



REORGANIZACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN EMPRESA INTERMEDIARIA DE TRANSPORTE

Cruz, Lourdes Sofía
cruzlourdessofoia@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objeto de estudio una empresa intermediaria de transporte denominada, a fines de la materia, “Transporte A”. Es una empresa familiar con quince años de antigüedad dedicada mayormente al transporte de cereales como soja, maíz, trigo y arroz.

Siguiendo el transporte de cereales, su actividad cuenta con estacionalidad correspondiente al período de cosecha de los mismos (abril-noviembre), teniendo el período diciembre- marzo con baja en la actividad.

El presente trabajo se enfoca en las irregularidades e informalidades del sistema administrativo, teniendo como objetivo la reorganización del mismo.

Para la consecución de objetivos se realizarán entrevistas abiertas a cada integrante de la empresa con el fin de comprender el funcionamiento de la organización, los documentos intervinientes, las funciones de cada miembro y demás cuestiones relevantes al trabajo. Además se proporcionará un cuestionario a cada integrante de la organización con el fin de obtener información más precisa acerca de las funciones que desempeñan en la misma. Asimismo, se realizará observaciones en el ambiente de trabajo buscando recabar detalles e impresiones del mismo.

Por último, se realizarán propuestas de estructura, cursogramas, matrices administrativas y de control, manuales de funciones y un sistema de información adecuado al funcionamiento de la organización.

Palabras clave: Intermediaria de transporte - sistema administrativo – manuales - propuestas.



1. INTRODUCCIÓN

El transporte constituye una de las actividades indispensables para las empresas y sociedades. Su función es el traslado, desde el punto de vista de las empresas, de materia prima y productos terminados desde el origen hacia el destino.

Al ser el transporte una actividad muy presente en la región del país surge la necesidad de apoyar y asesorar a las empresas contribuyendo a la formalización y profesionalización de las mismas.

En la actividad de transporte de carga de nuestra región es muy frecuente encontrar estructuras familiares y hasta unipersonales que no cuentan con procedimientos adecuados y seguros necesarios para obtener el mayor rendimiento y competitividad en el mercado en el que se encuentran.

Por otra parte, las empresas intermediarias de transporte poseen una gran responsabilidad documental y un gran riesgo de pérdida de dinero. Estas empresas intermediarias, no sólo manejan sus documentos y comprobantes sino que además deben manejar documentación comercial y de gestión de clientes, transportistas, entidades gubernamentales de control y organismo de supervisión. Asimismo, el riesgo en pérdida de dinero se remite a los adelantos en efectivos y combustibles que le otorgan a empresas transportistas y que de no llevar una correcta registración y seguimiento de los procesos pueden incurrir en pérdidas operativas.

Por lo anterior, y por la disponibilidad de empresas de este rubro en la región es que el presente trabajo tiene como objetivo la reorganización del sistema administrativo de una empresa intermediaria de transporte, entendiendo como sistema administrativo al conjunto de subsistemas de procesos, estructura, toma de decisiones y de información.

Este trabajo buscará formalizar la estructura, procesos, funciones de la organización, como proponer un sistema de información provechoso para el funcionamiento organizativo.

Para su desarrollo será necesario inmiscuirse, conocer la jerga, la terminología, el lenguaje de la actividad, además de realizar entrevistas, observar el entorno de trabajo, detectar principales procesos, sectores intervinientes, documentos de terceros y comprobantes propios.



2. PROBLEMA

Se observa irregularidades e informalidades en la estructura, información, procesos y funciones desempeñadas por los miembros de la organización. Estas irregularidades sumadas a la falta de control en las operaciones provocan desencuentros y problemas con proveedores y clientes de la empresa.

Asimismo, la deficiente distribución de funciones, ocasionan duplicación de tareas, sobrecarga de trabajos en puestos laborales y ralentización en procedimientos administrativos disminuyendo la calidad en la prestación del servicio.

