

MATRICES ADMINISTRATIVAS PROPUESTAS

A partir de la herramienta matriz de sistema administrativo, se proponen las siguientes matrices con la finalidad de aclarar las actividades a realizar en cada proceso realizado por la empresa, donde se especifican además cuáles son los “inputs” y cuáles los “outputs” generados para los mismos:

Cuadro 4. Recepción de Mercadería

Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Conformidad del Remito del proveedor	Recepción del Rp y la GT	Ventas-Cajera		GT-Mercadería	-Recibir los papeles que le entrega el transportista. -Controlar la cantidad de bultos de mercadería que ingresan al local. -Conformar y firmar la Guía del transportista. -Entregar al auxiliar administrativo los remitos del proveedor.		GT
	Recepción de Mercadería	Ventas-Vendedor		Mercadería	-Recepcionar los bultos de mercadería que trae el transportista. -Realizar la apertura de la mercadería. -Realizar el alta de almacén de la mercadería ingresante -Entregar el alta de almacén al auxiliar administrativo para que realice el alta del stock y el informe de recepción.		AA
	Conformidad del Rp	Administración-Aux Admin	OC-	AA-IR-Rp	-Ingresar en el sistema realizando el alta del stock con el alta de almacén brindada por el vendedor, la mercadería que llegó emitiendo el informe de recepción. -Cruzar la información brindada por el remito del proveedor con el alta de almacén para identificar inconsistencias. -Conformar y completa el remito del proveedor. -Enviar el duplicado al proveedor y el original se lo archiva en la carpeta de “recibos y remitos”.	Cont-Stock-IR	IR-Rp

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5. Cambios y/o devoluciones por parte del cliente

Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Cambios y devoluciones por parte del cliente	Atención al cliente	Ventas-Vendedor	LP	Producto	-Atender al cliente con el producto y preguntar qué es lo que desea -Entrar al sistema para dar de alta en el stock el artículo del cambio y/o devolución fijándose en la lista de precios el precio del mismo	Stock	
	Cambio y/o devolución	Ventas-Vendedor	LP	Producto	-Buscar el talle o modelo de artículo pedido por el cliente -Realizar la baja del stock y fijarse en el archivo de lista de precios el precio del mismo. -Entregar el nuevo producto al cliente.	Stock	Producto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6. Envío entre sucursales

Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Envío entre sucursales	Elaboración del Remito interno	Ventas-Vendedor suc 1		Merca dería	-Preparar la mercadería a enviar a la otra sucursal. -Entrar al sistema y da de baja en el stock de esa sucursal realizando en el mismo un envío a la otra sucursal con la mercadería correspondiente. -Emitir el remito interno. -Llevar la mercadería con el remito a la otra sucursal. -Entregar el remito interno al auxiliar administrativo y la mercadería a algún vendedor de la otra sucursal.	Stock-RI	RI
	Elaboración del Informe de Recepción interno	Ventas-Vendedor suc 2		Merca dería	-Recibir la mercadería ingresante de la otra sucursal. -Entrar al sistema y realizar el alta en el stock en el mismo con la mercadería recibida. -Emitir el informe de recepción interno y entregar al auxiliar administrativo.	Stock-IRI	AA-IRI
	Control y resguardo de Documentación	Admin-Aux Admin		RI-IRI	-Recibir el remito interno y el informe de recepción interno entregado por los vendedores. -Cruzar y controla la información. -Archivar la documentación.		RI-IRI

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7. Proceso de conformidad de la factura del proveedor

Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Conformidad de la Fp	Registración de la Fp	Administración-Aux Admin	IR	Fp-IR-GT	-Corroborar la Fp y registrar. -Analizar si hay inconsistencias -Conformar la documentación	Cont-Ctas Prov-Fp	Fp
	Resguardo de la documentación	Administración-Aux Admin		Fp-IR-Rp-GT	-Verificar la integridad de la documentación -Archivar en la carpeta de "facturas del proveedor"		Fp-IR-Rp-GT

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8. Proceso de autorización de crédito personal a cargo de la empresa "Los Quilmes"

Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Autorización de crédito personal	Atención al cliente	Ventas-Vendedor	LP		-Atender al cliente -Generar el presupuesto -Comunicar el presupuesto a la cajera		
	Recepción de Documentación	Ventas-Cajera		Documentación	-Recepcionar documentación del cliente -Controlar la integridad de la documentación		Documentación
	Autorización del Crédito	Ventas-Cajera		Documentación	-Llamar a "Los Quilmes" para pedir autorización del crédito -Informar el monto que solicita el cliente para realizar el crédito. -Esperar autorización de aprobación o rechazo. -Cargar en el sistema el cliente nuevo	Cred aprobados -Cred Rechazados	Documentación

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9. Proceso de ventas con créditos personales

Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Venta a crédito personal	Entrega de productos		Mtro Ctes- LP- Stock	F	-Verificar crédito aprobado -Emitir la factura -Verificar que la factura coincida con el monto del crédito -Solicitar firma del crédito y efectuar la entrega del producto	F- Stock- ContDs en cuotas- Pto Fcro	F- Producto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10. Proceso de venta en salón de ventas con emisión de cupones de TC/TD

Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Ventas de contado TC/TD	Atención al cliente	Ventas-Vendedor	Stock		-Brindar información al cliente -Verificar Stock disponible		
	Cobranza al cliente y entrega del producto	Ventas-Cajera	Stock- Fc-	Producto- Posnet -CFI- DNI- TC/TD- Fc	-Recibir el producto por parte del vendedor -Preguntar al cliente medio de pago. Informando los planes en cuotas y el recargo correspondiente con las diferentes tarjetas. -Recepcionar el efectivo y/o solicitar DNI y TC/TD -Controlar que el importe de la factura coincida con lo cobrado. -Controlar el producto a entregar -Entregar al cliente el producto con la factura correspondiente y si abono con TC/TD el cupón de la operación.	Stock- Fc- Cont- Cupones- Rc(transp)- R(transp)	Fc- Cupones- Producto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11. Proceso de cobranzas de créditos personales en la empresa

Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Cobranzas de Créditos personales en la empresa	Cobranza al cliente	Ventas-Cajera	Mtro Cte	Efectivo	-Verificar en el sistema el importe de la cuota o cuotas a cobrar -Informar al cliente el monto -Recibir el efectivo. -Emitir el recibo correspondiente. -Entregar el recibo al cliente	Mtro Cte-Cont-Recibos- cuotas-	Recibo

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 12. Proceso de cobranza a la entidad Tarjeta de crédito y débito

Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Cobranza a la entidad TC/TD con Transferencia	Registración de la acreditación bancaria	Dueño		NCB	-Recepcionar la Acreditación en la cuenta bancaria -Registrar la acreditación en el sistema	Banco- Ac a imp- Cont	
	Recepción de la liquidación y conciliación de los cupones	Admin-Aux Admin	@TC- Cupone s-Ac a imp	Liquidación y retenciones	-Recepcionar la liquidación y las retenciones -Corroborar en el sistema los cupones cobrados -Conciliar los cupones	Cupone s	Liquidación- Retenciones
	Registración de la cobranza y comisiones	Admin-Aux Admin		Liquidación- Retenciones	-Registrar la cobranza en el sistema -Verificar las comisiones y retenciones de la liquidación -Registrar las comisiones y retenciones en el sistema. -Conformar la liquidación	Cont- Ac a imputar - Cupone s	
	Resguardo de la documentación	Admin-Aux		Liquidación- Retenciones	-Controlar y resguardar la liquidación en la carpeta "Tarjetas de crédito"		Liquidación- Retenciones

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 13. Proceso de cierre y rendición de caja

Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Cierre y rendición Final de caja	Cierre de caja	Ventas-Cajera	F- Cupones-RC transp- Rc	CFI- Posnet- Cupones- Efectivo	-Realizar el cierre posnet -Realizar el cierre Z -Realizar el arqueo de caja -Separar los billetes grandes y ponerlo como retiro de efectivo. -Firmar la planilla y guardarla en el sobre junto con el retiro de efectivo, cupones y cierre Z.		Cierre Z- Cierre posnet- Planilla caja- Rc
	Control de cierre	Dueño		Efectivo- Planilla de caja- Cupones- Cierre Z- Cierre posnet-Rc	-Controlar la planilla de caja. -Controlar la rendición del efectivo -Retirar el efectivo. -Dejar cupones al auxiliar administrativo		Efectivo- Planilla de caja- Cupones- Cierre Z- Cierre posnet- Rc

Fuente: Elaboración propia

MATRICES DE CONTROL PROPUESTAS

La Matriz de Control Interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y / o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones. Por dicho motivo se proponen las siguientes matrices de control para las operaciones realizadas en la empresa:

