

# INFORME FINAL

## *Modelado y estructuración de los procesos administrativos de una citrícola de Tucumán*



- ❖ **PRÁCTICA  
PROFESIONAL 2019**
- ❖ **Alumna: Guadalupe Terán  
Nougués**
- ❖ **Titular: Lic. Diego Assaf**



## **Informe Final – Práctica Profesional**

### **1. DATOS GENERALES:**

Apellido y Nombres :	Apellido y Nombres del Director:
Terán Nougués Guadalupe	Assaf Diego
DNI 39.698.138	DNI 31.001.288
Tema: Modelado y estructuración de los procesos administrativos de una citrícola de Tucumán.	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral de Revista.	
Lugar de Trabajo: Pablo José Padilla	

### **2. INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

Dentro de las opciones de práctica profesional propuesta por la facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T. opté por realizar una pasantía en una empresa privada de Tucumán.

La empresa en la que realice la pasantía fue el Pablo José Padilla. La misma es una citrícola dedicada como actividad principal la producción de limones. Pero durante el año 2018 inauguraron una fábrica en Salta y además incorporaron el sector inmobiliario y construcción a su cartera de negocios.

Durante la pasantía laboral me desempeñé en el área administrativa donde fui realizando distintas tareas básicas para terminar enfocándome en el puesto de auxiliar administrativo.

En este puesto estuve involucrado en los procesos de:

- Registración de facturas.
- Elaboración de informes de costos.
- Control de combustible.
- Conciliación de las cuentas corrientes de los proveedores.
- Manejo de la documentación del comercio exterior.
- Participación en la elaboración del flujo de fondo.
- Pagos a proveedores.

Todas las tareas llevadas a cabo, fueron creciendo de menor a mayor en su complejidad. A medida que iba pasando el tiempo, fueron confiando en mi capacidad y entregándome más responsabilidades.

En el transcurso del cuatrimestre, se dieron múltiples reuniones de práctica profesional. En las mismas, se escuchaban los trabajos, se consultaban las dudas y se daban opiniones para ayudarse mutuamente.



En la VI Muestra Académica de la FACE en el mes de noviembre expuse mi trabajo de investigación.

Durante todo el proceso me mantuve en contacto con mi tutor, ya sea vía online o presencial, para así lograr un seguimiento constante del trabajo y para que me vaya orientando en la realización del mismo.

### 3. CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
✓				

Se cumplió el 100% del plan de trabajo.

### 4. DIVULGACIÓN

La divulgación de mi trabajo la realicé en la “VI EDICIÓN DE LA MUESTRA ACADÉMICA DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DE LA LICENCIATURA ADMINISTRACIÓN” que tuvo lugar en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, el día 13 de noviembre de 2019.

### 5. REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL:

A lo largo de mi práctica profesional fue muy positivo el balance de mi experiencia. Me parece una materia fundamental para la carrera, ya que es el momento de aplicar la teoría a la práctica. La facultad te brinda una gran cantidad de herramientas durante 5 años.

En mi experiencia personal, tuve la oportunidad de llevar a cabo mi primer toque en el ámbito laboral en Buenos Aires en PwC, una de las “Big Four”. Ésta gran empresa me enseñó a que la vida real es muy diferente a los libros. Aquí es donde me di cuenta que el título universitario te abre caminos pero que todos los años pasados por la facultad fueron para enseñarnos, por sobre todas las cosas, a tomar decisiones con criterio.

Al volver a Tucumán, tuve la suerte de entrar a una citrícola, en donde iba a terminar realizando mi práctica profesional. A diferencia de PwC, era una empresa mucho más chica, pero sobre todo con una estructura informal. Al pasar unos días no más, me empezaron a venir todos los conocimientos de las materias Dirección Estratégica I y sobre todo Organización Contable de Empresas I a través de las cuales pude distinguir la oportunidad de mejora.

Otro aspecto a destacar, fue la dificultad en conseguir la información. Considero que la recolección de datos fue el paso más complejo a lo largo de todo el trabajo.

Fue una etapa de puro aprendizaje, tanto la vida estudiantil como el primer roce en el ámbito laboral. Siempre hay cosas para mejorar, y uno tiene que estar atento al entorno cambiante en donde nos encontramos.



Firma del Estudiante \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_\_

Aclaración \_\_\_\_\_

Firma del Director \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_\_

Aclaración \_\_\_\_\_



## COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Guadalupe desarrolló su trabajo de Práctica Profesional en una Empresa de características complejas para obtener información, y logró obtener la misma con gran capacidad.

Relevó la estructura de Empresa, como así también sus procesos y sistemas de información, logrando obtener un Diagnóstico de situación.

A partir de allí, propuso las alternativas de mejora a través de definición de nueva Estructura, procedimientos y cursogramas.

El nivel del desempeño de la Estudiante fue de menor a mayor, detallando situaciones que son de índole profesional a medida que lo fue desarrollando.

El trabajo de campo resulta de un muy buen nivel profesional.

Firma del Director \_\_\_\_\_

Aclaración \_\_\_\_\_

Fecha



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
Práctica Profesional – Informe Final



# PLAN DE TRABAJO



## INDICE

Resumen.....	8
1. Introducción.....	9
2. Presentación del problema.....	9
3. Objetivos:	
-Objetivo general.....	10
-Objetivos específicos.....	10
4. Marco teórico.....	10
5. Marco Metodológico.....	12
6. Cronograma.....	13
7. Carga horaria.....	13
8. Bibliografía.....	14



## **RESUMEN**

Las personas, al igual que las organizaciones, presentan cada vez más un espíritu nómada en donde prefieren explorar no solo en un sitio sino que deciden hacer de su vida un viaje continuo donde el aprendizaje nunca cesa.

En el presente plan de trabajo, se busca lograr un orden, parametrizar las funciones de los diferentes sectores de la organización, especificando los roles a cumplir, potenciando la comunicación interna. Esta oportunidad de mejora surgió a partir de la diversificación y crecimiento desmedido de la empresa estudiada, con la inauguración de una fábrica cítrica y la introducción a la unidad de negocio inmobiliario y de construcción.

A partir de un enfoque cualitativo, llevando a cabo diferentes técnicas, tanto para recolectar información, como para implementar alternativas y poder llegar a conclusiones, se busca mejorar los procesos, logrando como resultado:

- Mayor confiabilidad de los procesos de la empresa
- Mejor clima laboral
- Mayor productividad
- Disminución de costos
- Superior participación de mercado
- Pero sobre todo, mayor satisfacción del cliente

**Palabras claves:** *procesos, estructura, mejora, eficiencia, modelado.*



## **1. INTRODUCCION**

La empresa “XXX” cuenta con más de 40 años de experiencia en la producción citrícola en la provincia de Tucumán.

Cuenta con una planta de empaque con capacidad de 1000 tns diarias de producción. Además, dispone de campos de alta productividad, con 700 mil plantas en producción y 3100 ha proyectadas.

Es dueño de sus viveros donde controla las semillas y el crecimiento de las mismas.

Distribuye fruta fresca para ser exportada a los mercados más exigentes y procesada en sus industrias para producir jugos y aceites esenciales. Empacan y envían los productos a todo el mundo, entre ellos: Argentina, Unión Europea, Oriente Medio, Sudeste Asiático, Rusia y Estados Unidos.

Su actividad principal es la citrícola. A lo largo de los años, tuvo un crecimiento de la demanda que sobrepasaba sus límites de capacidad, por lo que en el año 2018 inauguraron una fábrica de cítricos en la provincia de Salta.

Sin embargo, la empresa continuaba crecimiento y agregó a su portfolio de negocios la unidad inmobiliaria y de construcción quien cuenta con barrios cerrados propios, donde realiza la comercialización de lotes y de casas construidas por ellos. Aquí es donde surge la oportunidad de mejora.

Al ser una empresa familiar, con un crecimiento y diversificación de tal magnitud de un año a otro, al seguir expandiéndose, es necesario realizar una reingeniería interna, obteniendo un back-up de las funciones de cada sector específicos, profesionalizando los recursos y, por sobre todo, potencializar los canales de comunicación. Todo esto, para lograr parametrizar las tareas, y así delegar con confianza, evitando la pérdida de foco, buscando la excelencia en toda la estructura y manteniéndose exitosa.

Los sectores organizacionales en la empresa “XXX” son:

- Sector de Recursos Humanos (liquidación de sueldos por sobre todo).
- Sector de Contabilidad (incluye pago a proveedores, llevar la contabilidad de la empresa, realizar los balances, etc.).
- Sector de compras (abarca tanto para la actividad citrícola como para la construcción).
- Sector de ventas de lotes y casas.
- Sector productivo (actividad citrícola).
- Sector comercio exterior (relación con los proveedores de exportación, coordinación de llegadas de la fruta, etc.).

## **2. PRESENTACION DEL PROBLEMA**

Nos encontramos con una empresa familiar, que en el último año tuvo un crecimiento desmedido debido a la inauguración de una fábrica y la incorporación del negocio de la construcción e inmobiliaria.

El principal problema que se presenta es que las funciones junto con las responsabilidades y obligaciones de los empleados no se encuentran delimitadas. Es decir, existe una informalidad de la estructura organizacional.



### 3. OBJETIVOS

#### - Objetivo General

Con respecto al problema planteado, el objetivo general del trabajo es analizar, modelar y documentar las diferentes funciones de los empleados según su sector, buscando la eficiencia y optimización de los procesos, logrando así, una estructura organizada.

#### - Objetivos Específicos

- Obtener la información de las diferentes funciones de los sectores de la empresa a partir de entrevistas a los empleados y así realizar el relevamiento de los datos.
- Investigar y profundizar sobre los procesos de empresas similares.
- Observar los procesos en el campo dónde se lleva a cabo.
- Desarrollar mapas de procesos de cada sector de la empresa, para así lograr un orden y tener una mejor comprensión de las funciones.
- Desarrollar cursogramas junto con sus matrices administrativas.

### 4. MARCO TEORICO

El 90% del limón argentino se produce en Tucumán, y la industrialización está concentrada en no más de cinco empresas locales

La citricultura en la Provincia de Tucumán, si bien demuestra un fuerte avance desde el punto de vista tecnológico y en la calidad de la producción, el incremento notorio y la expansión a niveles internacionales se afirma a partir del año 1980. La expansión estuvo fuertemente ligada a la crisis de la industria azucarera a nivel local y, a nivel internacional, por la crisis de España como productor cítrica.

#### Ventajas de la Zona:

- Clima (Heladas no frecuentes)
- Suelo fértil.
- Contraestación,

#### 1) Industria

PRODUCCION PRIMARIA:

#### Productos Principales que se obtienen con la Industrialización:

La **Cáscara Deshidratada** se utiliza para la fabricación de pectina, aglutinante requerido como insumo en la industria farmacéutica y alimenticia.

El **Aceite Esencial de Limón** es utilizado como saborizante en la industria de bebidas sin alcohol y como aromatizante en la industria de cosméticos y perfumería.





**Jugo Concentrado** se usa principalmente en la preparación de cócteles, bebidas gaseosas, helados, y pasteles. También se utilizan en la industria alimentaria para realzar los aromas de mariscos, ensaladas, etc. Otro uso es como acidulante natural.

### Conceptos de administración

La administración es un proceso planear, organizar, dirigir, y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta definición debe ampliarse:

- Cuando desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración del personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organización.
- Se aplica a administradores de todo tipo de niveles organizacionales.
- La administración de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia.

### Mapa de Procesos

El mapa de procesos une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones y los muestra en una visión de conjunto. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito.

Por lo general, las organizaciones pueden identificar entre 5 y 10 procesos importantes. Ejecutar una orden de compra por ejemplo, involucra prácticamente a todas las actividades de una empresa, desde el momento en que un cliente realiza el pedido, hasta que lo recibe y lo paga.

Ese proceso va más allá de las fronteras funcionales e integra distintas áreas como servicio al cliente, logística, finanzas y fabricación, con el fin de satisfacer una meta común.

Figura 3 Mapa de Procesos





Otros procesos de nivel más alto, son igualmente abarcativos. Si no se aplica el enfoque orientado a los procesos, una empresa organizada por funciones llevará a cabo todas las actividades necesarias para convertir un pedido en dinero, pero normalmente sin considerarla en forma conjunta o sea como un proceso.

Distintos departamentos que habitualmente persiguen objetivos de rendimiento diferentes, se encargan de realizar cada actividad, por lo que normalmente surgen conflictos, aumentan los costos fijos y el trabajo que no agrega valor. Además como nadie es responsable de las actividades desde el inicio hasta el fin, tampoco hay nadie que establezca y haga cumplir un diseño general preciso y repetible. Las consecuencias obvias son la variación y la improvisación.

La Gestión de Procesos asegura que las actividades se piensen, diseñen y ejecuten en el marco de un proceso. Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se encolumnan hacia metas comunes.

Cuando un proceso tiene un diseño explícito del principio al fin, la gente puede realizarlo de manera coherente y los gerentes están en condiciones de mejorarlo en forma disciplinada se asegura que todos los procesos de una empresa estén bien diseñados, que los diseños se respeten y se mantengan actualizados.

## **5. MARCO METODOLOGICO**

En cuanto a la metodología, el trabajo tendrá un enfoque cualitativo, buscando un modo de encarar el mundo empírico. A través de la investigación cualitativa, se estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

A través de una variedad de instrumentos para recoger información, como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, se buscará identificar cuáles son las tareas y procedimientos realizados por cada miembro de los sectores de la organización.

El diseño metodológico del trabajo es el fenomenológico, con un propósito de explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y describir elementos en común de tales vivencias.

Los métodos a utilizar serán tanto generales como específicos. Se comenzará con una lectura de la bibliografía relacionada al tema para indagar con mayor profundidad. Luego de una interiorización sobre los contenidos, se optará por una observación de los procesos en el campo de trabajo donde se recolectará los datos a partir de las conductas observadas. Se llevarán a cabo entrevistas a los empleados de los diferentes sectores de la empresa, y también a los dueños de la misma, quienes cumplen el rol de directivos. Los datos obtenidos en las mismas, serán de utilidad para detallar cada unidad organizacional a partir de la experiencia de los actores involucrados.



Luego de recolectar toda la información necesaria, ordenar la misma para tener una mejor visión, se procederá al diseño de mapas de procesos de las actividades llevadas a cabo en los diferentes sectores organizacionales, cursogramas y matrices administrativas, para lograr así una mejor estructura organizativa.

Finalmente, una vez realizada la selección e implementación, a partir de los resultados obtenidos, se confeccionará el informe final donde se plasmarán los procedimientos llevados a cabo, junto con sus conclusiones.

