar. Una vez cargado se revisa, se le entrega la orden de carga que es la queda en portería. Previo a eso yo autorizo la salida en el sistema, el sistema me dice "Fabián López lleva 10 pallet", la orden viene por 10 pallet, se revisa, todo ok...se autoriza la salida. Pero si Fabián López muchas veces pasa que a ha mandado a retirar 2 pallet y han sacado de esa orden... mientras el portero no activa la salida, al vendedor le sigue figurando 10, si no se da cuenta da una orden por 10, cuando salen eso 2 pallet antes ya activa e inmediatamente se baja el stock de ese cliente. Y por ahí salen como 10 pallet y resulta que le falta 2, entonces portería me llama y me dice falta 2 porque ya salieron 2 con el mismo cliente, se llama a ventas... ventas genera una salida nueva por 2 pallet para completar los 10. O sea ventas mira el cliente y dice Fabián López tiene... pero una vez que el portero activa la salida ahí se le descuenta el material a cliente, pero eso pasa muy pocas veces.

Esa documentación manejamos, orden de carga, se le carga al cliente, firma acá, sale, yo autorizo el remito por sistema nada más, yo activo y el portero cierra. El portero cierra el remito y ya el cliente va a su destino.

En portería imprimen el remito, uno para el cliente y el otro queda en la empresa con firma aclaración y nro. de documento.

Informes o reportes

No, salvo que nos manejamos por WhatsApp algún pedido que necesite esas cosas si, acompaño a compras en los registros del stock que hay, pero a los pedidos los hace Planta.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Tareas no rutinarias

Casi no hay, es todos los días lo mismo casi... controlar la calidad, las cargas... se trata de ver que los clarkistas acomoden las playas, según las medidas... cómo se van tapando los materiales unos a otros...

Se coordina con ventas la cantidad de pallet de ladrillo que pueden llevar los camiones cuando no hay balanza. La balanza en los peajes y muchas veces en ruta por ejemplo Catamarca, en el límite tenés la balanza móvil que puede funcionar o no. Si el camión de la casa puedes cargar hasta 30500 kg pero le cargamos 29500 kg entonces tenemos 1000 kg de tolerancia en el caso que por ejemplo hoy día sábado se deja una carga para el lunes; el lunes se lo carga al camión con 50 pallet... 29500 kg me sobran 1000 kg en teoría porque depende de la cantidad de gasoil, etc... sábado a la tarde tormenta, domingo tormenta y esos 50 pallet en vez de pesar 29500 se van casi a 30000 – 31000... cuando llueve mucho los pallet están con el plástico envuelto, se empapa el piso de arriba y pasa el 2do y así pasa al 3ro... eso hay que tener en cuenta a la hora de coordinar con el vendedor de cuántos pallet va a cargar.

Sistema informático de gestión

Trabajo en Calipso

Aplicaciones que usa

WhatsApp donde tenemos los grupos, ahí se informa casi todo; o por mail. Y bueno por ahí estamos conectados casi todos los grupos, los clarkistas...

Controles que efectúa

Control de carga, cantidad y calidad. Y bueno que los camioneros cuenten con los accesorios que son las fajas que les pedimos que tengan 4, 5, o 6 de acuerdo a la distancia que va.

Tiempo asignado

Considero que, si es adecuado, estoy casi 10 - 11 horas aquí.

Sugerencia

Y sería 1 clarkista más, de 8 a 17. El otro es un clarkista que entra a las 6 y a las 13 se retira, ya es una persona grande, mañoso... y bueno que los auto elevadores estén en condiciones.

¿Cómo describe el circuito general desde que llega el cliente hasta que se va?

El circuito empieza en Ventas, pasa por Expedición, termina en Portería... porque ahí ya el cliente se va con su material comprado y Ventas ya registra que ese material fue entregado. Viene Juan Ponce y compra 100 pallet, se hace una orden de 2 camiones por 50 pallet cada uno, pero resulta que los camiones están demorados y necesita entregar 10 pallets urgente... él envía su persona y retira los 10 porque todavía figuran los 100. Si el vendedor no ha registrado que hay 2 ordenes de 50 cada uno va a hacer una de 10, el

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

camión sale con los 10 pallet, viene con una orden de 10. Mira ya he cargado 50 le quedan 50, bien, genera una orden por 40 para el equipo, porque los 10 los lleva un chasis del cliente enviado por el; entonces el vendedor ya me envía una orden de 40 para ese camión de 50, los 10 ya han salido por otro lado. En caso de que no hayamos previsto que era la misma orden, va a salir el de 50 va a salir el de 10, cuando llegue el otro de 50 si es que portería o el vendedor no se dieron cuenta (porque yo no manejo el stock del cliente) el cliente puede tener 2 o 3 compras hechas en distintos días entonces el vendedor va sacando de las facturas que tiene... puede tener 300 pallet en 4 órdenes y el vendedor la factura más vieja la va eliminando va entregando de la más vieja en orden ascendente... y bueno entonces llega ya 50 che falta 40, listo... corrijo yo aquí en mis documentos, entonces a su vez, ya le ha comunicado al vendedor que le faltan 10, entonces el vendedor busca un cliente que tenga otra factura que tenga 10 para que el camión salga con los 50.