Cuadro 14. Ciclo Emisión del informe de Recepción

Ciclo	Operación	Objetivo	Tipo de Objetivo	Riesgos	Actividad de Control	Tipo de actividad de Control
Emisión del informe de recepción	Recepción de la mercadería	Que la información de los bienes recibidos sea íntegra y exacta	Operacional e informativo	Que no se registre adecuadamente la información de los materiales recibidos	El vendedor debe registrar los bienes recibidos a ciegas	Procesos
					El AA debe ser emitido por personal distinto al que recibe el Remito del proveedor	Estructura
	Conformidad del remito del proveedor	Que exista un respaldo formal de la recepción en conformidad de la mercadería	Operacional e Informativo	Que se conforme un remito por unidades distintas a las recibidas	Corroborar que el remito del proveedor coincida con la mercadería ingresante y las que se pidieron	Procesos
				Que no exista respaldo de la operación	Conformar mediante firma el remito del proveedor, dando conformidad a la operación. Enviar duplicado, conservar original	Procesos

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 15. Ciclo Conformidad de la Fp con inconsistencias

Ciclo	Operación	Objetivo	Tipo de Objetivo	Riesgos	Actividad de Control	Tipo de actividad de Control
Conformidad de la Fp con inconsistencias	Registro de la Fp	Que se efectúe de manera íntegra y exacta el registro de la factura	Operacional e informativo	Que se efectúe el registro de una misma factura dos veces	Programar al sistema para que al cargar la factura solicite el cod del proveedor y el número de factura correspondiente	Sistema
	Registro de las inconsistencias	Que se detecten correctamente las inconsistencias del proceso	Operacional	Que no se detecten las inconsistencias del proceso	Cruzar la información de la Fp con la información del IR y de la OC	Procesos
	Control y resguardo de la documentación	Que se efectúe correctamente el resguardo de la documentación de compras	Operacional	Que exista pérdida de documentación	Resguardar adecuadamente en las carpetas correspondientes hasta el momento del control	Procesos

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 16. Ciclo Ventas de contado

Ciclo	Operación	Objetivo	Tipo de Objetivo	Riesgos	Actividad de Control	Tipo de actividad de Control
Ventas de contado	Atención al cliente	Que se informe al cliente adecuadamente y que se consolide la venta	Operacional e informativo	Que el cliente no tenga conocimiento de ciertos productos que vende la empresa	Verificar que el vendedor otorgue al cliente un asesoramiento detallado acerca de los productos, así como los medios de pago que acepta la empresa	Procesos
				Ofrecer al cliente un producto inexistente	Establecer un sistema de stock unificado de manera que se actualice constantemente	Sistemas
				Que se informen precios desactualizados al cliente	Mantener actualizada la base de datos de los precios de manera que se brinde una información verídica y consistente al cliente	Sistemas
	Emisión de la factura	Que toda venta este debidamente registrada y respaldada	Operacional e informativo	Que se realicen ventas sin facturar	Establecer que el sistema automáticamente genere la factura al consolidar una baja en el stock	Sistemas
					Corroborar que toda factura sea emitida por el controlador fiscal	Procesos
				Que se facture dos veces el mismo producto	Verificar que el sistema coloque los datos del remito en cada factura, indicando el cod del producto y respetando la correlatividad de la documentación	Sistemas
	Entrega del producto en la empresa	Que se entreguen los productos efectivamente facturados y cobrados	Operacional e informativo	Que se entreguen productos distintos a los facturados	Quien entrega los productos debe controlar que se entregue el mismo cod de producto facturado	Procesos
				Que se entreguen productos defectuosos al cliente	Corroborar delante del cliente el estado del producto, controlando la integridad y calidad.	Procesos

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 17. Ciclo Cambio y/o devolución de compra

Ciclo	Operación	Objetivo	Tipo de Objetivo	Riesgos	Actividad de Control	Tipo de actividad de Control
Cambio y/o devolución de compra	Atención al cliente	Que el vendedor se interiorice del motivo por el cual el cliente quiere cambiar o devolver el producto	Operacional e informativo	Que se acepten cambios de productos no pertenecientes a la empresa	Que el vendedor al momento de atender al cliente le pida la factura de venta al cliente	Procesos
				Que se acepte un cambio cuando el producto que trae el cliente esta defectuoso o usado	Que el vendedor al recibir el cambio, corrobore el estado del mismo para diagnosticar su estado y si efectivamente corresponde hacerlo	Procesos
				Ofrecer al cliente un producto inexistente	Establecer un sistema de stock unificado de manera que se actualice constantemente	Sistemas
	Cambio del producto	Que se realice correctamente el cambio solicitado por el cliente	Operacional	Que se realice el cambio por un producto de distinto valor	Corroborar en el sistema el precio del producto que trajo el cliente con el nuevo producto a entregar	Procesos
				Que se entreguen productos defectuosos al cliente	Corroborar delante del cliente el estado del producto, controlando la integridad y calidad.	Procesos

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 18. Ciclo Envío entre sucursales

Ciclo	Operación	Objetivo	Tipo de Objetivo	Riesgos	Actividad de Control	Tipo de actividad de Control
Envío entre sucursales	Emisión del Remito interno	Que todo envío de mercadería esté debidamente respaldado	Operacional e informativo	Que no se efectúe la baja del stock de esa sucursal en el sistema	Corroborar que se registre en el sistema la baja del stock indicando que se trata de un envío entre sucursales	Procesos
	Emisión del informe de recepción interno	Que exista un respaldo formal de la recepción en conformidad de la mercadería recibida	Operacional e informativo	Que no se efectúe el alta del stock de esa sucursal en el sistema	Corroborar que se registre en el sistema el alta del stock indicando que se trata de un envío entre sucursales	Procesos

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 19. Ciclo Cobranzas de créditos personales en la empresa

Ciclo	Operación	Objetivo	Tipo de Objetivo	Riesgos	Actividad de Control	Tipo de actividad de Control
Cobranzas de Créditos personales en la empresa	Registración de la cobranza	Que el saldo del crédito del cliente quede correctamente en el sistema	Operacional e informativo	Registrar la cobranza a clientes distintos de los que pagaron	Corroborar una vez que ingresamos el DNI del titular del crédito que el mismo corresponda con la persona que quiere pagar su crédito. Asentar en el sistema la cancelación de la cuota o habilitación del margen.	Procesos

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20. Ciclo Cobranza a la entidad TC/TD con transferencia

Ciclo	Operación	Objetivo	Tipo de Objetivo	Riesgos	Actividad de Control	Tipo de actividad de Control
Cobranza a la entidad TC/D con transferencia	Impresión de la liquidación y retenciones	Que se identifiquen correctamente los cupones liquidados por la entidad TC/D	Operacional e informativo	Que no exista un seguimiento de los cupones pendientes de liquidar	Crear un usuario en la pagina de internet de la entidad para poder emitir las liquidaciones mensuales o diarias y efectuar el seguimiento de los cupones	Procesos
					Emitir las liquidaciones y cruzar con los cupones cargados en el sistema pendientes de cobro para identificar que cupones fueron liquidados por la tarjeta	Procesos
					Verificar el importe indicado en la liquidación coincida con la acreditación bancaria	Procesos
	Registración de la cobranza y comisiones	Que se registren adecuadamente las cobranzas, comisiones y retenciones liquidadas	Operacional e informativo	Que se efectúen las registraciones de manera errónea	Corroborar que el registro se efectúe por el valor neto liquidado y que se registren adecuadamente las retenciones	Procesos
Verificar que se registren las comisiones por el importe indicado en la liquidación con el correspondiente iva sobre las comisiones					Procesos	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 21. Ciclo Cierre de caja

Ciclo	Operación	Objetivo	Tipo de Objetivo	Riesgos	Actividad de Control	Tipo de actividad de Control
Cierre de caja	Realización de la planilla de caja salón de ventas	Que la planilla de caja sea integra y completa	Operacional e informativo	Que el cajero se apropie de algún sobrante de caja	Programar el sistema para que no informe al cajero el saldo a rendir hasta tanto este no cargue en el mismo el arqueo del día. El arqueo debe efectuarse a ciegas	Sistema
				Que los datos de la planilla estén incompletos	Verificar que el sistema determine correctamente la diferencia entre el total teórico y el arqueo cargado por el cajero	Sistema
	Cierre de posnet	Que el cierre de posnet se efectúe en tiempo y forma	Operacional e informativo	Que la información del cierre de posnet difiera con los cupones	Verificar que la sumatoria de cupones coincida con el cierre de posnet	Procesos
				Que no se efectúe el cierre de posnet al terminar el turno del cajero	Programar al sistema para que arroje una alerta al finalizar el turno de trabajo para que el cajero efectúe el cierre	Sistema
				Que no se efectúe el cierre de posnet de todas las entidades de tarjeta y se pierda documentación	Corroborar que el cajero efectúe el cierre de todas las entidades de tarjeta y que adjunte cada cierre con los cupones correspondientes a cada entidad	Procesos

Fuente: Elaboración propia

INFORMES PARA LA GESTIÓN PROPUESTOS

Para poder realizar los informes para la gestión, primero es necesario fijar qué desempeño se van a evaluar para poder realizar posteriormente el informe. Como los principales problemas de la organización están en el manejo del stock, se propone los siguientes indicadores como modelos para luego realizar los respectivos informes para gestionar los resultados:

Indicador: Rotación de mercadería

Calculo: Ventas acumuladas/Inventario promedio

Cuadro 22. Indicador Rotación de mercadería

MES	VENTAS ACUMULADAS	INVENTARIO PROMEDIO	VALOR DEL INDICADOR
ENERO	\$45000	\$15000	3
FEBREO			
MARZO			
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			
JULIO			
AGOSTO			
SEPTIEMBRE			
OCTUBRE			
NOVIEMBRE			
DICIEMBRE			

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Vejez de la mercadería

Objetivo general

La siguiente norma tiene por objeto controlar la cantidad de mercadería con mucho tiempo dentro del inventario con el fin de evitar obsoletos.