## 6. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Lectura bibliografía	■	■														
Observación de procesos			■	■												
Entrevista con los usuarios					■											
Evaluación de alternativas						■	■	■								
Selección e implementación									■	■	■	■				
Informe final													■	■	■	■

## 7. CARGA HORARIA

- Elaboración del plan de trabajo: 20 horas
- Trabajo en empresa como pasante: 300 horas
- Elaboración de informes parciales: 40 horas
- Elaboración de informe final: 20 horas
- Defensa del trabajo final: 20 horas



## 8. BIBLIOGRAFIA

- “Mejoramiento de los procesos de la empresa” de H. James Harrigton.
- “Metodología de la investigación”. Mc Graw Hill. Roberto Hernández Sampieri (2014).
- “Diseño de organizaciones eficientes” de Henry Mintzberg.
- “Administración, teoría, proceso y práctica”. Idalberto Chiavenato.
- “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”. Mallar Miguel Angel.
- “Esquemas de los circuitos de información en la empresa, ejemplos de diseños de ERP”. Cátedra de Organización Contable I de la FACE, UNT.
- “Sistemas Integrados de Gestión Empresarial”. Cátedra de Organización Contable I de la FACE, UNT.
- “El sistema de control interno”. Cátedra de Organización Contable II de la FACE, UNT.



## Primer Informe de Avance PP - Periodo: 13/08 - 13/09

Título: “Modelado y estructuración de los procesos administrativos de una citrícola de Tucumán”.

**Alumna: Terán Nougués Guadalupe**

**Tutor: Assaf Diego**

Actividades realizadas durante el periodo 13 de Agosto – 13 de Septiembre

- Presentación del Plan de Trabajo.
- Lectura de la bibliografía relacionada, como por ejemplo información sobre las empresas con actividad citrícola, los contenidos dados en las cátedras de Organización Contable I y II, entre otros.
- Diseño de un cuestionario con preguntas abiertas para futuras entrevistas llevadas a cabo en la empresa.
- Se realizaron entrevistas a cada sector de la organización: encargado del sector de compras, de RRHH, finanzas, auxiliar financiero, encargada del sector contable, contador junior, encargada del comercio exterior junto con la logística, encargado del sector productivo de Tucumán y al jefe de planta (sector industrial).
- Se indagó sobre las empresas con procesos similares a la estudiada, realizando un benchmarking, para poder enriquecer la información obtenida en los pasos anteriores.
- Una vez relevada toda la información, la misma se vio plasmada a través de la construcción de un organigrama general de la empresa.
- Junto con el organigrama, se diseñó una descripción de puestos de manera global, distinguiendo las funciones de cada encargado del sector.
- Durante el primer mes, tuve dos entrevistas con mi tutor, adicional con la comunicación por correo electrónico.
- El día 18 de septiembre presenté el primer avance de mi trabajo en la reunión de discusión de la práctica profesional.

.....  
Lic. Diego Assaf

.....  
Terán Nougués Guadalupe



## Segundo Informe de Avance PP - Periodo: 13/09 - 13/10

Título: “Modelado y estructuración de los procesos administrativos de una citrícola de Tucumán”.

**Alumna: Terán Nougués Guadalupe**  
**Tutor: Assaf Diego**

Actividades realizadas durante el periodo 13 de Septiembre - 13 de Octubre:

- Presentación de avances al titular.
- Complementar la lectura con más bibliografía relacionada.
- Se realizaron observaciones al organigrama de la empresa, y las diferentes funciones que realiza cada miembro.
- Se propuso mejoras con el fin de buscar optimizar los procesos, apuntando a la maximización de ganancias, pero sobre todo una mayor eficiencia y control.
- Se consideró lo indagado sobre las empresas con procesos similares a la estudiada, para poder comparar y analizar las distintas formas que tienen las organizaciones para llevar a cabo sus procedimientos.
- Durante el segundo mes, tuvimos una entrevista con mi tutor, pero nos mantuvimos en contacto a través del correo electrónico para llevar a cabo las determinadas correcciones.

.....  
Lic. Diego Assaf

.....  
Terán Nougués Guadalupe



## Tercer Informe de Avance PP - Periodo: 13/10 - 13/11

**Título:** “Modelado y estructuración de los procesos administrativos de una citrícola de Tucumán”.

**Alumna:** Terán Nougués Guadalupe  
**Tutor:** Assaf Diego

Actividades realizadas durante el periodo 13 de Octubre - 13 de Noviembre:

- Se presentaron los avances al titular de tesis para que continúe llevando un seguimiento sobre el trabajo y realizar las determinadas correcciones.
- Durante el tercer mes, tuvimos una entrevista con mi tutor, pero además nos mantuvimos en contacto a través del correo electrónico para llevar a cabo las correcciones del trabajo.
- Se continuaron entrevistando a los miembros de la empresa para ciertas consultas, de manera informal.
- Se dieron a conocer propuestas de mejora a través de un organigrama ideal. El mismo fue creado a partir de las observaciones realizadas, consultando a los miembros de la empresa y comparando con empresas similares.
- Se siguió, a partir de toda la información recolectada, con el diseño de los siguientes cursogramas:
  - Proceso de recepción de la fruta.
  - Proceso de liquidación de servicios.
  - Proceso de pagos a través de cheques propios.

Los mismos fueron elegidos porque se consideraron los más influyentes ya que, debido al tiempo disponible y la información con la que se contaba, no era lo suficiente para analizar todos los procesos llevados a cabo por la empresa.

- Finalmente, con los resultados obtenidos, se determinaron las conclusiones obtenidas a lo largo de toda la práctica profesional y se terminó de armar el informe final.
- Se realizó la presentación del mismo, en la VI Muestra Académica de la FACE.

.....  
Lic. Diego Assaf

.....  
Terán Nougués Guadalupe



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
Práctica Profesional – Informe Final



# TRABAJO DE CAMPO



## Contenido

RESUMEN.....	20
Parte 1: METODOLOGIA.....	21
Introducción.....	21
Presentación del problema.....	21
Objetivos.....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos:.....	22
Marco metodológico.....	22
PARTE 2: MARCO TEÓRICO.....	24
Industria.....	24
Conceptos de administración.....	25
Organigrama.....	25
¿Qué es un proceso?.....	26
CURSOGRAMAS.....	27
PARTE 3: APLICACIONES.....	33
1. RECOLECCION DE DATOS.....	33
Organigrama Actual de la empresa.....	34
Descripción Inicial de puestos.....	34
2. OBSERVACIONES.....	38
Observaciones de Estructura.....	38
Observaciones de Procesos:.....	39
Observaciones de Sistema:.....	41
3. PROPUESTAS DE MEJORA.....	42
CONCLUSIONES.....	51
BIBLIOGRAFÍA.....	54
APÉNDICE.....	55
ANEXOS.....	57
DOCUMENTACIÓN PROBATORIA.....	59



## **RESUMEN**

Las personas, al igual que las organizaciones, presentan cada vez más un espíritu nómada en donde prefieren explorar no solo en un sitio sino que deciden hacer de su vida un viaje continuo donde el aprendizaje nunca cesa.

En el presente plan de trabajo, se busca lograr un orden, parametrizar las funciones de los diferentes sectores de la organización, especificando los roles a cumplir, potenciando la comunicación interna. Esta oportunidad de mejora surgió a partir de la diversificación y crecimiento desmedido de la empresa estudiada, con la inauguración de una fábrica cítrica y la introducción a la unidad de negocio inmobiliario y de construcción.

A partir de un enfoque cualitativo, llevando a cabo diferentes técnicas, tanto para recolectar información, como para implementar alternativas y poder llegar a conclusiones, se busca mejorar los procesos, logrando como resultado:

- Mayor confiabilidad de los procesos de la empresa
- Mejor clima laboral
- Mayor productividad
- Disminución de costos
- Superior participación de mercado
- Pero sobre todo, mayor satisfacción del cliente

**Palabras claves:** *procesos, estructura, mejora, eficiencia, modelado.*



## **Parte 1: METODOLOGIA**

### **Introducción**

La empresa “XXX” cuenta con más de 40 años de experiencia en la producción citrícola en la provincia de Tucumán.

Cuenta con una planta de empaque con capacidad de 1000 tns diarias de producción. Además, dispone de campos de alta productividad, con 700 mil plantas en producción y 3100 ha proyectadas.

Es dueño de sus viveros donde controla las semillas y el crecimiento de las mismas.

Distribuye fruta fresca para ser exportada a los mercados más exigentes y procesada en sus industrias para producir jugos y aceites esenciales. Empacan y envían los productos a todo el mundo, entre ellos: Argentina, Unión Europea, Oriente Medio, Sudeste Asiático, Rusia y Estados Unidos.

Su actividad principal es la citrícola. A lo largo de los años, tuvo un crecimiento de la demanda que sobrepasaba sus límites de capacidad, por lo que en el año 2018 inauguraron una fábrica de cítricos en la provincia de Salta.

Sin embargo, la empresa continuaba crecimiento y agregó a su portfollio de negocios la unidad inmobiliaria y de construcción quien cuenta con barrios cerrados propios, donde realiza la comercialización de lotes y de casas construidas por ellos. Aquí es donde surge la oportunidad de mejora.

Al ser una empresa familiar, con un crecimiento y diversificación de tal magnitud de un año a otro, al seguir expandiéndose, es necesario realizar una reingeniería interna, obteniendo un back-up de las funciones de cada sector específicos, profesionalizando los recursos y, por sobre todo, potencializar los canales de comunicación. Todo esto, para lograr parametrizar las tareas, y así delegar con confianza, evitando la pérdida de foco, buscando la excelencia en toda la estructura y manteniéndose exitosa.

Los sectores organizacionales en la empresa “XXX” son:

- Sector de Recursos Humanos (liquidación de sueldos por sobre todo).
- Sector de Contabilidad (incluye pago a proveedores, llevar la contabilidad de la empresa, realizar los balances, etc.).
- Sector comercial (abarca tanto para la actividad citrícola como para la construcción).
- Sector productivo e industrial (actividad citrícola).
- Sector comercio exterior (relación con los proveedores de exportación, coordinación de llegadas de la fruta, etc.).

### **Presentación del problema**

Es un hecho, que muchas empresas nacen por la iniciativa, tesón y capacidad de sacrificio de una persona, que es quien lleva el negocio hacia el éxito; la empresa gira alrededor de esa persona cuyo carisma la hace progresar.



Pero una cosa es llevar el negocio, y otra es levantar una organización. Cuando, debido a su éxito, se incrementa la complejidad del negocio por su propio crecimiento.

Nos encontramos con una empresa familiar, donde las cabezas son los dueños de la empresa, que en el último año tuvo un crecimiento desmedido debido a la inauguración de una fábrica y la incorporación del negocio de la construcción e inmobiliaria.

El principal problema que se presenta es que las funciones junto con las responsabilidades y obligaciones de los empleados no se encuentran delimitadas. Es decir, existe una informalidad de la estructura organizacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Con respecto al problema planteado, el objetivo general del trabajo es analizar, modelar y documentar las diferentes funciones de los empleados según su sector, buscando la eficiencia y optimización de los procesos, logrando así, una estructura organizada.

### **Objetivos Específicos:**

- Obtener la información de las diferentes funciones de los sectores de la empresa a partir de entrevistas a los empleados y así realizar el relevamiento de los datos.
- Investigar, profundizar y comparar sobre los procesos de empresas similares, a través del benchmarking.
- Observar el organigrama actual y los procesos en el campo dónde se lleva a cabo.
- Desarrollar una descripción inicial de puestos de cada sector de la empresa, para así lograr un orden y tener una mejor comprensión de las funciones.
- Proponer un organigrama ideal y cursogramas de los procesos más influyentes de la empresa.

## **Marco metodológico**

En cuanto a la metodología, el trabajo tendrá un enfoque cualitativo, buscando un modo de encarar el mundo empírico. A través de la investigación cualitativa, se estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. A través de una variedad de instrumentos para recoger información, como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, se buscará identificar cuáles son las tareas y procedimientos realizados por cada miembro de los sectores de la organización.



El diseño metodológico del trabajo es el fenomenológico, con un propósito de explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y describir elementos en común de tales vivencias.

Los métodos a utilizar serán tanto generales como específicos. Se comenzará con una lectura de la bibliografía relacionada al tema para indagar con mayor profundidad. Luego de una interiorización sobre los contenidos, se optará por una observación de los procesos en el campo de trabajo donde se recolectará los datos a partir de las conductas observadas. Se llevarán a cabo entrevistas a los empleados de los diferentes sectores de la empresa, y también a los dueños de la misma, quienes cumplen el rol de directivos. Los datos obtenidos en las mismas, serán de utilidad para detallar cada unidad organizacional a partir de la experiencia de los actores involucrados.

Luego de recolectar toda la información necesaria y ordenar la misma para tener una mejor visión, se procederá a desarrollar propuestas de mejora a través del diseño de un organigrama y cursogramas de los procesos más influyentes de la organización para lograr así una mejor estructura organizativa.

Finalmente, una vez realizada la selección e implementación, a partir de los resultados obtenidos, se confeccionará el informe final donde se plasmarán los procedimientos llevados a cabo, junto con sus conclusiones.



## PARTE 2: MARCO TEÓRICO

El 90% del limón argentino se produce en Tucumán, y la industrialización está concentrada en no más de cinco empresas locales

La citricultura en la Provincia de Tucumán, si bien demuestra un fuerte avance desde el punto de vista tecnológico y en la calidad de la producción, el incremento notorio y la expansión a niveles internacionales se afirma a partir del año 1980. La expansión estuvo fuertemente ligada a la crisis de la industria azucarera a nivel local y, a nivel internacional, por la crisis de España como productor cítrico.

### Ventajas de la Zona:

- Clima (Heladas no frecuentes).
- Suelo fértil.
- Contra estación.



### Industria

PRODUCCION PRIMARIA:

### Productos Principales que se obtienen con la Industrialización:

La **Cáscara Deshidratada** se utiliza para la fabricación de pectina, aglutinante requerido como insumo en la industria farmacéutica y alimenticia.

El **Aceite Esencial de Limón** es utilizado como saborizante en la industria de bebidas sin alcohol y como aromatizante en la industria de cosméticos y perfumería.

**Jugo Concentrado** se usa principalmente en la preparación de cócteles, bebidas gaseosas, helados, y pasteles. También se utilizan en la industria alimentaria para realzar los aromas de mariscos, ensaladas, etc. Otro uso es como acidulante natural.





## **Conceptos de administración**

La administración es un proceso planear, organizar, dirigir, y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta definición debe ampliarse:

- f. Cuando desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración del personal, dirección y control.
- g. La administración se aplica a todo tipo de organización.
- h. Se aplica a administradores de todo tipo de niveles organizacionales.
- i. La administración de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- j. La administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia.

## **Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, que incluye las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.