Es por esto, y considerando de suma importancia la calidad de la prestación del servicio como la confiabilidad en los procesos administrativos que el problema del trabajo se centra en la existencia de irregularidades e informalidades en la estructura, información, procesos y funciones, como un deficiente sistema de control interno, considerándolos como fuente y origen de todos los problemas. Esta situación se problematiza a través de las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es la estructura más adecuada a la organización?
- ¿Cómo deberían ser los procesos y procedimientos administrativos?
- ¿Qué funciones deberían desempeñar cada puesto de la estructura organizacional?
- ¿Qué actividades de control garantizarán la eficiencia y eficacia en los procesos?

3. OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer dirección y claridad para la reorganización administrativa y aplicar herramientas de control interno con el fin de alcanzar eficiencia y eficacia en los procesos, confiabilidad de la información y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Objetivos Específicos

Para el cumplimiento del objetivo general se definieron los siguientes objetivos específicos:

- Describir la estructura, funciones y procesos actuales de la organización.
- Identificar deficiencias u oportunidades de mejora en el sistema administrativo.
- Elaborar herramientas que propongan subsanar las deficiencias antes encontradas.



- Definir actividades y procesos de control para el sistema administrativo.

4. MARCO TEORICO

Para el desarrollo de trabajo se tomará como base de referencia los siguientes enunciados:

Teoría General de sistemas

Indica la existencia de sistema en cualquier campo disciplinario sin importar las particularidades de los mismos: “Así, existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a sus subclases sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o “fuerzas” que imperen entre ellos. Parece legítimo pedir una teoría no ya de sistemas de clase más o menos especial, sino de principios universales aplicables a los sistemas en general. De aquí que adelantamos una nueva disciplina llamada *Teoría general de los sistemas*. Su tema es la formulación y derivación de aquellos principios que son válidos para los “sistemas” en general” (Von Bertalanffy, 1950, p.32).

La organización como sistema

Este enunciado define al organización como sistema abierto: Nuestro modelo teórico para entender las organizaciones aceta éstas como un sistema energético de insumo-resultado, en el que el energético proveniente del resultado reactiva al sistema. Las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consiste en transacciones entre la organización y su ambiente. (Katz, Kahn, 1966, p.25).

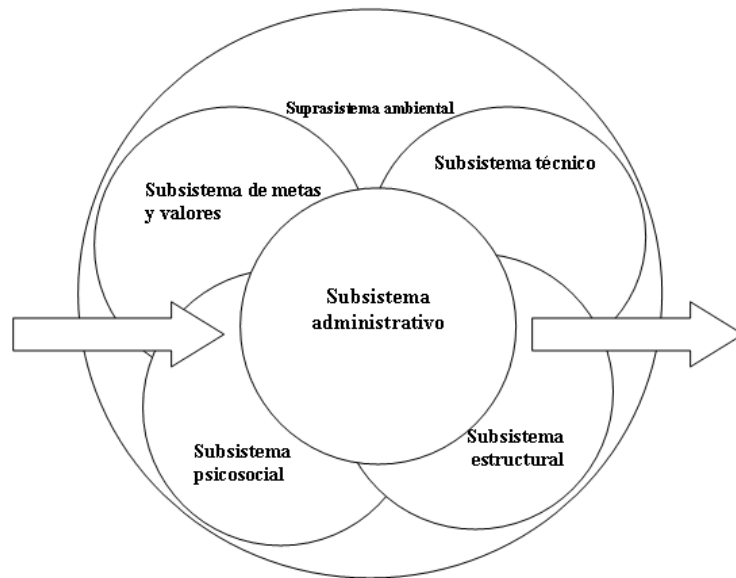
Subsistema integrados en las organizaciones

(Kaist y Rosenweig, 1996, p. 119) La organización interna puede ser considerada como integrada por varios subsistemas importantes.

- Subsistema de objetivos y valores: La organización toma muchos de estos valores de un medio ambiente sociocultural mas amplio. Una premisa básica es que la organización como subsistema de la sociedad debe lograr ciertos objetivos determinados por el sistema que la envuelve.
- Subsistema técnico: se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de ñlas tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos.
- Subsistema psicosocial: Integrado por individuos y grupos en interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia.