Cálculo: Unidades dañadas u obsoletas/ unidades disponibles

Cuadro 23. Indicador Vejez de la mercadería

MES	UNIDADES OBSOLETAS	UNIDADES DISPONIBLES	VALOR DEL INDICADOR
ENERO	5000	40000	12,5%
FEBREO			
MARZO			
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			
JULIO			
AGOSTO			
SEPTIEMBRE			
OCTUBRE			

NOVIEMBRE			
DICIEMBRE			

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Valor económico del inventario

Objetivo general

La siguiente norma tiene por objeto controlar el valor de la mercadería que se encuentra almacenada con respecto a la mercadería que está saliendo por ventas.

Calculo: Valor físico del inventario / Valor del costo de venta

Cuadro 24. Indicador Valor económico del inventario

MES	VALOR DEL INVENTARIO FÍSICO	VALOR DE COSTO DE VENTA	VALOR DEL INDICADOR
ENERO	\$250000	\$300000	83%
FEBREO			
MARZO			
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			
JULIO			
AGOSTO			
SEPTIEMBRE			
OCTUBRE			
NOVIEMBRE			
DICIEMBRE			

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Exactitud en el inventario

Objetivo general

El siguiente indicador tiene por objeto controlar la confiabilidad de la mercadería que se encuentra almacenada.

Calculo: (Cantidad de stock real almacenado – cantidad de stock en sistema) / cantidad de stock en el sistema

Cuadro 25. Indicador Exactitud en el inventario

MES	CANTIDAD DE STOCK EN SISTEMA	CANTIDAD DE STOCK REAL ALMACENADO	VALOR DEL INDICADOR
ENERO	1500	1350	-10%
FEBREO			
MARZO			
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			

JULIO			
AGOSTO			
SEPTIEMBRE			
OCTUBRE			
NOVIEMBRE			
DICIEMBRE			

Fuente: Elaboración propia

Indicador: Cumplimiento de los objetivos de venta

Objetivo general

El siguiente indicador tiene por objeto controlar el rendimiento de las ventas presupuestadas con las ventas reales efectuadas en cada período

Cuadro 26. Indicador Cumplimiento de los objetivos de venta

MES	VENTAS PRESUPUESTADAS		VENTAS REALES		VARIACIONES	
	Q	\$	Q	\$	Q	\$
ENERO	25	25	15	15	-40%	-40%
FEBREO						
MARZO						
ABRIL						
MAYO						
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES FINALES

Un punto de partida para cualquier organización pensada como un sistema es definir su diseño organizativo, determinando la mejor estructura para llevar a cabo su estrategia, tomando en consideración su cultura puesto que sin una alineación entre estos hará que la organización no sea viable en el largo plazo.

Una organización mal diseñada conducirá al incumplimiento de los objetivos organizacionales o en muchos casos a alcanzarlos, pero no de manera eficiente, condición que debe cumplir para lograr su supervivencia en el tiempo.

La formalización contribuirá a ordenar el comportamiento colectivo, disminuyendo los conflictos interpersonales, y por ende lograr la eficiencia en la utilización de los recursos. Pero este proceso de diseñar, definir la estructura, formalizarla a través del organigrama y manual de funciones y determinar procedimientos adecuados para los procesos críticos, entre otros, no acaba nunca. Y una de las razones que así ocurra es que la organización está dentro de un sistema mayor, complejo y dinámico, por el cual está siendo influenciada y para poder mantenerse en el tiempo, ésta debe fijar objetivos y desarrollar estrategias que le permitan permanecer en ese entorno. El medio ambiente influye significativamente en el sistema, y es un factor que puede llevar a modificar la estructura, e implica que hay también que modificar los procesos y de este modo lograr la adaptación a su medio. Es de vital importancia para las PyMes la formalización, puesto que en sus inicios pueden sobrevivir con el liderazgo de su fundador, con sus valores conformados en la que será la cultura organizacional, pero a medida que van creciendo, estas empresas necesitan establecer su estructura, procesos, procedimientos y, no actuar por sus valores compartidos sino a través de pautas concretas que son expuestas en sus manuales de funciones, de procedimientos, y en los organigramas, en donde claramente se establecen las responsabilidades de los integrantes de la organización.

Ante lo expuesto queda demostrada la importancia para este tipo de empresas lograr un diseño organizativo, alinearlo con la estrategia y cultura para la viabilidad de la Organización.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO I (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Editorial Mc Graw Hill, 7ª Edición, México

FAGRE L. I. (2016). *La dinámica estructura-procesos y su alineación con la estrategia y la cultura. El caso de una Pyme comercializadora de vidrios radicada en la ciudad de San Miguel de Tucumán.*

GILLI J. J. (2013), *Diseño organizativo, estructura y procesos*. Editorial Granica, Buenos Aires.

HARRINGTON, H. (1993) *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Mc Graw Hill, Santa fe de Bogotá.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (2014), Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Mc Graw Hall, México.

MAGDALENA F. (1992), *Sistemas administrativos*, Buenos Aires, Macchi, 3a Edición.

MINTZBERG H. (1991). *Diseños de organizaciones eficientes*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

PROF. DRA. BELDERRAIN C. Doctora en Ingeniería Aeronáutica y Mecánica por el Instituto Tecnológico de Aeronáutica – Brasil

ROBBINS Y COULTER (2010). *Administración 10ª Edición*. Editorial Pearson, México.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1985-2019) COSO. Recuperado de <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

Diseño Organizacional aplicado a una Pyme

Autor: Carlos Ezequiel López del Rio

Tutor: Medina Galván Marcelo



Organización elegida

Empresa dedicada a la comercialización de calzados en la provincia de San Miguel de Tucumán