Antes salía 1 remito por cada factura. Hoy se ha implementado la orden de carga, donde por ejemplo si el cliente tiene 4 facturas y saca material de las 4 facturas, todo está en la misma orden de carga y sale todo en el mismo remito, está todo individualizado de qué factura van saliendo. El circuito empieza en Ventas, pasa por Expedición, y termina en Portería. Al final del día y durante el día, el vendedor va controlando todo eso. El remito es 1 solo donde se indica qué factura se ha afectado.

ENCARGADA DE TESORERÍA

Datos generales

Bueno mi nombre es Lilina Violeta Quinteros, soy la tesorera del grupo MP y estoy ya hace 8 años en la empresa, tengo 46 años.

Sector en el que se desempeña

Estoy en la tesorería de la empresa, básicamente el trabajo el trabajo es de caja en atención al público con las cobranzas de las ventas que se hagan tanto en CMP como CEYA y en la parte de pago a proveedores también en ambas unidades yo hago el pago a proveedores. Después eso es en sí mi relación con el público.

Misión y función del sector

Sería eso lo anterior, y también un complemento de las actividades de RR.HH. con el aporte de las agrícolas y también para la planta Cevil todo referido a pagos ya sea pago de quincena, de horas extras, pagos de algunos bonos, gastos que puedan tener en esos sectores o unidades que no salgan por otra vía que no sea transferencia o cheque, por acá se ve esos movimientos.

Supervisor o jefe inmediato superior

Es Álvaro Faciano, el gerente administrativo financiero.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

¿Recibe instrucciones de otro?

Sí, mi área está ligada al área de clientes o ventas que es donde está Laura Combes, y después... el sector de finanzas es donde nosotros, me muevo con ellos en relación y con el área de CEYA.

Cantidad de personas del sector

Trabajo sola.

Empleados a cargo

No.

¿Conoce el organigrama de su sector?

Sí, bueno al ser personal único yo tengo... es como que me auto establezco la rutina... en conexión con eso mi cabeza superior inmediata es Álvaro, pero también tengo relación con el área financiera que la maneja Luis, uno de los socios; y después tengo relación directa también con Juanqui que es del área cliente y Laura de la misma área. Pero si tuviera que poner a la tesorería en el organigrama la pondría dependiendo del gerente de administración y finanzas porque somos los que estamos manejando esa parte de la estructura, tanto porque tenemos una relación al día fluida ya sea que haya una demanda de parte de ellos o una demanda de parte mía. Pero ahí se da la relación que es de todos los días, porque cuando me ingresan los valores hago la entrega a ellos que manejan la cartera de valores (finanzas) y a su vez si hay que pagar cualquier digamos más que nada proveedores, pero algo que pueda llegar a surgir, hace la vuelta, ahí viene la bajada de línea para acá y también ellos son como proveedores míos en el caso de que sea necesario tener dinero.

Funciones generales bajo su responsabilidad

Es el manejo de fondos que ingresan por ventanilla y por cobranzas de los agentes externos (vendedores), una vez que los recepciones hago la derivación de los mismos hacia tesorería general o al sector finanzas y en el efectivo ya lo manejo yo acorde a la demanda que haya o a las... porque a mí me comunican vía mail las necesidades que tenga la empresa que cubrir semanalmente se me hace un requerimiento semanal, quincenal y nos vamos manejando día a día...

Tareas rutinarias que realiza

Bien, lo de todos los días es cobranzas a clientes y después bueno según el requerimiento que haya de las otras áreas me voy organizando y moviendo. Normalmente hay días establecidos para pagos, pero debido a que tengo mi tiempo absorbido por la atención en ventanilla entonces muchas veces esos tiempos ya preestablecidos por ahí no se manejan al 100% con exactitud y hace que fluctúe mis días de tareas con pagos y cobranzas.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

¿Cuenta con normas escritas?

En general digamos que sí, están preestablecidos las maneras... nosotros damos formalidad vía mail donde se hacen las comunicaciones y las bajadas de líneas. Pero no hay en mi área un manual o instructivo así detallado que diga cómo hacer las tareas.

¿Quién la indica cómo realizar su tarea?