Es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización:

- Desempeña un papel informativo.
- Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información para conocer cómo es la estructura total de la empresa. Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

El organigrama funciona como medio de información. Se definen niveles de jerarquía formal junto con las relaciones de autoridad y asesoramiento. Se especifican divisiones geográficas, productos, clientes. Muestran los órganos colegiados, las direcciones, los departamentos, las divisiones, los sectores. Ubica la posición de cada participante y su relación con el resto. Facilitan la formación e instrucción de las personas que ingresan a la organización.





“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para proporcionar resultados definitivos.” Harrington, H.J. (1993)

Los procesos bien definidos y administrados tienen:

- i. Un responsable de proceso
- ii. Límites bien definidos (alcance).
- iii. Interacciones y responsabilidades internas bien definidas.
- iv. Procedimientos bien documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
- v. Controles de evaluación y retroalimentación cercanos al puesto donde se ejecuta la actividad.
- vi. Medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- vii. Tiempos de ciclos conocidos

El proceso debe ser continuo y fluido, con actividades y responsabilidades perfectamente definidas y concatenadas. Debe resultar sencillo identificar la entrada y la salida de la cadena de actividades para establecer sus límites. Se trata de delimitar dónde empieza y dónde termina la secuencia de actividades relacionadas con el proceso.

Un proceso debe tener una misión claramente definible, fronteras delimitadas con entradas y salidas concretas, secuencias de etapas visiblemente integrables y la posibilidad de poder medirse en cantidad, calidad y coste.

## **CURSOGRAMAS**

### **Relevamiento de procedimientos**

El análisis de los procedimientos administrativos y la resolución de errores, requiere de un relevamiento previo de tareas, responsables y controles. El ideal es lograr que el relevamiento sea una actitud continua para corregir en el menor tiempo posible los desvíos que se detecten, bajando al mínimo la tasa de error.

El encargado de realizar el relevamiento tendrá que transmitir a los empleados que:

- Su trabajo beneficiará al de ellos.
- Mediante su investigación se busca perfeccionar las tareas que ellos realizan para ahorrarles tiempo y complicaciones.
- No se buscan culpables de deficiencias o errores.
- Las mejoras solo serán posibles con su colaboración.
- Se persiguen las mejoras de sus condiciones de trabajo tanto psíquicas como ambientales.

Existe una gran diversidad de métodos gráficos:

- Diagramas GANTT: permite programar las tareas de un procedimiento y controlar su ejecución en el tiempo.
- Diagramas PERT: permite graficar la interconexión y dependencia entre actividades de un procedimiento.



- Diagramas de Bloque: brinda información sintética de un procedimiento, describe sus partes básicas.
- Interdependencia Sectorial: permite una percepción general del procedimiento pero no detallan especificaciones de la ejecución de tareas.
- Cursogramas o Diagrama de Flujo o Flujograma: permite analizar procesos o procedimientos mediante el gráfico de las distintas operaciones que los componen.

Son normalmente utilizados para representar, mediante una simbología preestablecida que representa operaciones, registraciones y controles, una secuencia de actividades y para describir sus características, particularidades y componentes.

El objetivo de normalizar la simbología que se utiliza persigue el fin de que sea comprendida por todo aquel que vea el gráfico, permitiendo de esta manera su correcta difusión y revisión. Se trata de un método práctico de análisis de procesos de una empresa, “herramienta” que se utiliza para comprender, analizar, verificar y controlar (y proponer su mejora) los procedimientos.

Representa los recorridos entre los distintos “sectores” de la empresa, los formularios utilizados (su origen, cantidad, uso y destino) y las operaciones que se realizan en el proceso que se describe. Es una representación gráfica de los PROCESOS, procedimientos o rutinas administrativas. “Representa una serie de acciones de una o varias operaciones efectuadas en forma secuencial y sistemática.” Es el DIAGRAMA DE LOS PROCESOS.

Para poder realizar un Cursograma es necesario:

- Sectores que participan del proceso
- Tareas en las que es posible descomponer el procedimiento
- Responsables de cada tarea
- Controles establecidos para cada tarea
- Responsables de cada control.

En el gráfico se encuentran perfectamente identificados:

- a) Los sectores, personas o equipos que actúan como emisores/receptores de la información.
- b) Los límites que el analista ha fijado a su sistema, basado en la conveniencia de la interrelación, y no en el hecho de parcializar el análisis a un sector o sectores en particular.
- c) Los procesos a los que son sometidos los mensajes o datos, incluyendo no sólo las operaciones típicas de clasificación y cálculo, sino también las de captación, transmisión, control y conservación de datos.
- d) Los soportes físicos y electrónicos donde la información queda materializada y/o resguardada.

Los cursogramas permiten ver de un vistazo todo un procedimiento o parte de él, describir sistemas en forma clara, lógica y concisa, facilita la impresión visual del movimiento o flujo de la información desde su origen hasta su destino. Permite localizar con mayor rapidez pasos innecesarios, falta de controles, exceso de formularios y/o registros, etc., detectar los nudos del procedimiento o cuellos de botella para la información.



Racionalizar el uso de la documentación: copias innecesarias o faltantes. Sintetizar las actividades de un sector, determinar lugares de archivos, facilitar las auditorías internas, verificar el cumplimiento de principios del control interno.

### CARACTERISTICAS DEL CURSOGRAMA

- Deben reflejar todas las operaciones que tengan significación desde el punto de vista del control interno.
- Deben aplicarse a la mayoría de las rutinas administrativas que sean necesarias.
- Su preparación es tarea personal del profesional, no se delega.
- Los procedimientos deben mostrar secuencias ordenadas.
- Debe dar cuenta y razón de cada una de las copias de los documentos.
- Deben mostrar los lazos con los distintos sectores o departamentos.
- Deben actualizarse y revisarse periódicamente.
- Los símbolos deben tener un único significado.

### Simbología del cursograma

No existe una simbología universal que se deba usar para su diagramación ya que existen simbologías propuestas como las reguladas por las normas IRAM.

#### **a) Simbología convencional: Símbolos para la representación gráfica .**



Código	Símbolo	Denominación	Aplicación
081		Ejecución	Se aplica cuando se representa operación-control



La simbología presentada a continuación es la propuesta por la Cátedra de Organización Contable de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT.



Simbología del cursograma. Fuente: Cátedra de Organización Contable de Empresas.

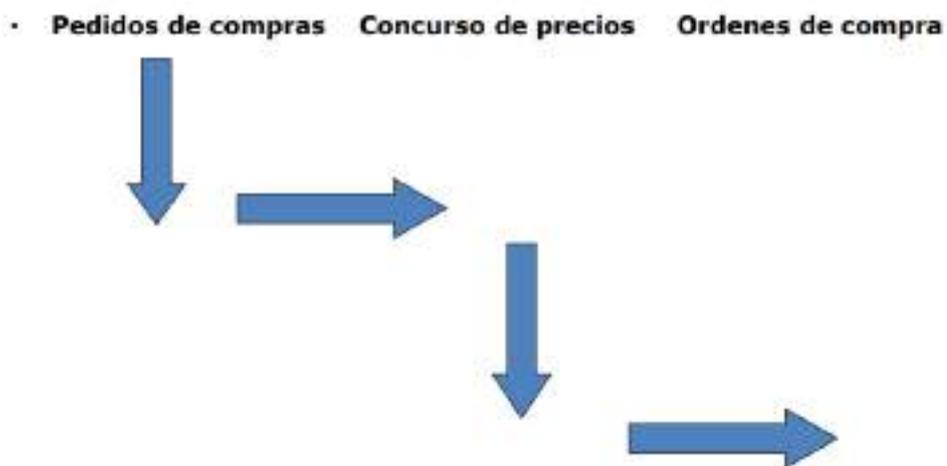


## **PAUTAS TECNICAS**

- 1) Se divide la hoja de diseño por líneas verticales que determinan la existencia de columnas que representan departamentos y/o secciones que intervienen en la operatoria. Un sector se dibuja en una sola columna desde el comienzo hasta el final del cursograma.
- 2) Todo proceso inicia con una flecha que indica su comienzo.
- 3) Los símbolos se disponen en el diagrama vinculados mediante líneas llenas de traslado de información y establece la necesaria continuidad que da sentido y coherencia al modelo.
  - El sentido de la grafica es de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo, para evitar dificultades en la interpretación.
  - No se admite que se grafiquen líneas que partan de abajo hacia arriba.
  - Puede admitirse que exista un reflujo de información que se diagrame de derecha a izquierda. Sin embargo si los sectores están bien ordenados ese reflujo de información es mínimo o la excepción.
- 4) Existen símbolos que por su naturaleza tienen una línea de entrada y otra de salida, (símbolos de operación y archivo transitorio). Otros solo tienen únicamente líneas de ingreso, sin líneas de salidas (archivo definitivo). El conector tiene alternativamente líneas de entrada o salida únicamente. El símbolo de control o de rumbo de un proceso decisorio tiene una línea de entrada y dos de salidas.
- 5) Como la corriente de información puede tener distintas direcciones, se debe indicar a lo largo del diagrama el sentido del flujo de la información. Tal indicación se va a efectuar mediante cabezas de flechas que se colocan sobre las líneas de comunicación.
- 6) Las líneas de comunicación que vinculan distintos símbolos de acción y soportes de información deben entrecruzarse lo menos posible.
- 7) Todos los símbolos que indiquen inicio de acción se numeran en forma correlativa siguiendo el flujo lógico del proceso, con el propósito de permitir la adecuada referencia del gráfico con la tabla de descripción o respectivo manual de procedimientos.
- 8) Todo diagrama de proceso debe ser acompañado por una cartilla que indique la simbología empleada de su confección. La cartilla de referencia es un elemento indispensable para que el lector pueda comprender el gráfico y hablar el mismo idioma del analista.



- 9) En el Análisis de Sistemas, cuando es necesario marcar los lugares donde el análisis ha puesto de manifiesto fallas, la forma es recuadrar mediante líneas de mayor grosor el sector donde se ubican los símbolos que corresponden a los hechos criticados (número romano cada falla).
- 10) Utilizar conectores primarios en las líneas descendentes cuando la densidad del dibujo sea grande.
- 11) Para continuar el cursograma en otra hoja usar conectores secundarios.
- 12) No se grafican sectores externos (Bancos, clientes, proveedores).
- 13) Evitar textos literarios sobre el cursograma.
- 14) Se debe utilizar la representación en “cascada”.





## **PARTE 3: APLICACIONES**

### **1. RECOLECCION DE DATOS**

En un comienzo, se inició con la lectura de la bibliografía. Se tomó en cuenta sobre todo, el contenido de la cátedra de Organización Contable de empresas. Se buscó información acerca de los elementos que componen una organización, como ser sus estructuras, procesos internos, sistemas, etc. Pero sobre todo, se puso foco a las diferentes herramientas de organización contable, para poder aplicarlas en la empresa bajo estudio. Las organizaciones de cualquier tipo constituyen activos imprescindibles de la sociedad. Son actores del bienestar socio económico y cultural de un país, provincia, región, y por lo tanto, partícipes necesarios del desarrollo de una nación.

Se optó por realizar benchmarking a todo momento, comparando con empresas similares, productoras de limones.

Una técnica que se utilizó de manera constante y simultánea a las otras, fue la observación directa, el día a día de la empresa.

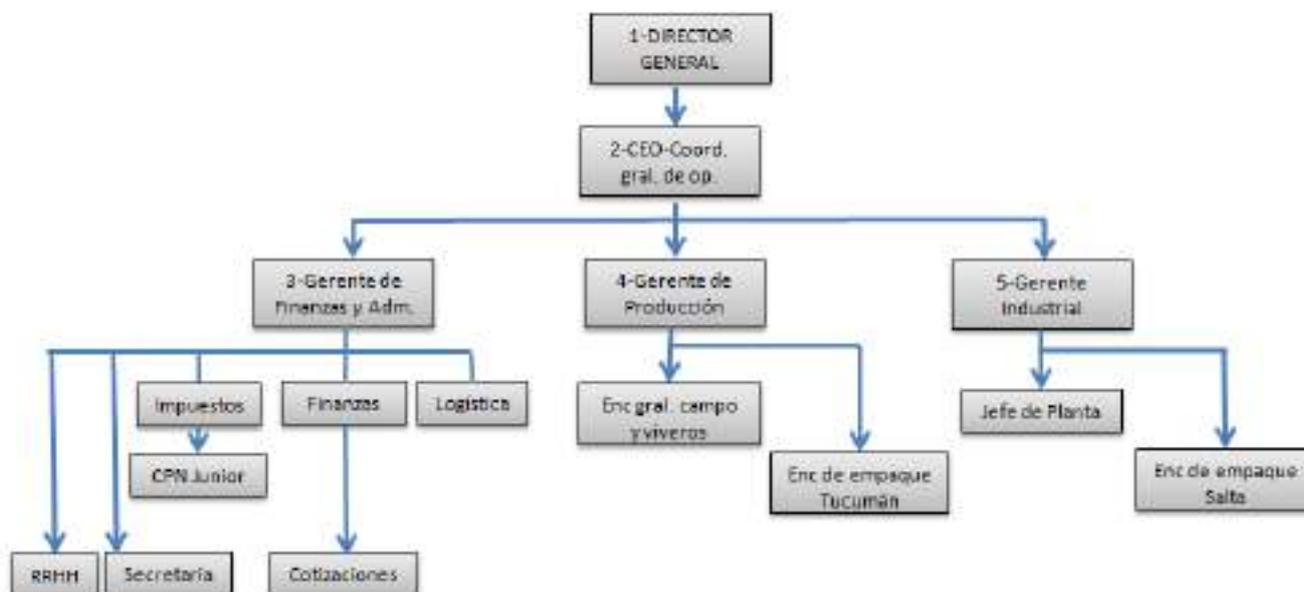
A partir de la información recolectada, se continuó con las entrevistas a los miembros de la empresa. Al tratarse de una organización que carece de estructura formal, la forma más precisa y conveniente de realizar la recolección de datos es preguntándole a los empleados mismos las tareas que realizan. Se enfocó en lograr obtener las experiencias personales, su perspectiva acerca de su puesto de trabajo, con lo que consideraban que son sus responsabilidades y obligaciones.

Se comenzó diseñando un cuestionario con preguntas abiertas, que incluía temas sobre el puesto en el que se desempeña, sus funciones y tareas, su conocimiento acerca de la estructura de la empresa, entre otras cosas.

Es una empresa con pocos empleados, en donde el tiempo para realizar las tareas es reducido. Conseguir que los miembros dejen sus obligaciones y respondan las preguntas fue complicado y llevó tiempo. Los mandos superiores resultó aún más difícil coordinar reuniones, ya que sus agendas son ajustadas y viajan constantemente, por lo que se obtuvo poca información de parte de ellos.