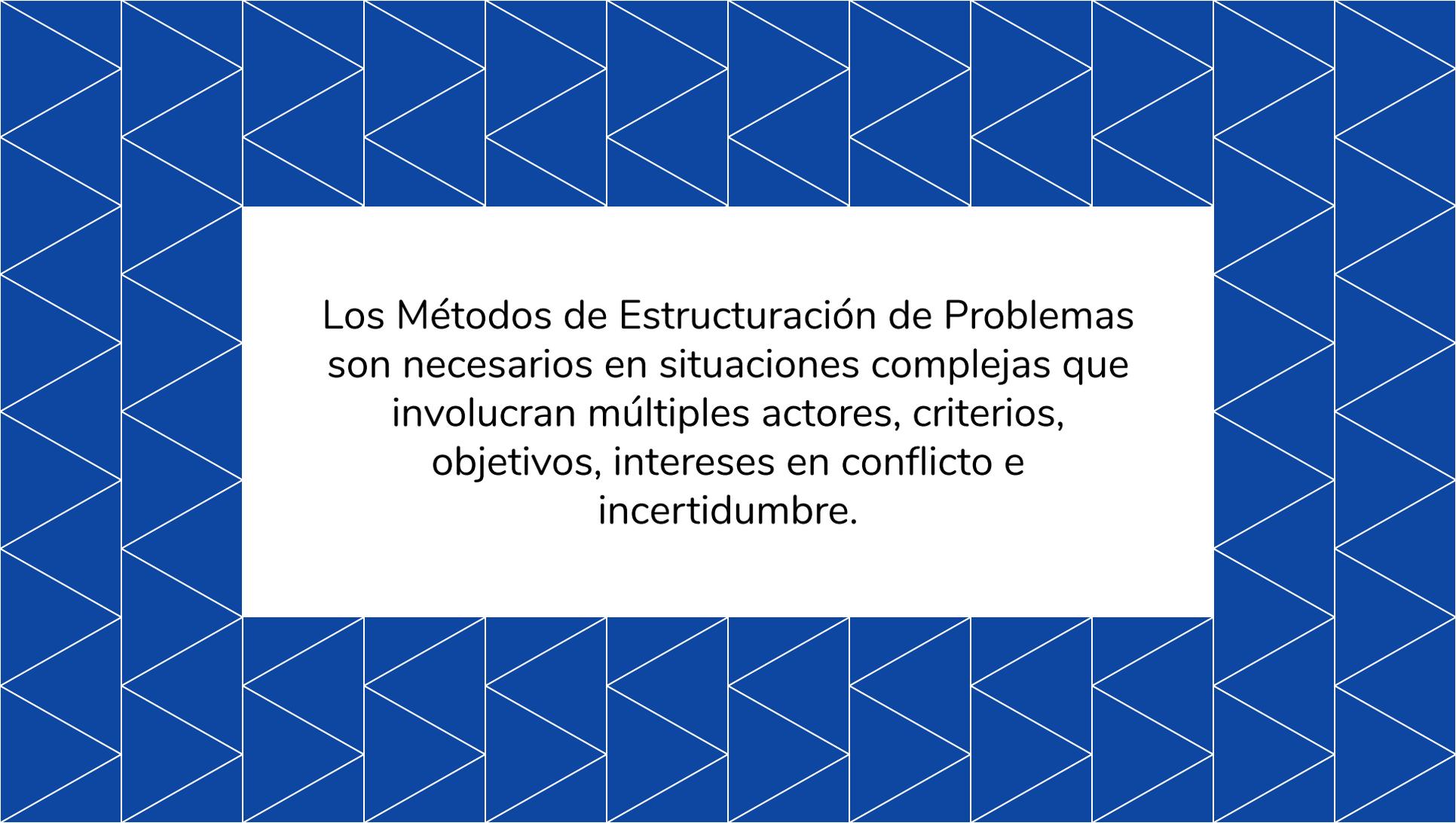
CALZADOS PARA TODA LA FAMILIA



**Etapa de
diagnóstico**



La identificación del problema es la primera etapa en el análisis y toma de decisiones.



Los Métodos de Estructuración de Problemas
son necesarios en situaciones complejas que
involucran múltiples actores, criterios,
objetivos, intereses en conflicto e
incertidumbre.

*Methodology

APLICACIÓN DEL SSM EN LA EMPRESA



Pasos

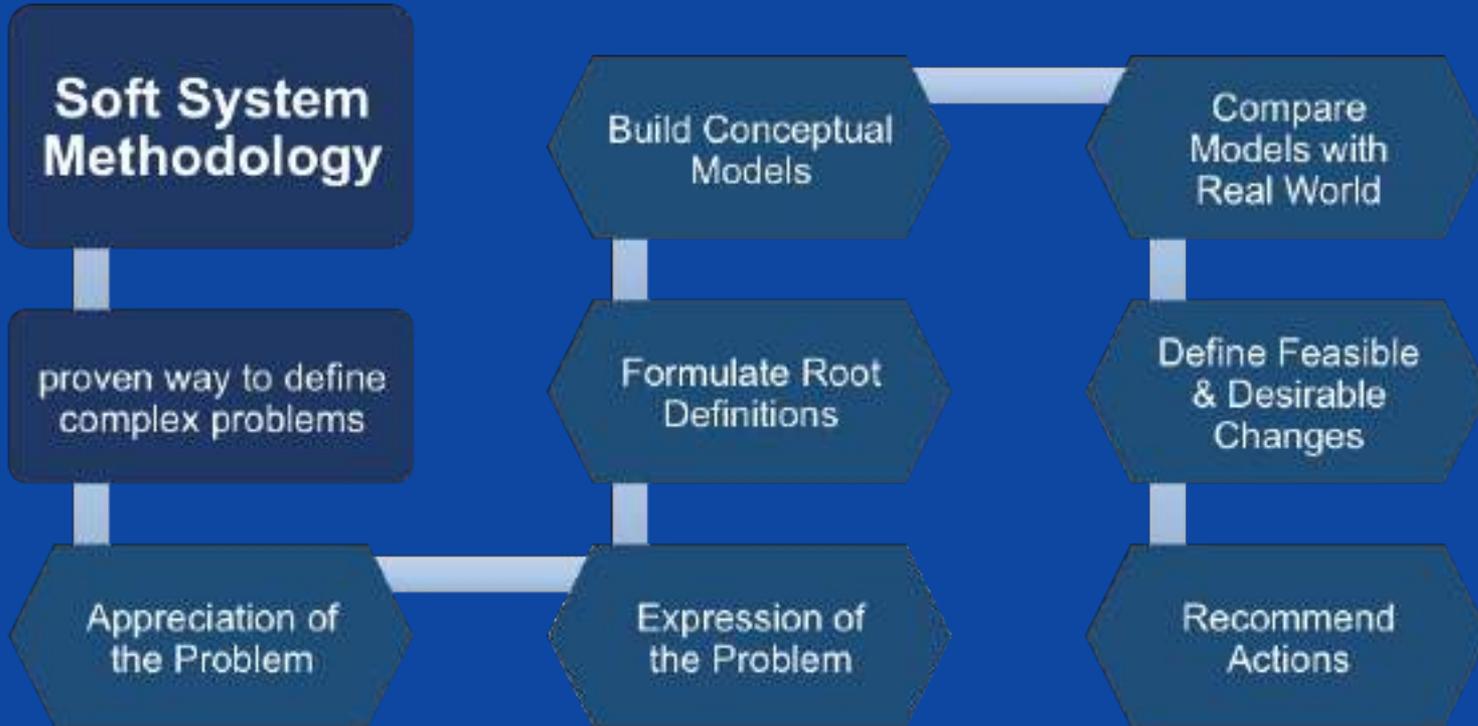
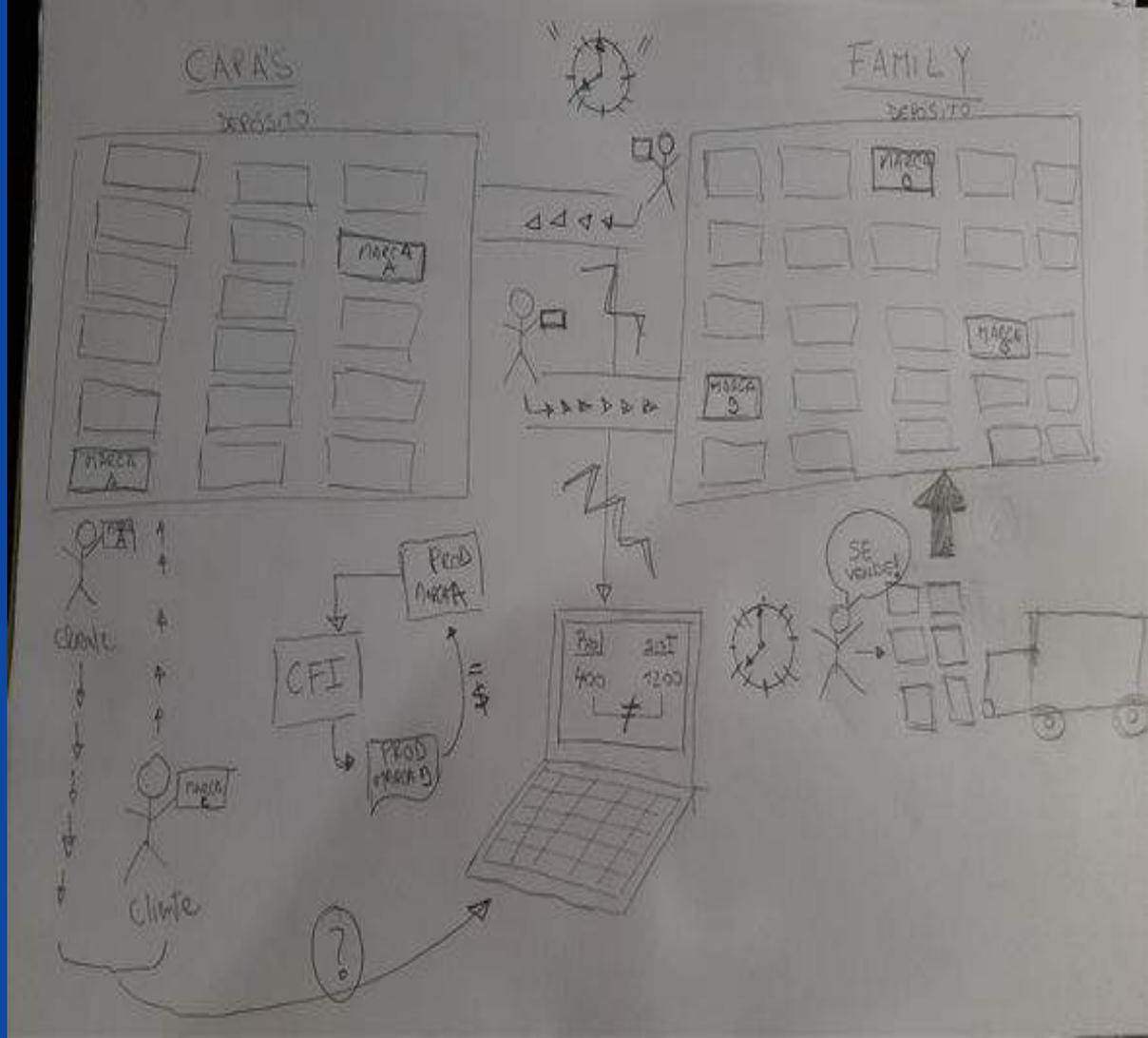


Figura Rica



Elaboración de las Definiciones Raíces de los sistemas

Input del Sistema: Diseño organizacional poco claro, tareas no predefinidas, apuro en los procesos, sistema de información ineficiente.