- Subsistema estructural: se refiere a las formas en que las tareas de la organización son divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración).
- Subsistema administrativo: abarca toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.



Subsistema Administrativo desde el enfoque de sistemas

Es la función que, por medio de un conjunto integrado de procedimientos que indican tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización.

Es por esto, que el sistema administrativo está formado por los siguientes subsistemas: sistema de organización, sistema de decisiones, sistema de información y sistema de procesos y procedimientos administrativos.

- Sistema de organización: define tipo de estructura funcional, tipo de puestos, perfil de las personas que ocuparán el puesto, se concentra en la estructura funcional de la organización. En este sistema, la dirección ejecutiva tiene una enorme injerencia decidiendo la estructura que llevará su organización para el desempeño de sus tareas.
- Sistema de decisiones: decide y establece la autoridad, poder, delegación, centralización y descentralización de funcionamiento de la organización. Determina la forma, la persona y el lugar en que se toman las decisiones.



- Sistema de información: sistema orientado a conectar las áreas y procedimientos administrativos.
- Sistema de procesos y procedimientos administrativos: sistema que explica el modo de hacer las cosas. Responde a la pregunta ¿cómo se realizan las operaciones? En este sistema la injerencia de la alta administración es menor que en otros.

Por otra parte, los subsistemas que conforman el sistema administrativo utilizan los siguientes recursos en su funcionamiento: personas, tecnología e infraestructura.



Control interno

(Coopers & Lybrand, 1997) Proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.



Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

Asimismo, el sistema de control interno se aplicará sobre todos y cada uno de los subsistemas que conforman el sistema administrativo.

5. MARCO METODOLÓGICO

Se trata de una investigación con enfoque cualitativo, buscando comprender las personas, procesos, eventos según sus “cualidades” desde un punto de vista subjetivo.

Se desarrolla con un paradigma socio-crítico procurando obtener respuestas y participación de los integrantes de la empresa intermediaria de transporte en las propuestas y tomas de decisiones.

El diseño del trabajo es de investigación-acción, ya que pretende comprender y proponer soluciones ante el problema planteado.

Para la recolección de datos se utilizarán las siguientes herramientas:

- Observación en la empresa intermediaria de transporte. Se asumirá una participación pasiva con el único fin de comprender procesos observando detalles del ambiente de trabajo.
- Entrevistas abiertas para conocer e interpretar los procesos y funciones administrativas.
- Revisión documental para comprender algunos documentos empleados por la empresa.
- Cuestionarios otorgados a los miembros de la organización donde se pedirá una descripción de las funciones desempeñadas por cada empleado.

6. DESARROLLO

El desarrollo del trabajo se realiza en tres etapas: Etapa de relevamiento, Etapa de diagnóstico, Etapa de propuestas de mejora.

Etapa de Relevamiento



En la primera etapa del trabajo se comenzó entrevistando a los ocho miembros de la organización con el fin de obtener conocimiento acerca de los puestos, funciones y procesos realizados por la empresa.

Se realizaron entrevistas abiertas a los siguientes cargos organizativos:

- Gerente General
- Jefe Administrativo
- Administrativo Contable
- Responsable de Facturación
- Responsable de Pagos
- Gerente de Logística
- Jefe de Logística
- Administrativo de Logística

Además se proporcionó un formulario a cada integrante de la organización donde se obtuvo información sobre su percepción respecto a su entorno de trabajo y funciones desempeñadas. (*Anexo 1: Formulario de relevamiento*). Asimismo, se realizaron observaciones pasivas cada vez que se visitó la organización.

A continuación se observan los datos obtenidos durante el relevamiento en forma de nube de palabra, resultados de sistema organizativo, de decisiones y procesos y procedimientos.

- Nube de palabras

De la nube de palabras resaltan carta de porte, orden de carga, adelantos en efectivo, clientes, cereales, facturas como las palabras mencionadas con mayor frecuencia durante las entrevistas realizadas.