Álvaro, Laura, Juanqui... las cabezas de los equipos de la empresa

Documentación o registros que procesa, emite, recibe y/o archiva

Bueno son normalmente recibos, órdenes de pago, registros de los cheques que vengán rechazados en las cuentas de los clientes, o sea todo lo vinculado a facturación, notas de crédito, notas de débito... y después tengo internamente que mueve el efectivo mío, serían como facturas o cajas chicas de la gente que necesita fondos como para hacer compras pequeñas según necesidades que haya en las áreas como producción, viáticos y movilidades de camiones que salen a otras provincias, gastos pequeños como compras de escobas, bolsas de residuos, etc. Todo eso lo manejo en papel físico y hago las registraciones correspondientes y siguen el circuito.

Informes que emite y a quién los dirige

Todos los días hago el arqueo diario y eso está compuesto por cierras de caja, y el arqueo mismo en sí. Todo eso se lo remito todos los días a Álvaro y a Gabriela que es la encargada de hacer los controles.

Tareas no rutinarias

Bueno quincenalmente hago pagos de quincena a la producción (fabrica) eso es lo menos rutinario que tengo, después mensual si tengo el aporte a la administración... eso... después archivos de caja lo hago normalmente una vez que cierra el mes contando con todo el circuito de documentación listo, lo hago fuera de la rutina.

Sistema de Gestión que utiliza

Trabajo con Calipso

Acceso de los usuarios, niveles de autorización

En el caso mío es un solo nivel, lo tengo y obviamente que está condicionado acorde a lo que mi función requiere. Por ejemplo, yo no puedo emitir recibo y al mismo tiempo anularlo, es algo que no corresponde.

Aplicaciones que utiliza

Bueno uso Excel todos los días, para lo que es arqueo, Outlook para comunicación en general vía mail, tenemos una planilla en Drive compartida con finanzas, para que estemos comunicados con lo que es transferencias

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Reportes que emite a partir del SI

Los cierres de caja que incluye de por sí todos los movimientos que se hayan hecho, OP, pagos por ventanilla, etc... aparte de eso se emite un comprobante por cada uno de esos movimientos que se tengan y se emiten las transferencias de todos los valores que hayan ingresado ya sea cheques o e-cheq efectivo que mi área le entregue a la tesorería; con eso se respalda la entrega de esa documentación diaria.

Controles que efectúa

Normalmente cada de una de las cobranzas que son remitidas por parte de los cobradores y vendedores, el control que la factura indicada por ellos son las que imputo en el SI, lo mismo si son ND o NC. En cuanto a los pagos, que las OP se apliquen a las facturas correspondientes.

Tiempo asignado para sus tareas

No, siempre quedan cuestiones en el tintero porque todo depende... como estoy en relación a los clientes y en relación a los requerimientos de otras áreas, eso lo desconozco yo... entonces todo depende de eso y el tiempo que me lleve hacer eso.

¿Sugerencias?

En general estoy adaptada y con dominio de la situación, desde la más simple hasta la más caótica, como que aprendí a moldearme acorde a la situación... pero después en líneas general creo que siempre se pueden hacer aportes de todo. Normalmente yo pago horas extras o por ahí pago quincenas y para que yo pueda justificar la salida de mi efectivo se deben emitir los monederos correspondiente y autorizados por la gente que corresponde y por ahí eso no se cumple al 100% porque la solicitud de valores se debe hacer de esa manera, pero vamos puliéndolo con RRHH, yo entiendo que los tiempos son caóticos para todos, por ahí libero efectivo sin tener el circuito completo. Pero bueno lo vamos limando.

El monedero es el requerimiento de efectivo que necesita otro sector. Ellos pagan quincenalmente, entonces me pasan un requerimiento de efectivo que necesitan para poder pagarle a los empleados y eso está compuesto, me pasan con el detalle con tantos billetes de 1000, de 500, etc. y un listado que respalda ese monedero, diciendo "tal operario hizo tantas horas extras" y acorde al valor de la hora me pasan un Excel todo detallado. Y así a su vez la empresa provee un servicio telefónico que algunos empleados gozamos de ese servicio y tenemos que pagar a la empresa, es un servicio corporativo.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

REFERENCIAS

- Carrasco J. B (2009). *Gestión de Procesos, desde la mejora hasta el rediseño*. Editorial Evolución SA.
- Daft R. L (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Décima edición. Editorial Cengage Learning.
- Franklin Fincowsky E. B (2009). *Organización de Empresas*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Gilli J. J (2007). *Diseño Organizativo, Estructura y Procesos*. Editorial Ediciones Granica.
- Hernandez y Rodriguez S. J. (2012). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill.
- Material teórico año 2020, *cátedra de Organización Contable de Empresas*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán.
- Rodriguez Valencia J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Editorial Cengage Learning.