Transformación: Implementar las herramientas necesarias para establecer un diseño organizacional claro para todos los empleados, donde cada uno sepa qué hacer en el momento adecuado y de la manera más eficientemente posible.

Output del Sistema: Diseño organizacional definido formalmente. Sistema de información con la información clara para la toma de decisiones.

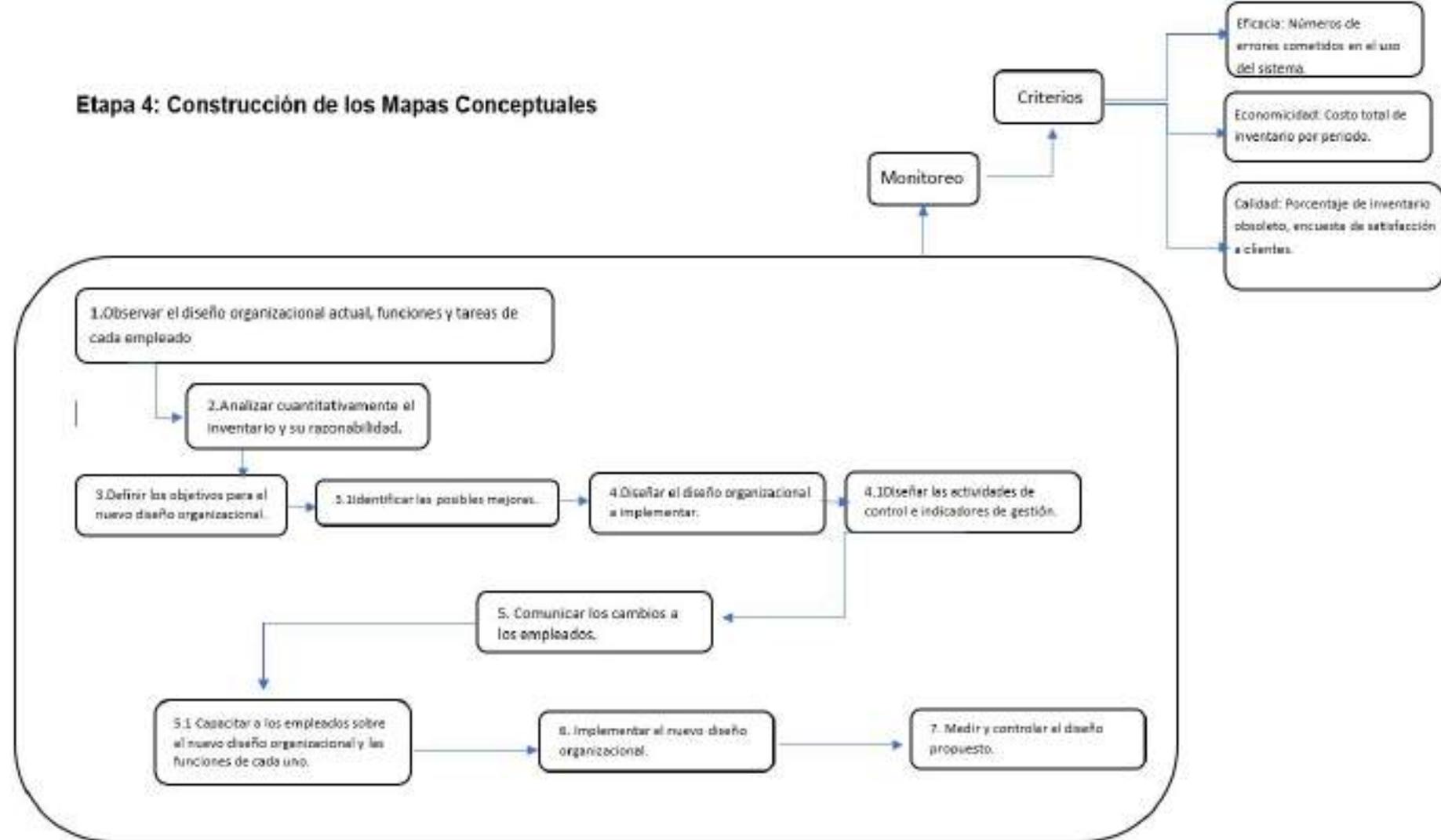
CATWOE

T1: Diseño organizacional indefinido, funciones poco claras por parte de los empleados → Diseño organizacional formalizado

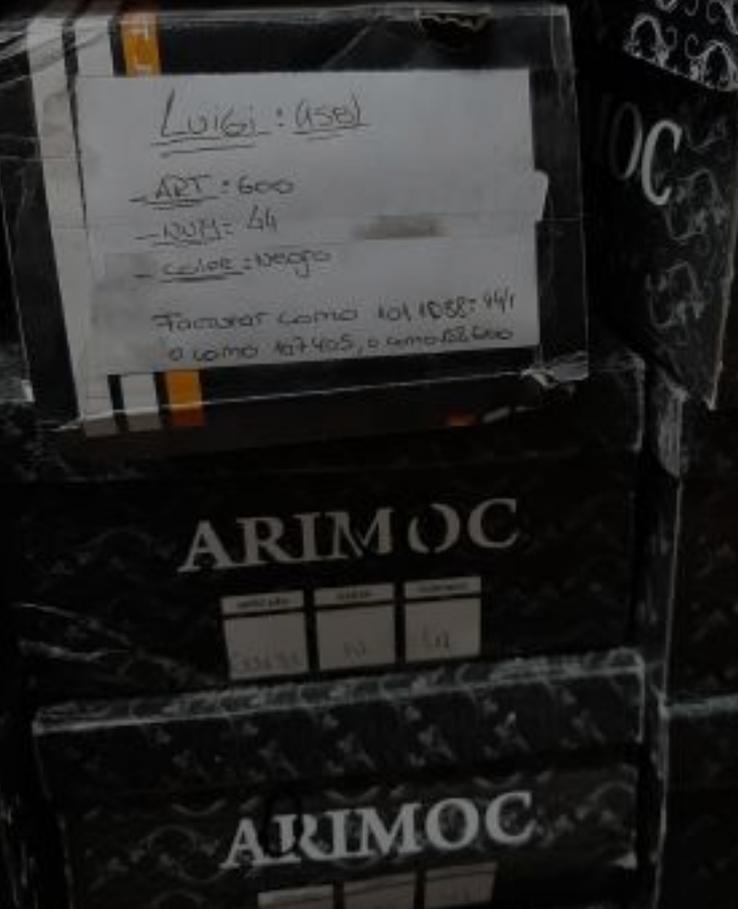
C	Clientes: Empleados y clientes de la empresa
A	Actor: Administrativo
T	T1
W	Weltanschauung/Visión del mundo: Evitar la falta de coordinación y de información en las funciones de cada empleado y contar con una gestión de inventario eficiente
O	Owner/Dueño: Dueño de la empresa
E	Entorno/Restricciones: Cultura, procesos, tiempo

Definición Raíz: "Un diseño organizacional que atiende tanto a los empleados como clientes de la empresa, definido por el administrativo de la organización, que servirá como una guía de organización de tareas y funciones de todos los procesos que se realicen, que es responsabilidad del dueño de la empresa y que opera en una cultura y un tiempo determinado."

Etapa 4: Construcción de los Mapas Conceptuales



Observación directa



Remitos internos fuera de tiempo

Cambios de calzados

Llegada de mercadería

Circuito de ventas en el salón

Desorden del depósito

Se realiza el stock de cada marca en
cantidades totales

Excesiva cantidad de stock

Situación Problemática

Se define el problema a estudiar como la falta de un diseño organizacional formalizado en una pyme dedicada a la comercialización de calzados de San Miguel de Tucumán.



Objetivo General

El objetivo general de este trabajo consiste en proponer el diseño organizacional para la empresa bajo estudio.



Objetivos específicos

- o Diagnosticar los métodos y procedimientos tanto en las operaciones como de control que se realizan actualmente en la empresa.
- o Examinar los puntos críticos de los procedimientos, para determinar los mecanismos necesarios que permitan identificar, evaluar y dar respuesta a los riesgos en el desarrollo de las actividades.
- o Diseñar matrices de sistemas administrativos de los procedimientos operativos que se realicen en la empresa a fin de mejorarlos.
- o Diseñar actividades de control que sean aplicables a las actividades del rubro.
- o Diseñar matrices de sistemas de control en los ciclos operativos de la empresa.