## Organigrama Actual de la empresa



Fuente: Elaboración propia. Organigrama actual de la empresa.

A partir de toda la información recolectada, los resultados iniciales se vieron contemplados en un organigrama actual de la empresa. El mismo se construyó con la ayuda de los encargados, a partir de sus conocimientos y experiencia en la citrícola. Fue un proceso difícil, ya que los sectores no se encuentran delimitados, los empleados realizan múltiples funciones, y al momento de determinar las unidades de mando hubo confrontaciones y descontentos. Se lo enfocó de manera global, dejando en la cabeza al Director General, y por debajo el CEO.

La empresa se encuentra dividida en tres sectores generales. Por un lado se encuentra el Gerente de Administración y Finanzas, quien tiene a su cargo a los encargados de impuestos, finanzas, logística del comercio exterior y RRHH.

La actividad angular de la empresa es la producción. Aquí, lo lidera el Gerente general de producción, quien tiene a su disposición al encargado de los campos y viveros tanto de Salta como de Tucumán, y al encargado del empaque de Tucumán.

Por último, con la adquisición de la nueva fábrica el año pasado, el sector industrial está liderado por el Gerente Industrial, quien tiene por debajo al Jefe de planta. No se entró en más detalle acerca de la parte industrial y productiva, ya que la misma se encuentra localizada en Salta, y no se tenía acceso a la información.

### Descripción Inicial de puestos

El siguiente paso fue realizar una descripción inicial de los puestos destacados en el organigrama, relevando la información de cada encargado con sus funciones básicas.



### DIRECTOR GRAL.

- Administra las relaciones interpersonales.
- Transmite información.
- Toma decisiones.
- Reemplazo: CEO-Coordinador Gral. de Operaciones.

### CEO-COORDINACION GRAL DE OPERACIONES

- Dispondrá de los recursos necesarios para el cumplimiento de las normas que aseguren la inocuidad del producto.  
Participará en la revisión anual de:
  - La política de Calidad y Objetivos de Calidad de la empresa
  - El Sistema de Gestión de la Calidad
  - Auditorías Internas
  - Monitoreo de los PCC
  - Proveerá los canales adecuados para una comunicación efectiva
  - Identificará las oportunidades de Mejora
- Reemplazo: Coordinador Gral. Administración y Finanzas.

### GERENTE ADMINISTRACION Y FINANZAS

- Coordinar responsabilidades dentro de la administración.
- Contratación proveedores de insumos.
- Cotización precios productos y servicios.
- Controlar todos los ingresos y egresos de fondo.
- Reemplazo: Contador/a.

### ADMINISTRACIÓN: IMPUESTOS Y FINANZAS

#### Contabilidad: Contador – Contador junior

- Llevar la contabilidad de la empresa: Facturas de Ventas – Facturas de Compras – Notas de Crédito y Débito.
- Analizar los resúmenes de cuentas de los bancos.
- Cargar las DDJJ mensuales de los impuestos nacionales y provinciales.
- Reemplazo: Contador Junior.

#### Compras

- Construyen y gestionan las relaciones con los proveedores.
- Cotizaciones: Realizar, efectuar y enviar cotizaciones.
- Reemplazo: personal de cotizaciones.



RRHH: Administrativo- Administrativo encargado de RRHH.

- Liquidaciones de sueldo.
- La administración de sueldos, beneficios y prestaciones, con todo lo que ello conlleva y procurando la satisfacción de los trabajadores en pro de la empresa.
- Mantener actualizados los registros y la documentación del personal.
- Realizar los trámites administrativos de cargas familiares, accidentes de trabajo, licencias médicas, etc.
- Asesorar al personal sobre derecho laboral.
- Controlar horarios de trabajo y asistencia.
- Reemplazo: Personal administrativo.

Secretaria:

- Visitas, control de correspondencia.
- Realizarán el despacho de pallets aprobados por el control de calidad. Con la intervención de SENASA.
- Carga de datos en el sistema.
- Controlar la documentación que acompaña cada partida.
- Recibirán y controlarán los ingresos de insumos a la planta.
- Verificar que la carga física de la mercadería se realice de acuerdo a los documentos emitidos.
- Control de cargas.
- Reemplazo: Administrativo.

COMERCIO EXTERIOR

Logística / Encargada de Finanzas:

- Responsable de venta y cobranza comercio exterior.
- Preparar proforma por venta de fruta.
- Llevar el flujo de fondo de la empresa.
- Liquidación de divisas.
- Envío de documentación a Clientes.
- Comunicación con clientes: recepción de pedidos.
- Análisis de precios.
- Verificar que la calidad de la fruta este de acuerdo a los parámetros exigidos por el cliente. Resguardando la inocuidad de la misma.
- Mantener canales de coordinación efectivos con otras dependencias de la empresa y entidades externas vinculadas a su trabajo.
- Reemplazo: Para algunos asuntos el CEO / Administrativo.

GERENTE GRAL. DE PRODUCCION

- Dirección, coordinación y logísticas en el manejo de los campos.
- Realiza inspecciones en todo lo relacionado a cosecha de cultivos, suministros, certificación de semillas, fertilización y programas agrícolas.



- Vela por el mantenimiento y conservación de las áreas verdes de la institución.
- Evalúa la estimación de los costos de producción.
- Facilita los insumos necesarios para los trabajos de investigación.
- Revisa y analiza las solicitudes de permisos sobre productos químicos de uso agrícola.
- Supervisa los sistemas de riego.
- Analiza la información.
- Elabora informes.
- Reemplazo: Encargado Gral. Vivero y Campo.

#### ENCARGADO GRAL DE VIVERO Y CAMPO

- Organizar y supervisar la producción de semillas y plantas en vivero, gestionando los recursos materiales y humanos disponibles, aplicando criterios de calidad y de rentabilidad económica, y respetando la normativa vigente, incluida la medioambiental y de prevención de riesgos laborales.
- Supervisa los viveros destinados a campo y/o comercialización.
- Dirección, manejo integrado entre vivero y campo.
- Reemplazo: Encargado Gral. De producción.

#### GERENTE DE INDUSTRIA

- Coordinar los recursos internos.
- Representar a la compañía frente a terceros.
- Controlar las metas y los objetivos de la empresa.
- Reemplazo: Jefe de planta

#### JEFE DE PLANTA:

- Responsable de todas las actividades relacionadas con el proceso productivo.
- Reemplazo: Responsable de mantenimiento y servicios.

#### Encargado de Empaques (Salta – Tucumán)

- Función general de los trabajos y organización de selección de fruta en empaque.
- Organización y funcionamiento de personal a cargo según sector de trabajo.
- Control de calidad de la fruta, mesas de selección, distribución de fruta y embalado.
- Trazabilidad de la fruta (sistema pallets), estibado de pallets y organización de estibadores, armado de cajas y funcionamiento de operarios.



## **2. OBSERVACIONES**

La próxima instancia consistió en realizar observaciones a la empresa bajo estudio acerca de su estructura, procesos y sistemas.

### **Observaciones de Estructura**

Lo que más llamó la atención, es que la empresa no cuenta con una Gerencia Comercial. Al tener diferentes unidades de negocios, sería recomendable presentar un sector comercial el cual se divida por unidad, para que se organicen las tareas, se disponga de la documentación correcta y autorizaciones necesarias de acuerdo a su rubro. De esta forma, el gerente puede diferenciar de forma más ordenada y rápida los distintos requerimientos por sector, las personas que autorizan, y tener un control tanto previo, evitando las ineficiencias y las malas decisiones, además de un control posterior para futuras mediciones y análisis de gastos.

No tiene un sector de tesorería. Como se dijo anteriormente, presenta varias unidades de negocio lo que implica una gran cantidad de proveedores, y con el crecimiento desmedido de un año al otro, si contara con un departamento de tesorería podría tener un mejor control de todos los gastos, las inversiones pasadas y futuras, realizar informes de costos para posibles estadísticas y estimaciones para períodos posteriores. Pero sobre todo, evitar o no incitar al fraude.

Con respecto al comercio exterior, la misma persona que coordina los camiones, buques, es la que tiene el contacto con los proveedores de exportación, y la encargada de la caja efectivo. Existe una incompatibilidad de funciones.

No hay manuales de funciones ni grillas de reemplazo. Ningún puesto gerencial educa a un “discípulo”, ya sea por ausencia del mismo en determinadas ocasiones o posterior retiro de la organización. No se realiza un back-up de los puestos, es decir no genera puestos duales, los cuales se consideran a personas capaces de desempeñar puestos complementarios ante situaciones de incertidumbre, evitando así parar las tareas de la empresa.

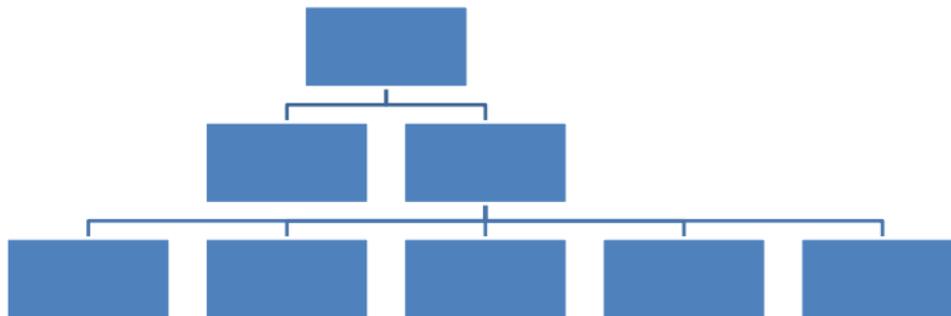
Una de las razones que sucede este problema, es por razones de confianza y seguridad, característica general de las empresas familiares, pero sobre todo para restringirse en un salario, buscando ahorrar en costos. Lo que sucede aquí puede terminar en consecuencias trascendentes o simplemente situaciones que se pueden evitar, logrando ahorrar en costos y una mayor eficiencia.

En cuanto al área de Recursos Humanos, no existe una gerencia, sino un personal administrativo que se encarga de la liquidación de sueldos. El sector consta de dos personas, los cuales no dan abasto con el tiempo ni las tareas a cumplir. Profesionalizando el área con más personas capacitadas, y colocando una gerencia, le permitirá encargarse de controlar específicamente los temas del capital más importante de una organización. Es imprescindible contar con un sector en donde los empleados se puedan sentir seguros y cómodos, y a donde puedan recurrir por cualquier asunto.



El sector productivo, se encuentra bien organizado, ya que su actividad principal es la producción de limones, con una experiencia en el rubro hace 40 años. El único detalle es el tema de la comercialización, que se lo nombró anteriormente.

La empresa debe buscar profesionalizar los recursos para un mayor control y organización. Su principal problema es la comunicación en todas las líneas, pero sobre todo de los mandos medios con las gerencias. Al tratarse de una empresa familiar, en donde la confianza es el factor primordial, se puede observar a través del organigrama, que tienen un estilo burocrático, en donde las decisiones corren por tres personas. Se puede ver con claridad un problema de estructura llamado alcance de control. Sucede cuando una persona tiene más divisiones, sectores o áreas a su cargo de los que puede controlar y realizar una supervisión efectiva, lo que da como resultado ineficiencia total y riesgo por pérdida de control.



**Problema estructural de Alcance de Control**

### **Observaciones de Procesos:**

#### **I. Compras:**

En general, en las divisiones de negocios de la empresa, no se trabaja con compras programadas/presupuestadas que posibiliten llevar a cabo un correcto y sistemático proceso de compras. No existe un análisis de punto de pedido. Las compras se realizan en base al conocimiento y experiencia de quien realiza la tarea o faltantes en los diferentes sectores. Se trata de “compras urgentes para los procesos”.

En la determinación de las compras, no se trabaja con estadísticas de ventas u otros parámetros estándares tales como: stock mínimo, lote económico de compra que permitan compras automáticas.

La falta de programación de las compras lleva a la necesidad de atender las mismas de manera cotidiana y habitual, con la aplicación de importantes tiempos operativos y la utilización de recursos humanos que podrían ser “mejor aprovechados” en otras funciones o tareas.



El requerimiento interno de compras requiere de la firma de 2 personas para autorizar, el encargado del sector y el Gerente Administrativo y financiero. Sin embargo no se está utilizando. Las compras se efectivizan desde diferentes sectores y mediante múltiples encargados. Esta dispersión y falta de estandarización atenta contra la aplicación de políticas institucionales unificadas respecto a la forma de ejecutar las compras y manejar los proveedores, con el riesgo de la aplicación de criterios personales o subjetivos.

Se presentan debilidades en el proceso de emisión y seguimiento del pedido al proveedor. Se trabaja sin presupuesto anual de funcionamiento. El proceso de análisis de precios y de solicitud y comparación de cotizaciones de proveedores, no se realiza.

Por último, no existe un correcto seguimiento de los pedidos pendientes de cumplimiento por parte del Proveedor. El sistema si tiene ésta funcionalidad pero no es aprovechada.

## II. Pagos:

El sistema presenta un procedimiento a seguir para concretar los pagos. El mismo se divide en dos etapas: la primera consiste en pasar por la autorización de la persona correcta, con una clave. Una vez autorizado, la siguiente etapa es la emisión del pago. Pero este procedimiento, a través del sistema, no se lleva a cabo.

No existe uniformidad en el proceso de conformidad de las facturas de proveedores. Ello provoca que, en algunos pagos, puedan detectarse diferencias de facturación en base a la experiencia de quien controla la factura, debido a que no se cuenta con pautas de control mediante un proceso que permita determinar en ese análisis:

- Que lo recibido es lo efectivamente solicitado.
- Que lo detallado en el Remito es lo efectivamente lo transportado y recibido.
- Que las cantidades facturadas son las efectivamente remitidas.
- Que los precios facturados son los efectivamente pactados.

En el caso de pagos anticipados, el control de mercadería recibida y facturas entregadas por el proveedor, se realiza en una planilla de Excel que surge de un reproceso de información, por parte del responsable de pagos, de la que se carga en el sistema, debido a que el mismo no permite este seguimiento.

El sistema de gestión con el que se trabaja actualmente imposibilita un correcto seguimiento de las Cuentas Corrientes y de las distintas deudas asumidas. El seguimiento se lo realiza a través de planillas de Excel, lo que provoca un inadecuado control de los vencimientos, no permite determinar prioridades y genera falta de información.

En general el procesamiento de facturas de Proveedores resulta lento y engorroso debido a la cantidad de reprocesos de información en forma diaria.



El encargado de los pagos emite los cheques junto con su orden de pago, se encarga de la cobranza de los mismos y concilia la cuenta. Todas estas informalidades en el procesamiento, la conformidad y gestión de las facturas de proveedores, dificultan la detección de errores y atenta contra su correcto seguimiento. Incluso facilita las irregularidades y posibles fraudes.