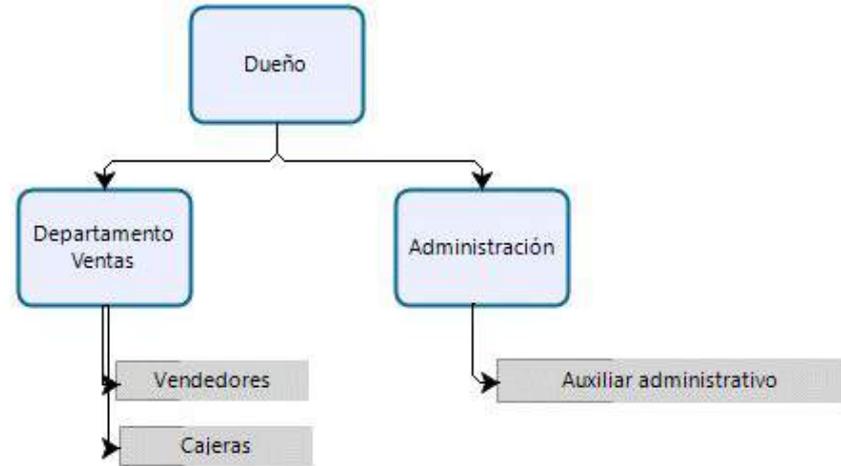
Marco Metodológico

El trabajo tiene un enfoque cualitativo. Se define como un estudio de caso con diseño de investigación-acción práctico, ya que se examina cuáles son las características generales de los procedimientos establecidos en la empresa, y la forma en que se desarrollan los mismos para luego proponer actividades necesarias con el fin de establecer un diseño organizacional formal.



Desarrollo

Organigrama Propuesto





Manuales de Funciones Propuestos

Identificación del cargo	
Nombre del Cargo:	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
Dependencia:	AREA DE ADMINISTRACION
Número de cargos:	1 (uno)
Reporta a:	DUÑO DE LA EMPRESA

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación:	Estudiante de ciencias económicas cursando de tercer año en adelante con especialización

Identificación del cargo	
Nombre del Cargo:	CAJERAZO
Dependencia:	AREA DE VENTAS
Número de cargos:	1 (uno)
Reporta a:	DUÑO DE LA EMPRESA

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación:	
Requisitos de experiencia:	

Cualificación mínima	

Funciones principales	
Apoyar en la elaboración y clasificación, preparar, codificar liquidaciones de TCD y el uso de sistemas manuales	Garantizar los especímenes de una entrega y cantidad de días en alta liquidad y la cancelación de los p

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación:	
Requisitos de experiencia:	

Cualificación mínima	

Funciones principales	
Elaborar comprobantes de control y seguimiento de la realización del cobro y seguir tratar confidencialmente a do personal y finanzas	Realizar el cobro en caja y realizar liquidaciones de los diferentes estad

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación:	
Requisitos de experiencia:	

Cualificación mínima	

Identificación del cargo	
Nombre del Cargo:	VENDEDOR
Dependencia:	AREA DE VENTAS
Número de cargos:	5 (cinco)
Reporta a:	DUÑO DE LA EMPRESA

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación:	Título secundario completo
Requisitos de experiencia:	Aplicables previsiones positivas, habilidad de palabra, buena presentación, gusto por las ventas.

Identificación del cargo	
Nombre del Cargo:	VENDEDOR
Dependencia:	AREA DE VENTAS
Número de cargos:	5 (cinco)
Reporta a:	DUÑO DE LA EMPRESA

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación:	Título secundario completo
Requisitos de experiencia:	2 años de experiencia como mínimo en temas de ventas y atención a clientes.

Cualificación mínima	

Funciones principales	
Apoyar en la elaboración y clasificación, preparar, codificar liquidaciones de TCD y el uso de sistemas manuales	Dar un servicio de calidad y personalizado a cada cliente ofreciendo los productos de acuerdo a las necesidades del cliente. Evitar un comunicación constante con su área correspondiente y con el dueño de la empresa.

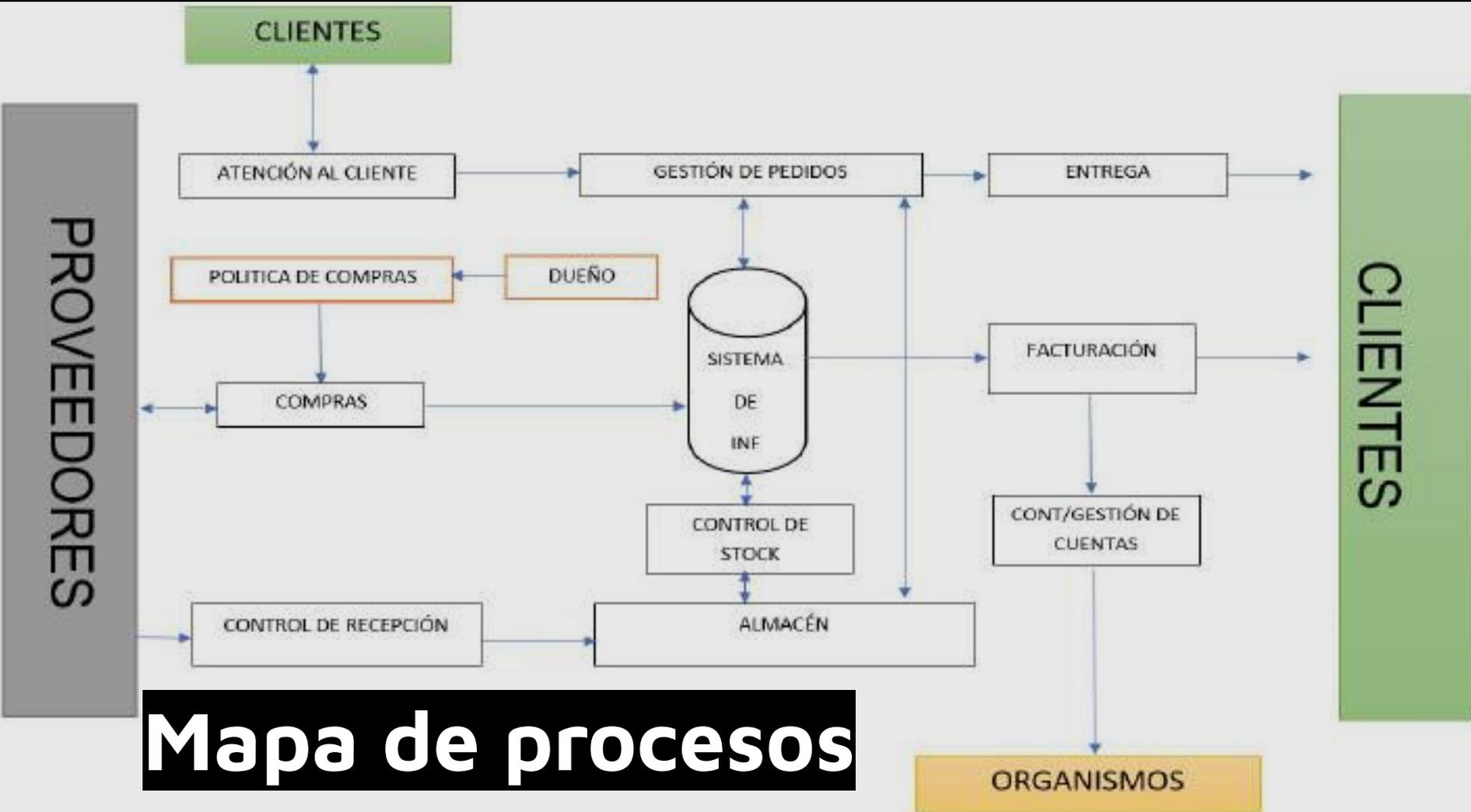
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación:	
Requisitos de experiencia:	

Cualificación mínima	

Funciones principales	
Elaborar comprobantes de control y seguimiento de la realización del cobro y seguir tratar confidencialmente a do personal y finanzas	Conocer los productos que se ofrecen con sus respectivas características y precios.