El flujo de fondos y capacidad de pago de la empresa son estimados en función al conocimiento del negocio que tienen la encargada de Finanzas y el dueño.

Los pagos a proveedores no se programan sobre la base de un documento de vencimientos normalizado, emitido por el Sistema de Contabilidad, sino en base a una planilla externa de Excel que la confecciona la encargada de Finanzas.

### III. Ventas y Cobranzas:

A cerca de los procesos de ventas y cobranzas, no se logró indagar en mayor profundidad ya que no se contaba con acceso a la información ni el tiempo suficiente. Como se dijo anteriormente, se seleccionaron los procesos de compras y pagos para un mayor estudio, ya que se consideraron los procesos más influyentes en la empresa.

Lo que se puede destacar, es que al no contar con un sector de cobranzas, el sector pagos es quien se encarga de realizarlas, provocando la falta de un control cruzado.

Con respecto a las ventas, el CEO es quien encabeza este proceso, generando que el mismo pierda su foco en lo que realmente es bueno y le corresponde.

### Observaciones de Sistema:

La empresa utiliza el Sistema Bejerman. Lo que se pudo observar es que el sistema cuenta con una gran cantidad de funcionalidades pero que las mismas no están siendo aprovechadas. Hay una subutilización de las funciones y de los informes que genera el mismo. Pero con respecto a lo que la empresa necesita, no es de utilidad ya que se deben armar demasiados archivos de Excel, sin poder dejar constancia en el sistema. Al momento de conciliar los datos se complica, provocando diferencias significativas e irregularidades.

La empresa creció y siguen contando con la misma cantidad de usuarios. Los mismos son compartidos entre los empleados, pero llega un momento que se necesita estar en el sistema de manera simultánea y provoca un paro de actividades. Adicionalmente a lo comentado, se manejan 5 empresas en el mismo sistema. El servidor de las oficinas presenta cortes regulares.

Actualmente, en mi puesto, me ordenaron que realizara informes de costos de varios años, pero como el sistema me exporta la información de una manera desordenada e incomprensible, tuve que armarlos a través de hojas de cálculos, lo que implica doble trabajo.



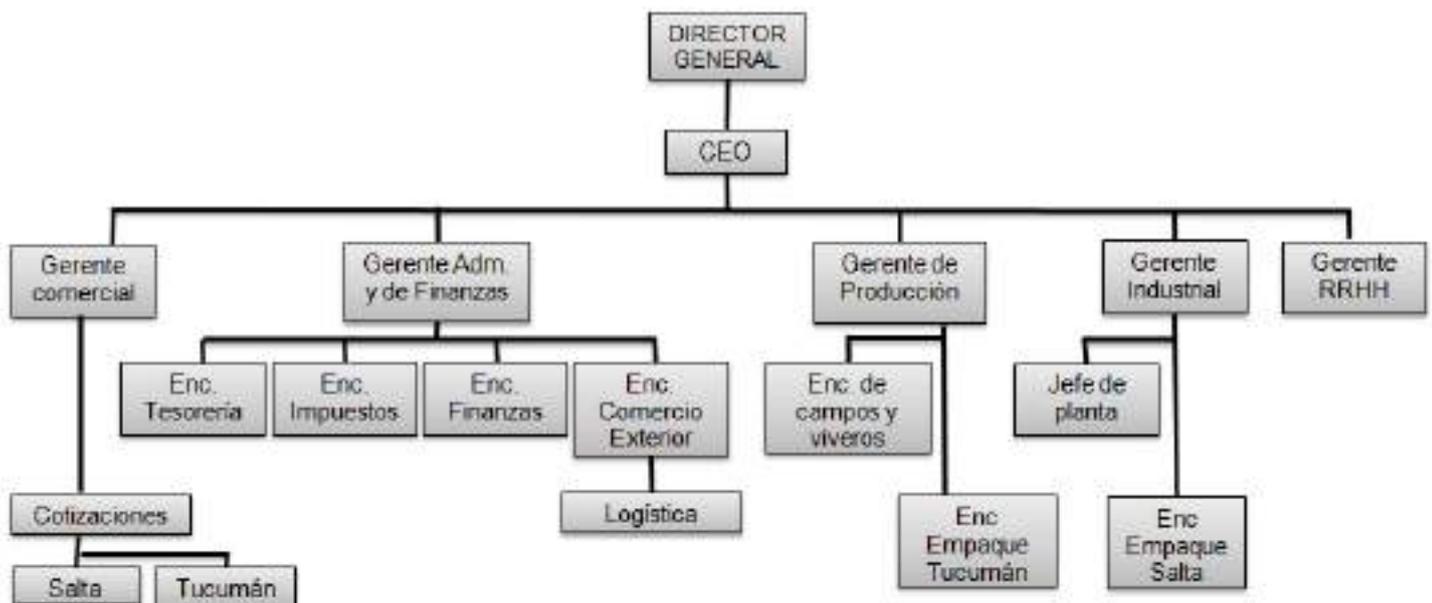
Las fallas que se presentan a diario son sobre filas relacionadas, error al concretar alguna operación, lo que te obliga a salir del sistema, y volverlo a abrir.

El sistema de contabilidad es completo y te permite imprimir los informes contable, junto con los mayores y los balances de forma ordenada. Cuenta con un sistema de cálculo automático de las retenciones, pero el mismo no se encuentra actualizado.

Se lleva un control de inventario a través del sistema pero únicamente con lo relacionado a la actividad principal, pero cuando se trata de otros productos no lo hacen. En mi experiencia, al comienzo de mi estadía en la empresa me tocó registrar las facturas de los proveedores, y los conceptos y artículos del sistema eran muy vagos, imposible de llevar un stock preciso.

### 3. PROPUESTAS DE MEJORA

El próximo paso a seguir fue el armado de las propuestas de mejora a partir de la aplicación de las herramientas de organización contable.



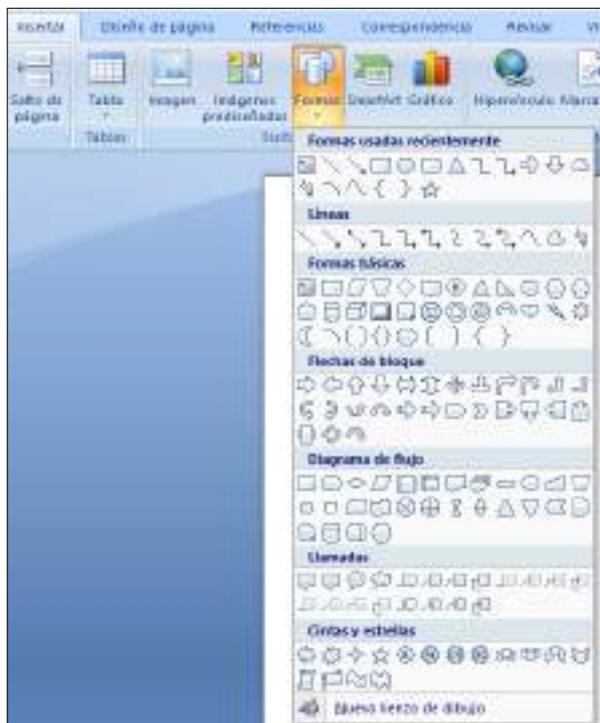
A partir de las observaciones realizadas, del intercambio de opiniones entre los miembros de la empresa, y de comparar con otras empresas similares, se diseñó un organigrama pensando en una estructura a partir de la cual se pueda tener un mejor control, obteniendo mayor eficiencia en tiempo y costos, aumentando la productividad y sobre todo la rentabilidad.

Como se aclaró al comienzo, una empresa cuenta con una gran cantidad de procesos administrativos, por este motivo se optó por seleccionar los más influyentes en la organización, y a partir de los cuales se pudo indagar en mayor profundidad, Proceso de Compras pero en especial Pagos.



A partir de investigar a empresas similares, es decir a través del benchmarking, pero sobre todo, analizando la empresa estudiada, sus formas de realizar las compras, sus formas de confeccionar los documentos, realizar los pagos, se fueron ideando los cursogramas con los diferentes documentos y pasos a seguir para tener un proceso de compras ideal, con un mejor orden y control, buscando siempre una mayor productividad.

Se comenzó experimentando la herramienta DRAW.IO, para poder iniciar con las construcciones de los cursogramas ideales para la empresa. La computadora con la que se contaba, no permitía descargar ciertos elementos necesarios del programa de manera correcta. Por lo que se sugirió realizarlos con Microsoft Word.



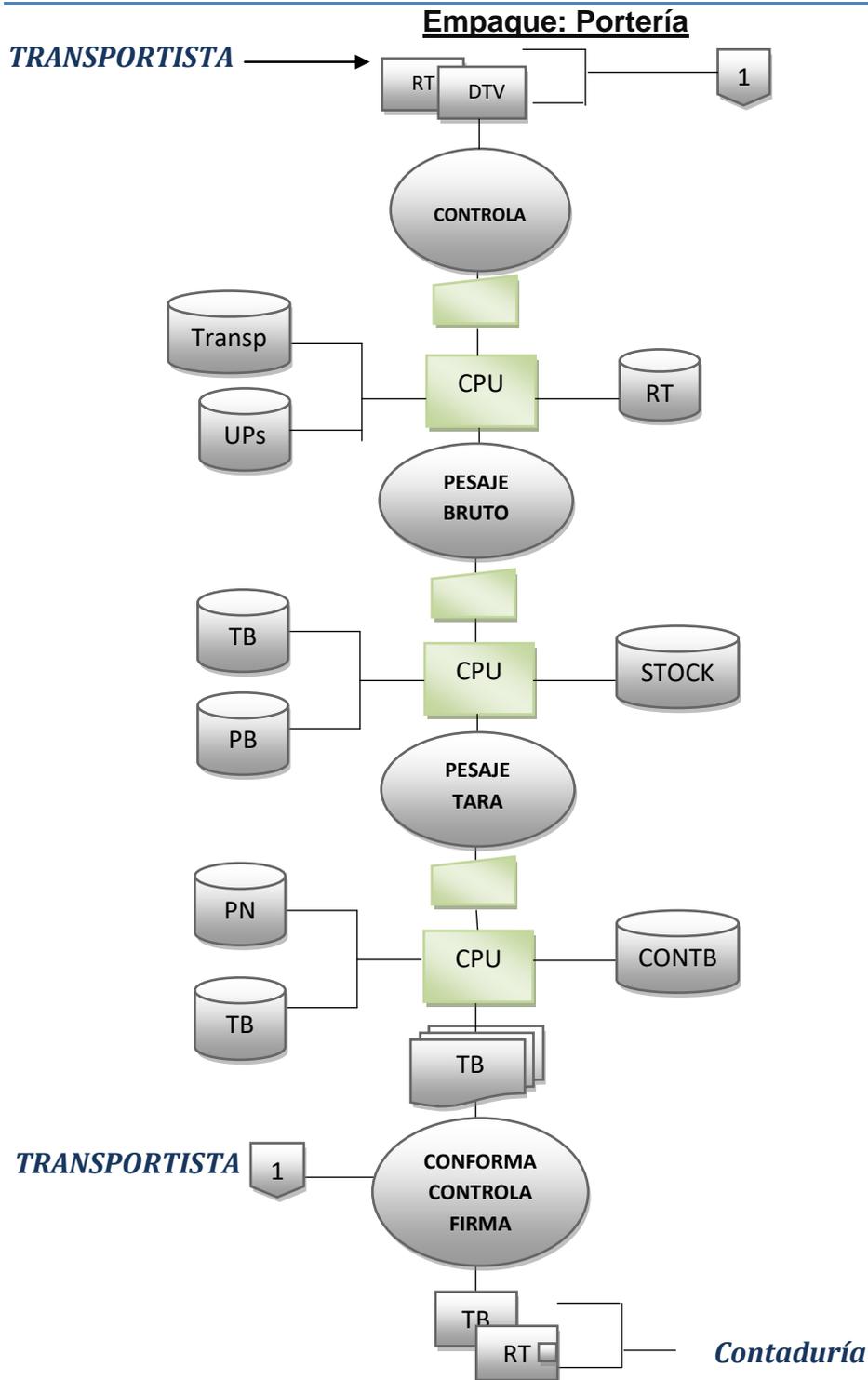
Impacto de las herramientas de Microsoft Word



Draw.io: desktop diagramming application



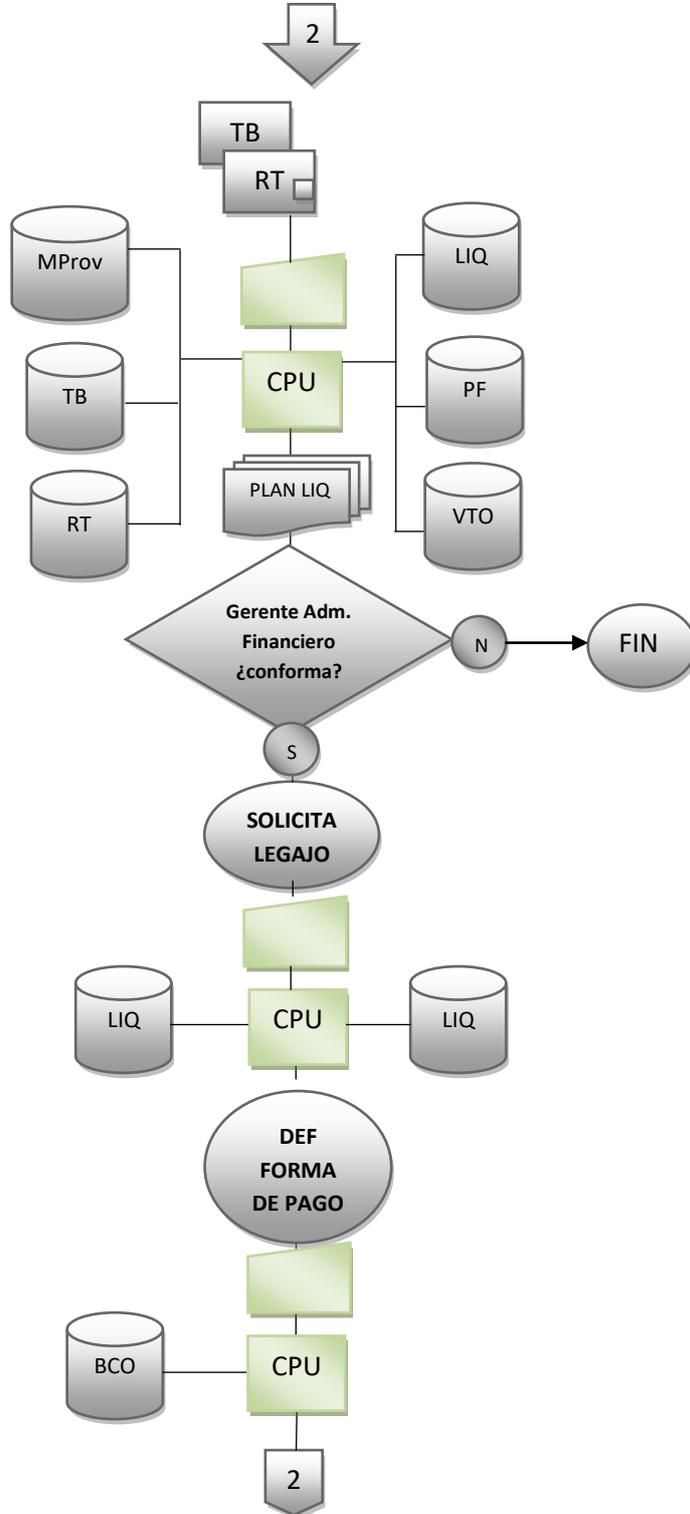
## Recepción del limón





## Liquidación de servicios

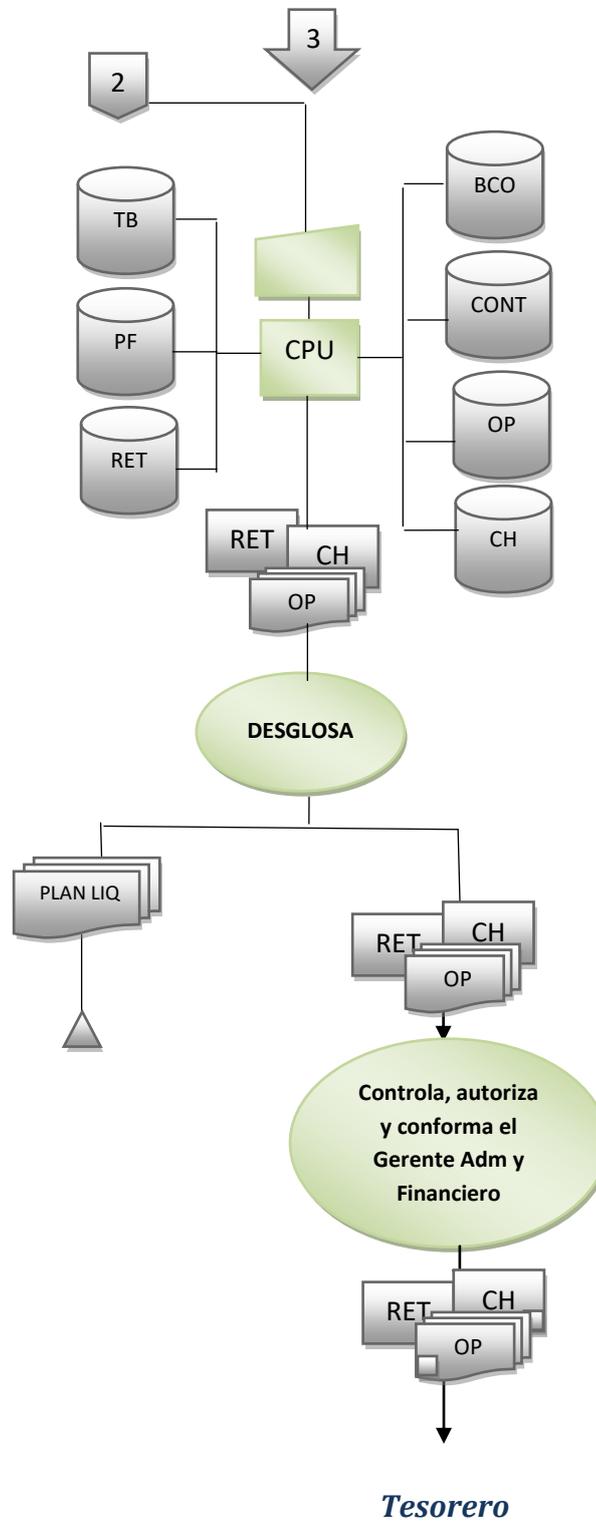
### Contaduría: Sección Cuentas Corrientes





## Liquidación de servicios

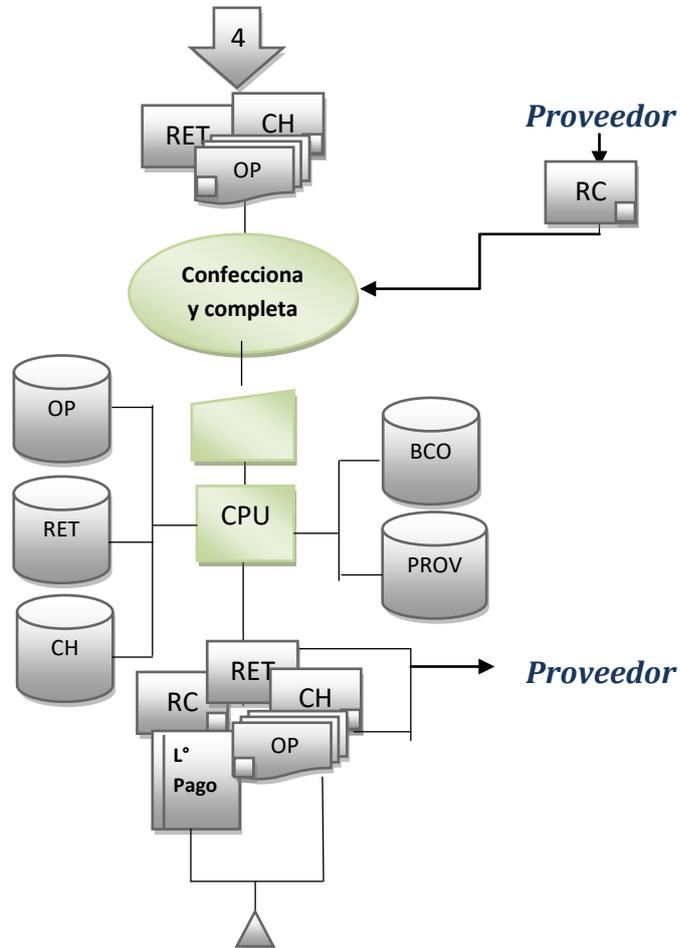
### Contaduría: PAGOS





## Liquidación de servicios

### Tesorería: Tesorero





## EXPLICACIÓN DE LOS CURSOGRAMAS

Los cursogramas se construyeron consultando al encargado de producción, al portero, al gerente industrial, y al sector contaduría. Además con la ayuda de la observación de los procesos de manera directa y el benchmarking a todo momento, ya que al tener una estructura informal, es fundamental comparar los procesos para poder diseñar, adecuando a lo que se vive en la empresa.

### 1. Recepción de la materia prima: “limón”.

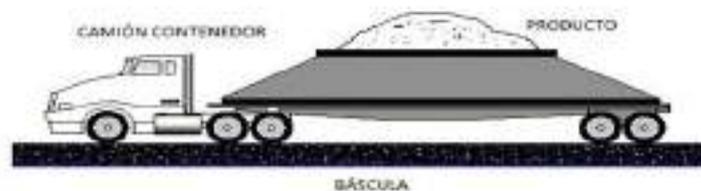
En el caso de la empresa estudiada, ellos son dueños de los campos de limones, por lo que, el proceso de compras, se trataría de un proceso interno.

El camión ingresa a la empresa y se dirige al sector de la portería del empaque donde se le solicita toda la información requerida al transportista. Ésta se trata del nombre del chofer, la patente, el número de chasis, los remitos y la DTV (documento de tránsito vegetal, es un documento conjunto AFIP-SENASA que avala el transporte de productos de origen vegetal).

Luego se acercan al sector de balanza, donde los operarios encargados realizan el pesaje bruto del camión. Éste hace referencia al peso del producto neto, incluyendo el peso del contenedor o tara. Se continúa con el pasaje del empaque o tara, es decir sin incluir el peso del producto. Verifican de qué finca (a través del UP, unidad productora donde se cosechó) provienen cada bines.

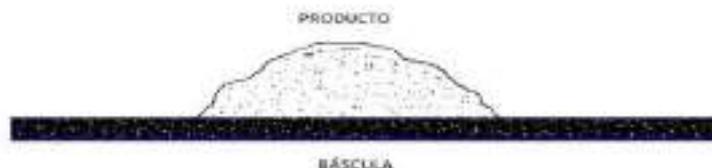
**PESO BRUTO (gross):** Es el peso del producto (neto) incluyendo el peso del contenedor ó empaque (tara).

$$\text{PESO BRUTO} = \text{PESO NETO} + \text{PESO TARA}$$



**PESO NETO (net):** Es el peso del producto sin incluir el peso del contenedor ó empaque (tara).

$$\text{PESO NETO} = \text{PESO BRUTO} - \text{PESO TARA}$$



Se produce la descarga del camión. Determinan el pesaje neto por sistema, teniendo en cuenta lo calculado anteriormente con el pesaje bruto y el pesaje tara, donde controlan que la información brindada coincida con los remitos de ingreso. Una vez chequeado el ingreso de la fruta se procede a firmar el remito y entregar al chofer del transporte el duplicado.



**PESO TARA (tare):** Es el peso del contenedor ó empaque sin incluir el peso del producto (neto).  
**PESO TARA = PESO BRUTO - PESO NETO**



En caso que el peso de la fruta no coincida con los detalles del remito se procede a hacer la aclaración en el remito de ingreso y recién entregar al chofer.

Luego se dirige al sector de descarga y los autoelevadoristas descargan la fruta ingresada, donde dan de alta la fruta en el sistema generando el correspondiente Ticket Balanza con los siguientes datos: fecha, n° de remito y cantidad de kilos. Si no hubo inconsistencias, se envía el remito original firmado y la tarjeta de balance al sector contaduría.



Foto de la balanza del empaque. Fuente: Elaboración propia.

## 2. Liquidación de servicios

El sector contaduría recibe el remito duplicado conformado junto con el ticket balanza y los registra en el sistema. Se emite una planilla de liquidación, donde se observan los próximos vencimientos de las facturas y documentos. La misma es entregada al Gerente administrativo y financiero, quien es el responsable de controlar, revisar y autorizar los futuros pagos, teniendo en cuenta el maestro de proveedores (CBU, razón social, etc.).



Una vez que el gerente conforma la planilla, se solicita el legajo de compra y evalúa las diferentes condiciones de pago pactadas con el proveedor, consultando el presupuesto financiero de la empresa. Corrobora la disponibilidad en el banco, para que el medio de pago seleccionado se pueda llevar a cabo, ya sea al sector valores (cheques) o al de depósitos en cuentas bancarias.

### **Pagos**

El gerente administrativo y de finanzas indica a quién, cuánto y cómo se efectuará el pago. En el caso del pago a través de cheques, teniendo en cuenta la planilla de liquidación con los vencimientos, los tickets balanza, la cartera de cheques, la disponibilidad en el banco y el presupuesto financiero se emite la orden de pago junto los cheques y las retenciones.

La planilla de liquidaciones se archiva en el sector de contaduría, mientras que el cheque junto con las retenciones y la orden de pago, son entregados al gerente administrativo quien controla, autoriza y conforma los cheques.

Los mismos son enviados a tesorería.

### **Tesorería**

Actualmente, la empresa no cuenta con una tesorería. Como se dijo anteriormente, hay una falta de control cruzado en el proceso del pago junto con la cobranza, habilitando la posibilidad de que haya errores o fraude. No hay un cruce de información, ya que los “dueños” se encargan de todo, pero eso provoca un retraso en las actividades. Las urgencias son un hecho común en el mundo de los negocios, deberían ser previstas. Este ambiente de correr tras el reloj, genera confusión en el manejo de los números, cabeza dispersa porque deben atender otros problemas de mayor magnitud, proveedores insatisfechos, cierre de cuenta, poco poder de negociación con ellos.

En el cursograma se puede observar la recepción de los cheques y las órdenes de pago con las retenciones.

El proveedor llega a la empresa, quien trae consigo el recibo. El tesorero, a partir del mismo, de la OP y de los cheques confecciona el legajo de pagos y lo completa. Una vez terminado el registro en el sistema, se le entrega al proveedor los cheques firmados junto con las retenciones, quien firma las OP y se lleva la original. Los demás documentos son archivados en el departamento de tesorería.

La citrícola cuenta con una gran variedad de proveedores, con los cuales manejan importes demasiados altos, por lo que sería fundamental llevar el control correcto para evitar posibles confusiones y poder tener un registro adecuado de los movimientos.



## **CONCLUSIONES**

A través de la utilización de las herramientas de organización contable durante la realización del presente trabajo, se buscó identificar las diferentes tareas llevadas a cabo por los miembros de la empresa, para así lograr la formalización y estandarización de los diferentes procesos. Cuanto más incorporada esté la gestión administrativa al proceso diario y mayor sea dicha estandarización, más se reducirán los costos en términos económicos y de tiempo.

La empresa debe buscar profesionalizar los recursos para un mayor control y organización. Su principal problema es la comunicación en todas las líneas, pero sobre todo de los mandos medios con las gerencias.

Como recomendación, se propone descentralizar las funciones, delegando responsabilidades capacitando a los empleados para poder desempeñarse de manera correcta, generando puestos duales para sobrellevar situaciones de contingencias y sobre todo, evitar que las gerencias pierdan su foco.

Lo que se logró en este trabajo fue la delimitación de las funciones, la unidad de mando, los responsables de cada proceso evitando anarquías y estableciendo un control sobre los procesos. Todo esto es para poder distinguir los procesos que vale la pena mantener, eliminando aquellos que no generan valor.

El paso más complicado fue la recolección de datos. Conseguir tiempo disponible de los miembros para lograr entrevistarlos, que compartan sus experiencias conmigo, que respondan a mis consultas fue todo un desafío. Una vez cumplido este paso se pudo ver como el proyecto contribuyó de manera positiva en la motivación del personal ya que cada empleado formó parte del proceso siendo escuchado sobre las responsabilidades a cumplir de sus puestos y las mejores prácticas para cada tarea.

El paso a seguir es continuar analizando con mayor profundidad los procesos pendientes, para generar los mismos contenidos pero sobre todo sentimientos y motivación en todos los sectores y ambientes de la organización. .

El trabajo fue presentado a la empresa, en donde los miembros se vieron compenetrados en lo que se observaba en cada sector. Le dieron mucho valor, ya que el mismo fue diseñado a través de sus experiencias y mis observaciones como “agente externo”. Los empleados terminaron brindando sus propuestas para poder mejorar sobre todo el ambiente de trabajo. Hicieron mucho hincapié en la falta de comunicación entre sectores.