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación:	
Requisitos de experiencia:	

Cualificación mínima	



Mapa de procesos

Herramientas Propuestas

Manuales de procedimientos

Cursogramas

Matrices Administrativas

Matrices de Control interno

Informes para la gestión

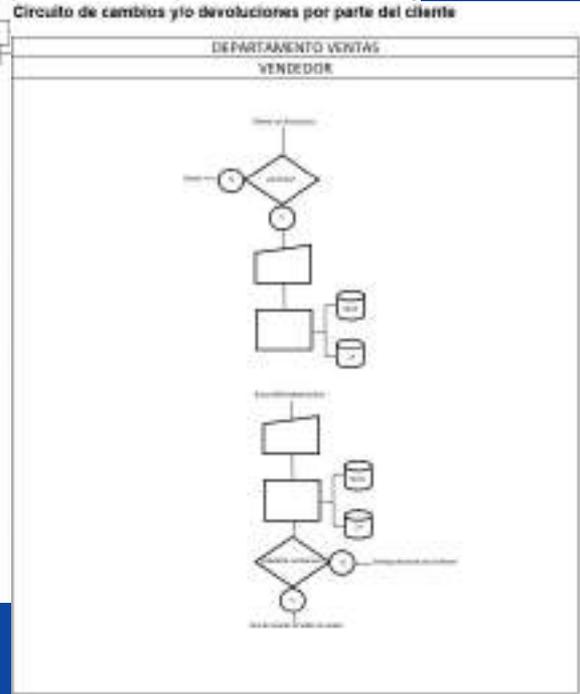
Ejemplo de un manual de procedimiento

Operatoria de cambios y/o devoluciones por parte del cliente

VENDEDOR

1. Atiende al cliente con el producto y pregunta que es lo que desea.
2. Espera autorización de la cajera para realizar el cambio.
3. Entra al sistema para dar de alta en el stock el artículo del cambio y/o devolución fijándose en la lista de precios el precio del mismo.
4. Busca el talla o modelo de artículo pedido por el cliente.
5. Espera conformidad del cliente.
6. Una vez que el cliente muestra conformidad con el calzado, realiza la baja del stock preventiva y se fija en el archivo de lista de precios el precio del mismo.
7. Si hay una diferencia en el precio le informa al cliente de la misma y le informa a la cajera esa diferencia para que el cliente realice el proceso de pago.
8. Si no hay una diferencia en el precio, entrega el artículo correspondiente al cliente realizando el control del mismo previamente.

Ejemplos de la herramienta Cursograma o Flujograma



Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Archivos	Docum/ Elem		Archivos	Docum/ Elem
Cambios y devoluciones por parte del cliente	Atención al cliente	Ventas-Vendedor	LP	Producto	<ul style="list-style-type: none"> -Atender al cliente con el producto y preguntar qué es lo que desea -Entrar al sistema para dar de alta en el stock el artículo del cambio y/o devolución fijándose en la lista de precios el precio del mismo 	Stock	
	Cambio y/o devolución	Ventas-Vendedor	LP	Producto	<ul style="list-style-type: none"> -Buscar el talle o modelo de artículo pedido por el cliente -Realizar la baja del stock y fijarse en el archivo de lista de precios el precio del mismo. -Entregar el nuevo producto al cliente. 	Stock	Producto

Ejemplo de Matriz Administrativa

Recepción de Mercadería

Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
	Recepción del Fp y la	Ventas-Cajera		GT-Mercad	-Recibir los papeles que le entrega el transportista. -Controlar la cantidad de tickets de mercadería que ingresan al local.		GT

Proceso de confi

Proceso de venta en sal

Proces

Proceso	Subproceso	Proceso	Subproceso	Sector	Proceso
Conformidad de la Fp	Registración de la Fp	Ventas de contado TC/TD	Atención al cliente	Ven	Cobranza a la entidad TC/TD con Transferencia
	Resguardo de la documentación		Cobranza al cliente y entrega del producto	Ve Ca	

Conformidad al del Proveedor

Proceso de cierre y rendición de caja

Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Cierre y rendición Final de caja	Cierre de caja	Ventas-Cajera	F-Cupones-RC transp-Rc	CFI-Posnet-Cupones-Efectivo	-Realizar el cierre posnet -Realizar el cierre Z -Realizar el arqueo de caja -Separar los billetes grandes y ponerlo como retiro de efectivo. -Firmar la planilla y guardarla en el sobre junto con el retiro de efectivo, cupones y cierre Z.		Cierre Z- Cierre posnet- Planilla caja- Rc
	Control de cierre	Dueño		Efectivo-Planilla de caja-Cupones-Cierre Z-Cierre posnet-Rc	-Controlar la planilla de caja. -Controlar la rendición del efectivo. -Retirar el efectivo. -Dejar cupones al auxiliar administrativo		Efectivo- Planilla de caja- Cupones- Cierre Z- Cierre posnet- Rc

documentación

Admin-Aux

Retenciones

carpeta "Tajetas de credito"

Retenciones

Ejemplo de Matriz de Control

Ciclo	Operación	Objetivo	Tipo de Objetivo	Riesgos	Actividad de Control	Tipo de actividad de Control
Cambio y/o devolución de compra	Atención al cliente	Que el vendedor se interiorice del motivo por el cual el cliente quiere cambiar o devolver el producto	Operacional e Informativo	Que se acepten cambios de productos no pertenecientes a la empresa	Que el vendedor al momento de atender al cliente le pida la factura de venta al cliente	Procesos
				Que se acepte un cambio cuando el producto que trae el cliente esta defectuoso o usado	Que el vendedor al recibir el cambio, corrobore el estado del mismo para diagnosticar su estado y si efectivamente corresponde hacerlo	Procesos
				Ofrecer al cliente un producto inexistente	Establecer un sistema de stock unificado de manera que se actualice constantemente	Sistemas
	Cambio del producto	Que se realice correctamente el cambio solicitado por el cliente	Operacional	Que se realice el cambio por un producto de distinto valor	Corroborar en el sistema el precio del producto que trajo el cliente con el nuevo producto a entregar	Procesos
				Que se entreguen productos defectuosos al cliente	Corroborar delante del cliente el estado del producto, controlando la integridad y calidad.	Procesos

Indicadores propuestos para realizar los informes para la gestión

Indicador: Rotación de mercadería

Indicador: Vejez de la mercadería

Indicador: Valor económico del inventario

Indicador: Exactitud en el inventario

Indicador: Cumplimiento de los objetivos de venta

Conclusiones Finales

- Una organización mal diseñada conducirá al incumplimiento de los objetivos organizacionales o en muchos casos a alcanzarlos, pero no de manera eficiente.
- La formalización contribuirá a ordenar el comportamiento colectivo y por ende lograr la eficiencia en la utilización de los recursos.
- Es de vital importancia para las PyMes la formalización, puesto que en sus inicios pueden sobrevivir con el liderazgo de su fundador, pero a medida que van creciendo, estas empresas necesitan establecer su estructura, procesos y procedimientos.

Bibliografía



Fagre L. I. (2016). *La dinámica estructura-procesos y su alineación con la estrategia y la cultura. El caso de una Pyme comercializadora de vidrios radicada en la ciudad de San Miguel de Tucumán.*

Gilli J. J. (2013), *Diseño organizativo, estructura y procesos.* Editorial Granica, Buenos Aires.

Mintzberg H. (1991). *Diseños de organizaciones eficientes,* Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

Prof. Dra. Belderrain C. Doctora en Ingeniería Aeronáutica y Mecánica por el Instituto Tecnológico de Aeronáutica – Brasil

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1985-2019) COSO. Recuperado de <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

Reflexiones finales sobre la Práctica Profesional

- Implementación de muchas cosas aprendidas en la carrera desde lo teórico a lo práctico.
- Modalidad distintiva respecto a otras carreras.
- Aprendizaje a lo largo del trabajo con la guía del tutor.
- Espacio importante para nuestra formación como licenciados.
- Esperanza de que cada vez más profesores sean o no del instituto se sumen a colaborar con la materia y alumnos que los necesiten.



The image features a solid blue background with three overlapping circles of varying shades of blue, creating a sense of depth and movement. The circles are positioned on the left side of the frame, with the largest and darkest circle in the foreground and two smaller, lighter circles behind it. The text 'MUCHAS GRACIAS' is centered horizontally and vertically within the largest circle.

MUCHAS GRACIAS



**PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN:
DISEÑO ORGANIZACIONAL APLICADO EN UNA PYME**

Autor: López del Rio Carlos Ezequiel - ezequiellopezdelrio@gmail.com

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:

Se define el problema del trabajo como la falta de un diseño organizacional formalizado en una PYME dedicada a la comercialización de calzados de San Miguel de Tucumán.

Para abordar el problema, se establecen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los procedimientos que se siguen en la empresa bajo estudio?
- ¿Quiénes ejecutan los procedimientos?
- ¿Cuáles son las fallas en los procedimientos realizados?
- ¿Cuáles son las medidas de control aplicadas?

OBJETIVO GENERAL:

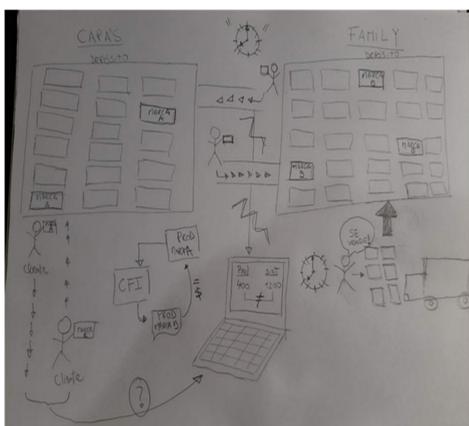
El objetivo general de este trabajo consiste en proponer el diseño organizacional para la empresa bajo estudio.