A continuación se presentan las opiniones y propuestas de mejora por parte del sector contable, financiero, de compras y recursos humanos.

### **Propuesta sector CONTABLE:**

Consideraba que hay un exceso de tareas en el sector contable. Está conformado por dos personas que se ocupan de 5 empresas a la vez.

No existe un sector de cobranzas. Se tiene contacto con proveedores los cuales no se tiene conocimiento sobre la actividad que realizan por lo que tampoco se sabe la solución para darles.



El área contable no tendría que tener nada que ver con eso. Una vez que se incorpore una tesorería, a las tareas de cobranzas se le podría sacar un mejor análisis y tener un control más preciso.

No hay un control o seguridad sobre la información que se manejamos, los resúmenes bancarios y balances quedan en una carpeta al alcance de cualquier persona.

No se tiene acceso a actualizaciones o información que hace al sector contable. Uno tiene que investigar o enterarse por terceros las nuevas novedades. Se podría incorporar la página de Errepar (Las Enciclopedias de Errepar se originaron en la iniciativa de un grupo de profesionales que diseñaron un proyecto de actualización, sistematización y ordenamiento de la legislación, jurisprudencia y doctrina en tomos de páginas sustituibles, revolucionario para la época). Te mantienen al día con todas las novedades, no es costosa para la empresa.

Falta de espacio físico en las oficinas.

Mala comunicación para el desarrollo de las tareas pero sobre todo hay veces que se piden tareas que no corresponden debido a la informalidad en la estructura.

En general en todos los sectores no hay una buena organización de las cosas por hacer o vencimientos, siempre todo es urgente e importante.

### **Propuesta de la encargada de FINANZAS**

El aspecto que más destacó fue la falta de control y alineamiento organizacional, pero sobre todo la difusa unidad de mando. No se sabe a quién responder las órdenes. Pero esto es algo que se ve en todos los sectores de la empresa.

Las prefis que realizan en la empresa, comunicarlas en tiempo y forma para poder llevar toda la información actualizada.

Realizar una capacitación de las funciones que tiene el sistema, ya que el flujo de fondo de todas las empresas lo realiza en una hoja de Excel. Los datos son exportados del sistema, pero no se sabe si hay una funcionalidad que te brinde un informe con lo que se necesita.

Delimitar las funciones por sector y sobre todo por responsable. Las tareas se cumplen, pero cuando hay incumplimiento o falta en algún aspecto, no se sabe quién debe asumir la culpa y corregir el error.

Falta de comunicación en todos los sectores.

### **Propuesta de la encargada de COMPRAS**

Implementar nuevamente el requerimiento interno para luego concretar la compra. Se debe tener una orden de pedido, tres presupuestos de diferentes proveedores firmados por ellos, firma de quién lo pide y quién lo autoriza.

La búsqueda de la firma de quien autoriza debe ser realizada por la persona que pide los materiales. Si no se cumple se genera pérdida de tiempo y malos entendidos ya que no se lleva el correcto registro.



El tiempo con el que piden es poco, ya que el 90% de las compras no son programadas sino urgentes.

Como se viene diciendo, al no tener delimitadas sus obligaciones, se dan tareas fuera de lugar: ir al correo, al banco.

Con respecto a los instrumentos, sería recomendable que se de un celular para manejarse con los proveedores, para poder separar la vida personal de la laboral.

Se busca trabajar en conjunto con los demás sectores, sobre todo con la recepción de la mercadería, la firma de los remitos, el control cruzado con las facturas. Incorporar ese procedimiento de control necesario para evitar pérdidas de materiales, o de proveedores por no llevar el registro adecuado.

### **Propuestas encargado RRHH**

Armar una gerencia, con una cabeza a la cual seguir órdenes. Que se encargue de las autorizaciones de las vacaciones, las licencias, etc. Recibir órdenes de una sola persona.

Formalizar el área ya que actualmente sólo liquidan sueldos. Nadie se encarga de hacer entrevistas, controlar los certificados, la atención al trabajador, los recibos, el trato con la ART. El que liquida los sueldos no debería tener contacto con la gente.

El encargado de RRH utiliza unas matrices propias para sus tareas en vez de usar el sistema, lo que puede llevar al error humano.

Falta de comunicación con el sector contable, sobre las notificaciones del AFIP, bonificaciones. Buscar trabajar en conjunto.

A partir del modelado y estructuración de los procesos administrativos de la empresa, se logrará tener un lenguaje único dentro de la compañía, en donde cada uno sabrá donde tiene que estar y a donde tiene que llegar, mejorando enormemente la comunicación dentro de la misma.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- “Mejoramiento de los procesos de la empresa” de H. James Harrigton.
- “Metodología de la investigación”. Mc Graw Hill. Roberto Hernandez Sampieri (2014).
- “Diseño de organizaciones eficientes” de Henry Mintzberg.
- “Administración, teoría, proceso y práctica”. Idalberto Chiavenato.
- “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”. Mallar Miguel Ángel.
- “Estructuras y sistemas administrativos”. Cátedra de Organización Contable I de la FACE, UNT.
- “Sistemas Integrados de Gestión Empresarial”. Cátedra de Organización Contable I de la FACE, UNT.
- “El sistema de control interno”. Cátedra de Organización Contable II de la FACE, UNT.
- Cursogramas - Técnicas y Casos (Miguel Jorge Klein).
- Cursogramas y tecnologías disruptivas – Procedimiento y control interno en la era digital – Jorge Rubén Vázquez.



## **APÉNDICE**

### **Cuestionario de las entrevistas**

#### **Relevamiento básico:**

##### **A. Datos Generales**

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

##### **B. Estructura de Organización**

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

##### **C. Funciones y/o Tareas**

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza.
  - i. Administrativas
  - ii. Comerciales
  - iii. Logística
  - iv. Otras
15. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea.
16. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.
17. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas.
18. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige.
19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias.

O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:

  - i. Administrativas.
  - ii. Comerciales.
  - iii. Logística.
  - iv. Otras.



20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado.
- ◆ Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión.
  - ◆ Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización).
  - ◆ Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector.
  - ◆ Indicar las Aplicaciones que se utilizan.
  - ◆ Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.
21. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.
22. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado.

#### D. Sugerencias

Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

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



## ANEXOS



Remito de descarga. Fuente: Pablo José Padilla.

PROJILLA PABLO JOSÉ  
 Camino del Peru Km 3.5  
 4105 - Caviá Redondo  
 Tucumán

Fecha: 24/10/2019  
 Orden de pago: -20191785  
 Proveedor: 150001  
 Recibo Prov. Nro.:

Páguese a [REDACTED] la cantidad de Pesos Dos millones doscientos cincuenta mil en concepto de cancelación de los siguientes comprobantes

COMPROBANTES		VALORES ENTREGADOS	
Fecha	CC Sro. Comprobante Cla. Dep. Adetab		Deposito
24/10/2019	HC A 0001-0000428	2.573.767,71	[REDACTED] XTO DE LA PLATA \$ 2.250.000,00

RETENCION 2008 23.281,83  
 NO. REG. SOC. 0042829.1000 11 44.593,85  
 RET. 1388 CONVENIO 00121 58.229,81  
 RET. IVA RG 18 IC) 8,4% 3 185.492,18

Sum Pesos 2.250.000,00

CUIT: 20-22148865-6 28:309.780 II: No Responsable DRRP: 1.134.766 Original

Orden de pago. Fuente: Pablo José Padilla.

**TICKET DE BALANZA**  
**MONTES DEL PLATA**

Ingresado: 19/09/11 13:31  
 Entrada: 19/09/11 13:34  
 Salida: 19/09/11 13:34

**Detalles del camión:**  
 Camionero: RUT 21  
**JUAN GIORELLO**  
 Matrícula: MAA 4220  
 Remolque: 0

**Peso:**  
 Bruto: 15.000 Tara: 11.200  
 Neto: 3.800

**Balanza entrada:**  
 BALANZA 1

**Balanza salida:**  
 BALANZA 1

Ticket Balanza. Fuente: Montes del Plata.





## DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

MIÉRCOLES- AULA 16 - Facultad de Cs. Económicas				
APRIL 14 30 HS. AULA 16				
	Alumno o Grupo	Tema	Tutor	
14:20	Luzmila Rabin Escarpit Zuleta Hernández Dulce Nayeli Zúñiga Alicia Eugenia	M&A	Mario Lo Medina	Control de Gestión
14:40	Hoyos, Escarpit, Andrés	Plan De Negocio De Internet	Esteban Mailli	Práctica Profesional
15:00	Teran souguez guacalupa	Modelado y estructura caso de los procesos administrativos de una empresa de Tucumán	Diego Asadi	Práctica Profesional
15:20	Amaya, María Dolores	RPA - Optimización Del Proceso De Recibos Internos Y Selección De Facturación Contable	Erica Gennari	Práctica Profesional
15:40	Santiago Vega	Plan De Negocio - Lavado Express	Liliana Fajre	Práctica Profesional
16:00	Eva Martinez	Propuesta para mejorar la calidad mediante en los procesos de producción en la Municipalidad	Maria Estergias Martin	Práctica Profesional
16:20	Ardito Fajre	Análisis de una región en los países de créditos para empresa comercializadora de autos y su implementación	Mercedes Ortiz	Práctica Profesional
16:40	Riveros Leandro	Análisis Organizacional: Estudio de rentabilidad de una PYME Farmacéutica	Javier Garcia	Práctica Profesional
17:00	D'Ambrosio, Juan Franco	Investigación Y Modelación Del Proceso De Distribución De Mercadería En Empresas Productoras De Hielos Para La Conservación	Mario Lo Medina	Práctica Profesional
17:20	Herrera, Estelita Paula Soledad	Diseño e implementación de un sistema de monitoreo aplicado a una PYME.	Albio Virginia	Práctica Profesional
17:40	Derrigante Florencia	Big Data y Análisis de Negocios Aplicado a Pyms	Mario Lo Medina	Práctica Profesional
18:00	Goyet, José Agustín	Implementación De Un Nuevo Sistema De Información	Rodrigo, Fernanda	Práctica Profesional
18:20	Gonzalez, José Martín	Implementar Una Estrategia De Marketing Integral	Gabriel Abledo	Práctica Profesional
18:40	Novella, Agustín	Estadificación Del Proceso De Compra	Diego Asadi	Práctica Profesional
19:00	Armas Chaid, Marcelo Daniel	Elaboración de un nuevo de conocimiento de los puntos de trabajo críticos en la Biblioteca - Pista Milky	Basilio D'Antonio	Práctica Profesional
19:20	Lopez del Rio, Carlos Escarpit	"Reorganización Del Sistema Administrativo De Una Empresa: Retos A Los Procesos, Procedimientos Y El Control Interno De Las Actividades"	Mario Lo Medina	Práctica Profesional
19:40	Werna, Melba Ivana	Control De Gestión - Aplicación De Cost	Mario Lo Medina	Práctica Profesional
20:00	Reyna, Edith Mercedes	Gestión Y Control De Ingresos Aplicados A Una Pyme	Mario Lo Medina	Práctica Profesional
20:20	Soriano Caparra, Paula Laura	Diseño De Gestión De Cobranza En La Empresa Estudio Soriano & Sop. Asociados	Diego Asadi	Práctica Profesional
20:40	Rodríguez del Barro, Pilar	Plan Marketing	Esteban Mailli	Práctica Profesional
21:00	Avila, Luciana Mercedes	Plan De Negocio: "Market Escapes"	Liliana Fajre	Práctica Profesional
21:30	Correa, Guadalupe Cruz, Luciano Sofia Gonzalez Wolff, Malina R. Larrea, María Diana	Biofuel SA	Javier Garcia	Control de gestión
21:40	Rocha, Cynthia Estefani	Gestión Del Cambio En El Nivel de Educación De Tucumán: Administración De Calidad Total Aplicada En La Diversión De Necesidades Saludables	Mario Lo Medina	Práctica Profesional

### Cronograma de la VI Muestra Académica de la FACE



**PRÁCTICA PROFESIONAL : “Modelado y estructuración de los procesos administrativos de una citrícola de Tucumán”.**

**PROBLEMA** ➔ **INFORMALIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**OBJETIVO GENERAL** ➔ **ESTRUCTURAS EFICIENTES**

**METODOLOGÍA**

- ENFOQUE CUALITATIVO
- DISEÑO FENOMENOLÓGICO
- HERRAMIENTAS DE ORG. CONTABLE

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ENTREVISTAS
- OBSERVACIÓN
- BENCHMARKING
- ORGANIGRAMA
- CURSOGRAMA

**RESULTADOS**

Organigrama ideal de la empresa. Fuente: elaboración propia.

**CONCLUSIONES**

- ❖ Falta de comunicación en toda la organización.
- ❖ No está clara la unidad de mando.
- ❖ Delimitar los sectores.
- ❖ Motivación del personal.

Terán Nougues Guadalupe - [gterannougues@gmail.com](mailto:gterannougues@gmail.com)

Tutor: Lic. Diego Assaf



Foto del sector contable. Fuente: Elaboración propia.



Foto del Taller. Fuente: Elaboración propia.



Foto de la portería del empaque. Fuente: Elaboración propia.



Foto del empaque de Tucumán. Fuente: Elaboración propia.



# DIAPOSITIVAS



Modelado y estructuración de los procesos administrativos de una citrícola de Tucumán

**Práctica Profesional  
2019**

- Terán Nougués Guadalupe
- Tutor: Lic. Diego Assaf



# LA EMPRESA

Producción



Industria



Inmobiliario



**PROBLEMA** 

**INFORMALIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**





**OBJETIVO GENERAL** 



**ESTRUCTURAS EFICIENTES**



## OBJETIVOS ESPECÍFICOS



- ❖ Obtener información a través de entrevistas a los empleados.
- ❖ Observar el organigrama actual y los procesos.
- ❖ Comparar con otras empresas similares a través del benchmarking
- ❖ Desarrollar una descripción inicial de puestos.
- ❖ Proponer un Organigrama ideal y Cursogramas



## METODOLOGÍA



• ENFOQUE CUALITATIVO



• DISEÑO FENOMENOLÓGICO



• HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN CONTABLE



# MARCO TEÓRICO



## ORGANIGRAMA

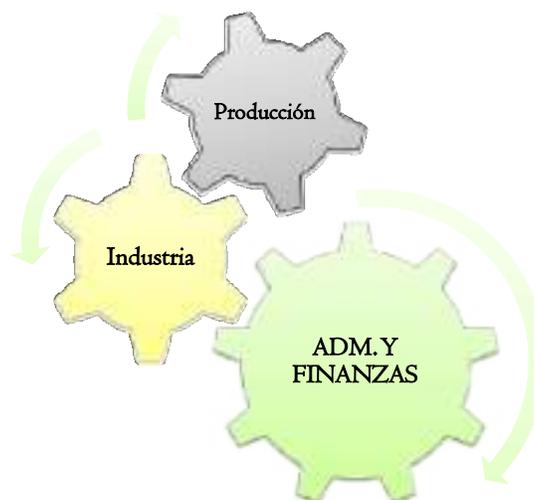
Representación gráfica de la estructura de una empresa. Es modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización.