METODOLOGÍA:

- Enfoque cualitativo
- Estudio de caso con diseño de investigación-acción práctico
- Soft System Methodology (SSM)

ETAPA DE DIAGNÓSTICO

FIGURA RICA

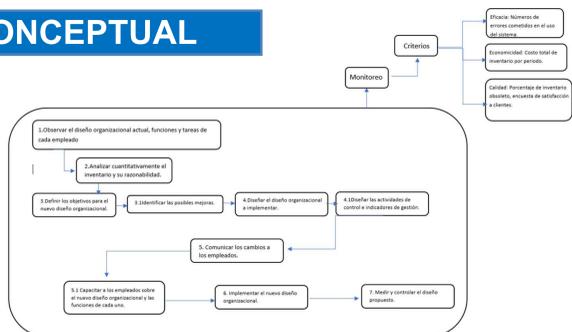


CATWOE

T1:	Diseño organizacional indefinido, funciones poco claras por parte de los empleados	Diseño organizacional formalizado
C	Clientes: Empleados y clientes de la empresa	
A	Actor: Administrativo	
T	T1	
W	Weltanschauung/Visión del mundo: Evitar la falta de coordinación y de información en las funciones de cada empleado y contar con una gestión de inventario eficiente	
O	Owner/Dueño: Dueño de la empresa	
E	Entorno/Restricciones: Cultura, procesos, tiempo	

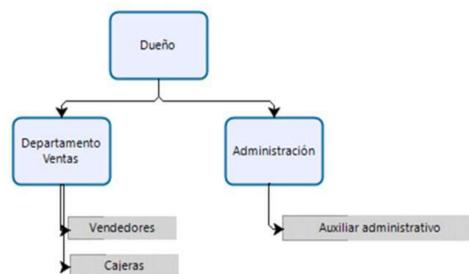
Definición Raiz: "Un diseño organizacional que atiende tanto a los empleados como clientes de la empresa, definido por el administrativo de la organización, que servirá como una guía de organización de tareas y funciones de todos los procesos que se realicen, que es responsabilidad del dueño de la empresa y que opera en una cultura y un tiempo determinado."

MAPA CONCEPTUAL

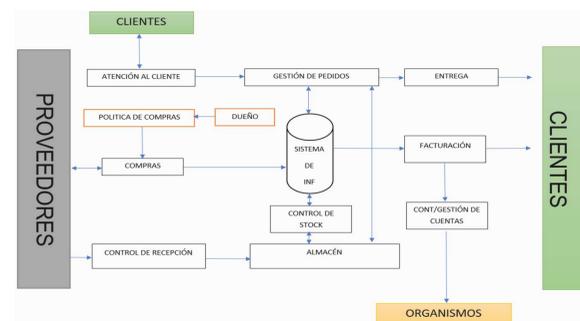


RESULTADOS

ORGANIGRAMA PROPUESTO:

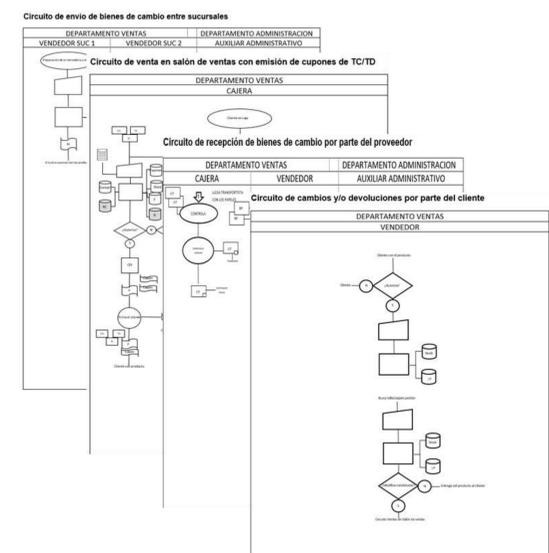


MAPA DE PROCESOS:



HERRAMIENTAS PROPUESTAS:

Identificación del cargo	Identificación del cargo
Nombre del Cargo: AUXILIAR ADMINISTRATIVO/A	Nombre del Cargo: CAJERÍA/A
Dependencia: ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	Dependencia: ÁREA DE VENTAS
Número de puestos: 1 (uno)	Número de puestos: 5 (cinco)
Reporta a: DUEÑO DE LA EMPRESA	Reporta a: DUEÑO DE LA EMPRESA
Requisitos mínimos	Requisitos mínimos
Requisitos de formación: Título secundario completo. Aptitudes personales: proactivo, facilidad de palabra, buena presentación, gusto por las ventas.	Requisitos de formación: Título secundario completo. Aptitudes personales: proactivo, facilidad de palabra, buena presentación, gusto por las ventas.
Requisitos de experiencia: 2 años de experiencia como mínimo en tareas de ventas y atención a clientes.	Requisitos de experiencia: 2 años de experiencia como mínimo en tareas de ventas y atención a clientes.
Objetivo Principal	Objetivo Principal
Dar soporte	Dar soporte
Garantizar la entrega y custodia de los productos.	Dar un servicio de calidad y personalizado a cada cliente ofreciendo los productos de acuerdo a las necesidades del cliente. Estar en comunicación constante con su área correspondiente y con el dueño de la empresa.
Apoyar	Funciones
Clasificar y liquidar	Recibir al cliente interiormente
Elaborar	Conocer los productos que se ofrecen con sus respectivas características y precios.
Control	Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
Tratar o de pres	Asesorar a los posibles clientes en los productos que puedan satisfacer sus necesidades a través de un saludo cordial, atención, preocupación y seguimiento constante durante el proceso de venta.
Control	Realizar el pre
Ejecutar	Retroalimentar a la empresa de todo lo que sucede con el cliente: inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos, para las mejoras correspondientes en la empresa.
Mantener	Realizar las compras
	Concretar las ventas.
	Facturar las ventas
	Contribuir a mantener actualizada la base de datos de precios, stock y características de los productos.
	Realizar la en
	Contribuir a mantener actualizada la base de datos de precios, stock y características de los productos.
	Ejecutar
	Vigilar y cuidar
	Colaborar en actividades de traspaño, pedidos, devoluciones y cambio de mercadería.
	Mantener
	Mantener el área asignada limpia y ordenada.
	Realizar el ca
	Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de los activos de la empresa.
	Realizar el ca
	Ejecutar cualquier otra labor afín sugerida por el dueño de la empresa.
	Mantener la cultura empresarial.



Proceso	Subproceso	Sector	Actividad	Entrada	Salida
Recepción de Mercadería	Recepción de mercadería	Administración	Recepcionar la mercadería en la cuenta de la sucursal y registrarla en el sistema.	Compras	Stock
Proceso de cobranza a la entidad Tarjeta de crédito y débito	Recepción de la liquidación de los cupones	Administración	Registrar la liquidación de los cupones en el sistema y verificar la concurrencia de los cupones.	Cupones	Stock
Envío de bienes de cambio entre sucursales	Recepción de la liquidación de los cupones	Administración	Registrar la liquidación de los cupones en el sistema y verificar la concurrencia de los cupones.	Cupones	Stock
Emisión de informe de recepción interno	Recepción de la liquidación de los cupones	Administración	Registrar la liquidación de los cupones en el sistema y verificar la concurrencia de los cupones.	Cupones	Stock

Ciclo	Operación	Objetivo	Riesgos	Actividad de Control	Tipo de actividad de Control
Envío de bienes de cambio entre sucursales	Emisión de Remito interno	Que todo envío de mercadería este debidamente respaldado.	Que no se efectúe la baja del stock de esa sucursal en el sistema.	Corroborar que se registre en el sistema la baja del stock indicando que se trata de un envío entre sucursales.	Procesos
Envío de bienes de cambio entre sucursales	Emisión de informe de recepción interno	Que exista un respaldo formal de la recepción en el sistema de conformidad de la mercadería recibida.	Que no se efectúe el alta del stock de esa sucursal en el sistema.	Corroborar que se registre en el sistema el alta del stock indicando que se trata de un envío entre sucursales.	Procesos

CONCLUSIONES:

- Una organización mal diseñada conducirá al incumplimiento de los objetivos organizacionales o en muchos casos a alcanzarlos, pero no de manera eficiente, condición que debe cumplir para lograr su supervivencia en el tiempo.
- La formalización contribuirá a ordenar el comportamiento colectivo, disminuyendo los conflictos interpersonales, y por ende lograr la eficiencia en la utilización de los recursos.
- Es de vital importancia para las Pymes la formalización, puesto que en sus inicios pueden sobrevivir con el liderazgo de su fundador, pero a medida que van creciendo, estas empresas necesitan establecer su estructura, procesos, procedimientos y no actuar por sus valores compartidos.

BIBLIOGRAFÍA:

- Diseño organizativo, estructura y procesos. Editorial Granica- Juan José Gilli
- Diseños de organizaciones eficientes- Henry Mintzberg
- Prof. Dra. Carmen Belderrain, Dra. en Ingeniería Aeronáutica y Mecánica por el Instituto Tecnológico de Aeronáutica – Brasil
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.