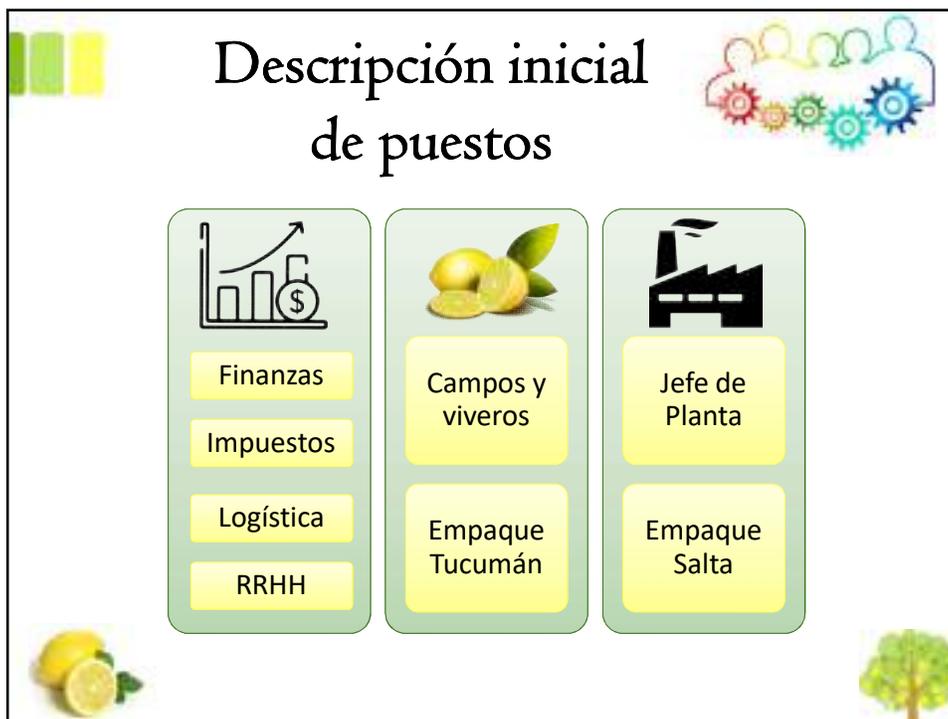
## CURSOGRAMA

Representación gráfica de los procesos, procedimientos o rutinas administrativas. Representa una serie de acciones de una o varias operaciones efectuadas en forma secuencial y sistemática.

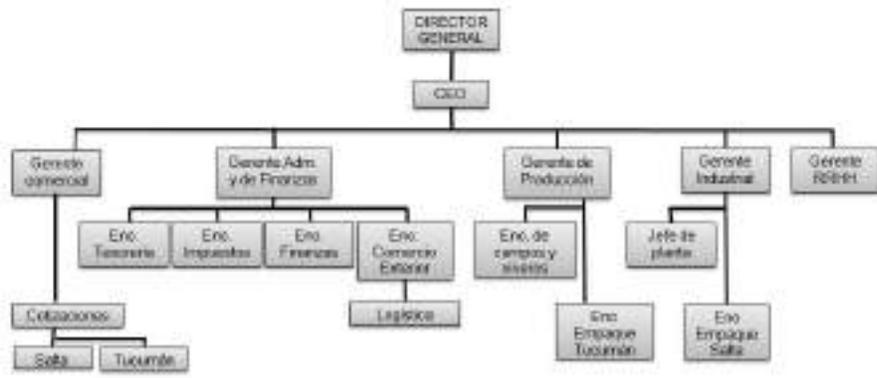


# RECOLECCIÓN DE DATOS

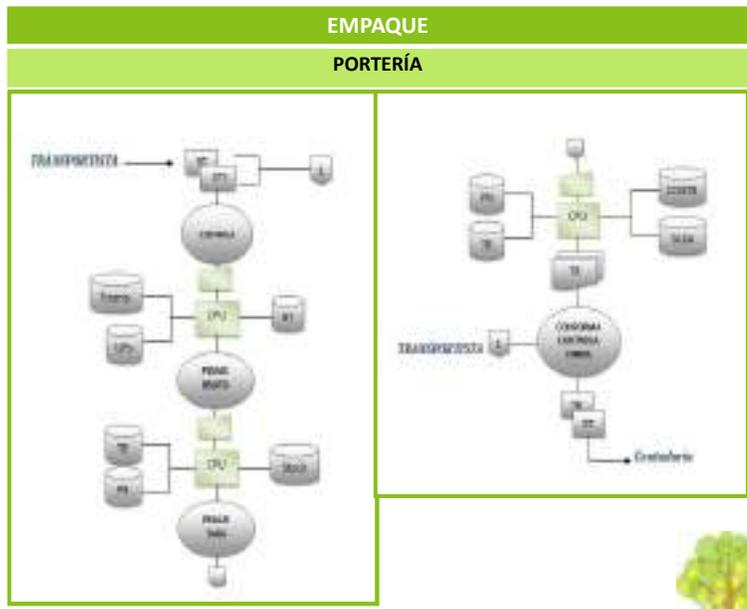


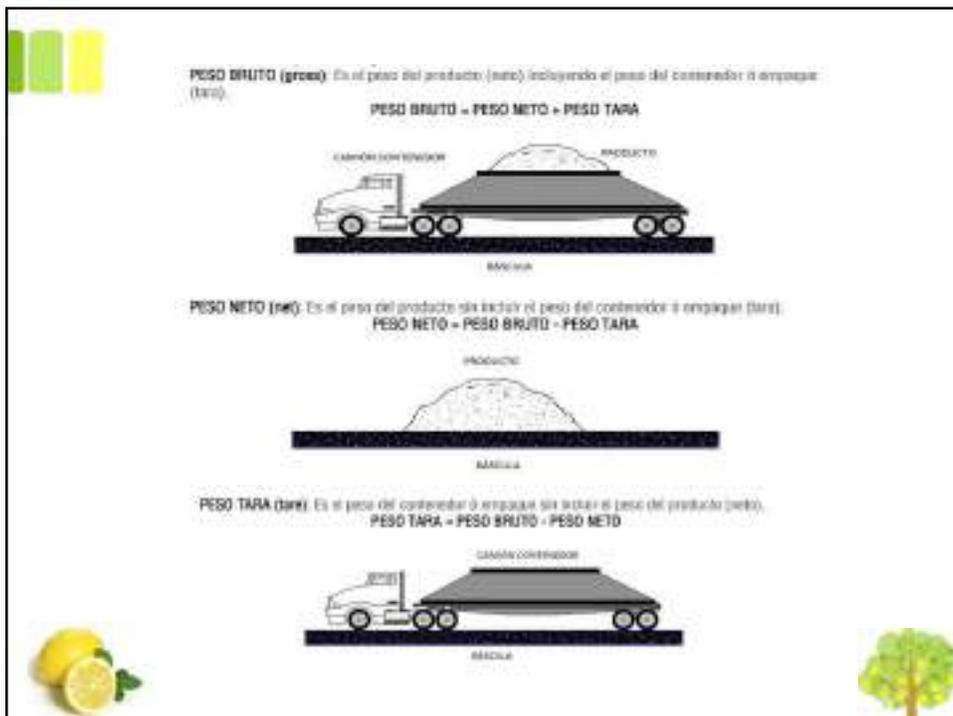


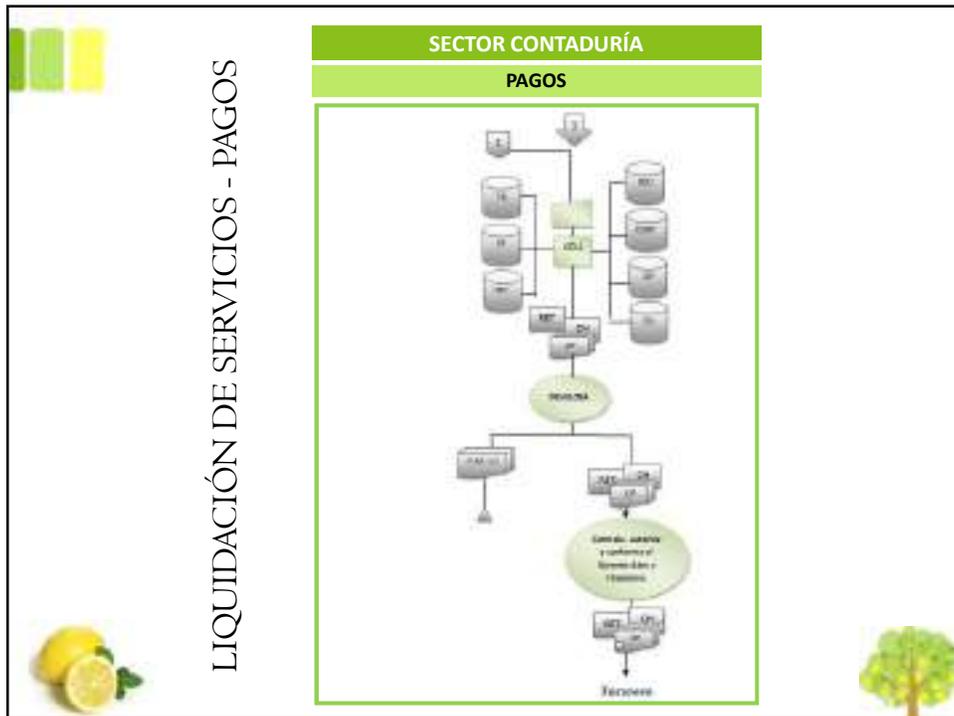
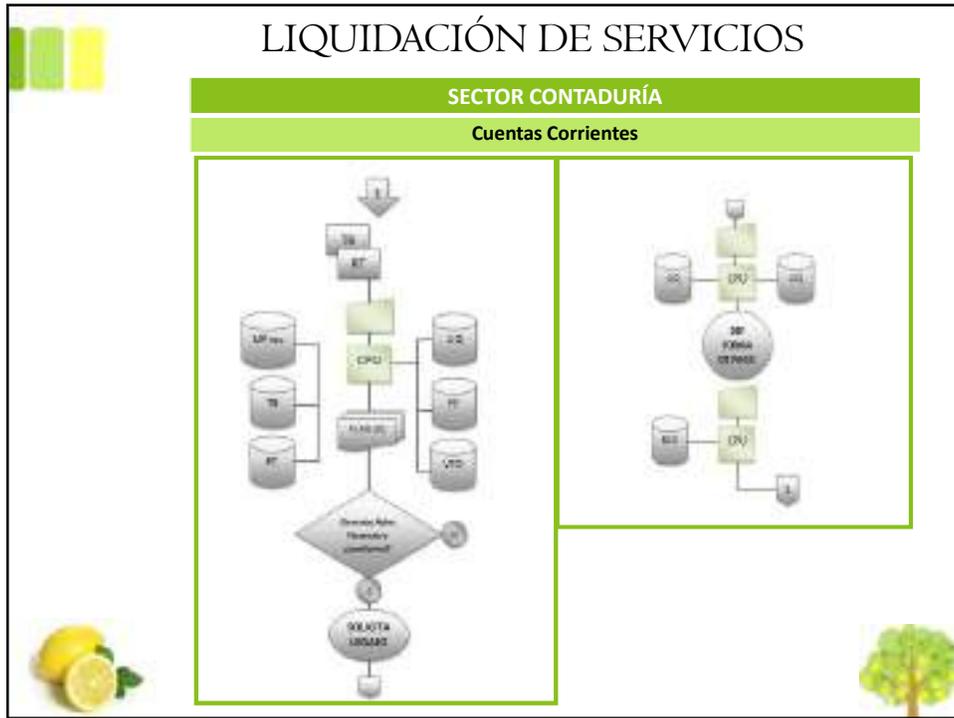
# Organigrama ideal de la empresa

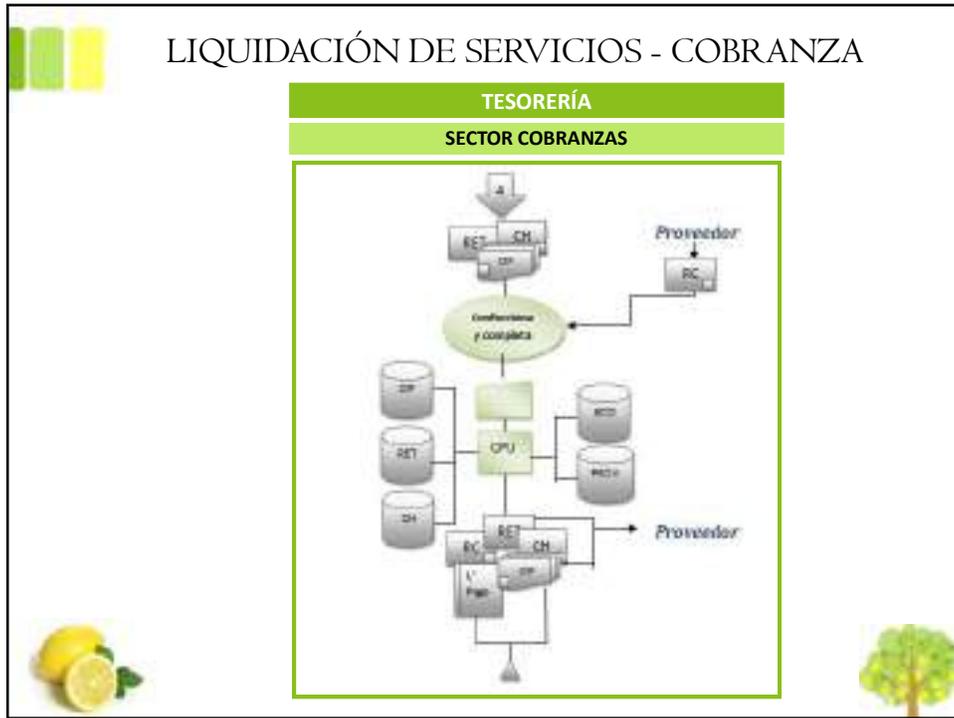


# RECEPCIÓN DE LA FRUTA











## BIBLIOGRAFÍA



- “Mejoramiento de los procesos de la empresa” de H. James Harrington.
- Cursogramas y tecnologías disruptivas – Procedimiento y control interno en la era digital – Jorge Rubén Vázquez.
- “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”. Mallar Miguel Ángel.
- Contenido de la Cátedra de Organización Contable de Empresas de la UNT.