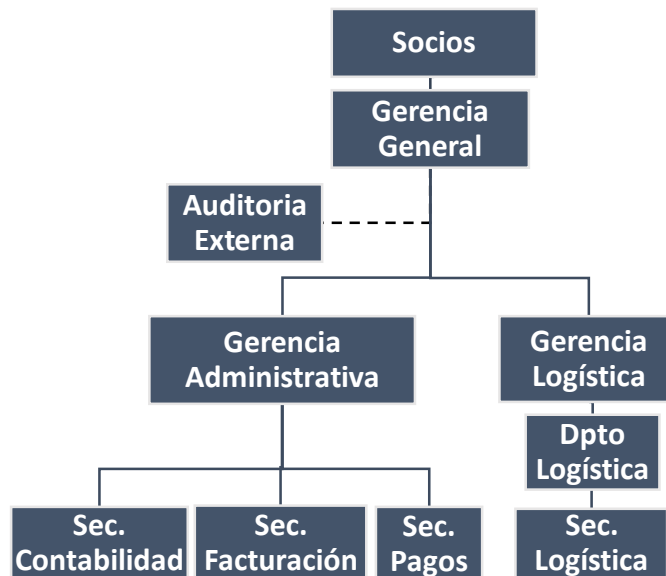


Fuente: Elaboración Propia



- Sistema organizativo

El organigrama expuesto a continuación surge de las entrevistas y conocimientos de relaciones jerárquicas de los miembros de la organización.



Fuente: Elaboración Propia

- Sistema de Decisiones

A continuación se extrae una cita de la entrevista realizada al actual gerente de logística: “Después colaboro a los chicos con las cobranzas, colaboro con la logística, la verdad que acá hacemos un poco de todo”.

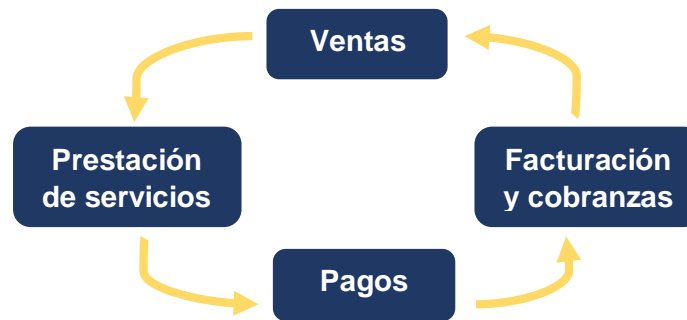
- Sistema de Procesos y Procedimientos

Del sistema de procesos y procedimientos se determina el ciclo operativo de la empresa objeto de estudio. Este ciclo inicia realizando las ventas del servicio donde el gerente comercial visita a clientes ofreciendo los servicios desempeñados, continúa con la prestación del servicio, abarcando: recepción del pedido del cliente, asignación de costos, generación de presupuesto, generación de orden de servicio, asignación de viajes a choferes, despacho a plantas del cliente y seguimiento del viaje.

Una vez concluida la prestación del servicio se procede a la liquidación y pago de transportistas y estaciones de servicios. Por último se realiza los procesos de



facturación del servicio en el que se registran las cartas de porte y/o remito con los cuales fueron realizados los viajes y sobre los cuales se realizan las facturas a clientes y el proceso de cobranzas mediante acreditaciones bancarias y/o cheque y efectivo.



Fuente: Elaboración Propia

Etapa de Diagnóstico

En la segunda etapa del trabajo se determinan las debilidades o deficiencias encontradas durante la etapa del relevamiento distinguiéndolos en ciertos sistemas:

- Sistema de organización: en cuanto a la estructura otorgada por la empresa, se observa la ausencia de una **gerencia comercial** que realice las ventas y establezca relaciones con los clientes, sin embargo esta actividad esta desempeñada actualmente por el gerente de logística sin distinguir la función comercial en el correspondiente organigrama. Además, se observa una **insuficiencia en la capacidad** del desempeño de las actividades durante la época de campaña de los cereales.
- Sistema de decisiones: los integrantes de la **organización realizan funciones que no corresponden a su puesto organizativo** cuando algún proceso se encuentra retrasado y necesita resolverse con urgencia. Asimismo, se observa **falta de delegación** en el área administrativa donde el gerente administrativo realiza cuestiones operativas sin enfocarse en asuntos estratégicos. Por otra parte, las **funciones correspondientes a cada puesto organizativo no se encuentran explícitamente definidas** y delimitadas.
- Sistema de procesos y procedimientos: Se observan fallas dentro de los siguientes procesos:
 - Presupuestación de servicios:



- Inexistencia de respaldo de tarifa acordada con el cliente: Las tarifas acordadas con algunos clientes para la prestación del servicio se realizan mediante llamadas telefónicas sin quedar un respaldo del monto exacto de dichas tarifa lo que ocasiona inconvenientes al momento de la facturación y cobranza del servicio.
- Falta de registración de pedidos del cliente: Los pedidos de servicios de clientes no son registrados en ninguna base de datos lo que ocasiona la pérdida e insatisfacción de pedidos en reiteradas ocasiones.
- Prestación de servicios de flete:
 - Asignación de cargas a contratistas/choferes incorrectos según el orden de descarga: El orden de asignación de fletes según la fecha de descarga de choferes se encuentra registradas en un cuaderno, dificultando la visualización en oportunidades de extravío o distancia del mismo.
 - Emisión de doble orden de servicio de anticipo y/o combustible: Se emiten doble orden de servicio de anticipo o combustible al momento que el chofer solicita dichas órdenes a más de un integrante del área de logística lo que ocasiona inconvenientes al momento de la liquidación de transportistas.
- Facturación del servicio:
 - Inexistencia de respaldo de entrega de factura al cliente: No se realiza la conformidad de la recepción de la factura del servicio al cliente ocasionando que muchas veces el cliente afirmara no haber recibido la factura en la fecha entregada excusando la tardanza en el pago de la misma.

A continuación se determinará la criticidad de los riesgos de las deficiencias en procesos antes mencionados:

La tabla de riesgo determina la criticidad del riesgo teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia y la severidad del mismo.



		Probabilidad				
		Nada probable	Ligeramente probable	Un poco probable	Muy probable	Extremadamente probable
Severidad	Insignificante	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
	Menor	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
	Moderado	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
	Critico	Medio	Medio	Alto	Alto	Muy alto
	Catastrófico	Medio	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto

Gravedad de riesgos de deficiencias encontrados en procesos realizados actualmente.

Proceso	Vulnerabilidades	Probabilidad de ocurrencia	Severidad	Criticidad
Presupuestación de servicios	Inexistencia de respaldo de tarifa acordada con el cliente	Un poco probable	Critico	Alto
	Falta de registración de pedidos del cliente	Extremadamente probable	Moderado	Alto
Prestación de servicios de flete	Asignación de cargas a contratistas/choferes incorrectos según el orden de descarga	Un poco probable	Moderado	Medio
	Emisión de doble orden de servicio de anticipo y/o combustible	Un poco probable	Moderado	Medio
Facturación del servicio	Inexistencia de respaldo de entrega de factura al cliente	Un poco probable	Critico	Alto

Fuente: Elaboración Propia

Nota: La probabilidad de ocurrencia empleada en la tabla fue determinada a partir de las entrevistas realizadas durante el relevamiento. La severidad fue determinada subjetivamente de acuerdo a la gravedad de las consecuencias que tendrían de ocurrirse cierto riesgo.

Etapas de Propuesta de Mejoras

En la última etapa del trabajo se propondrán alternativas para el sistema organizativo, de decisiones, procesos y procedimientos y de control interno aplicado a todos los sistemas antes mencionados.

- **Sistema organizativo**

Se determina que el organigrama tipo trébol es el más adecuado para la organización. A continuación se establecen las tres hojas de la empresa intermediaria de transporte correspondiente al tipo de estructura organizacional:



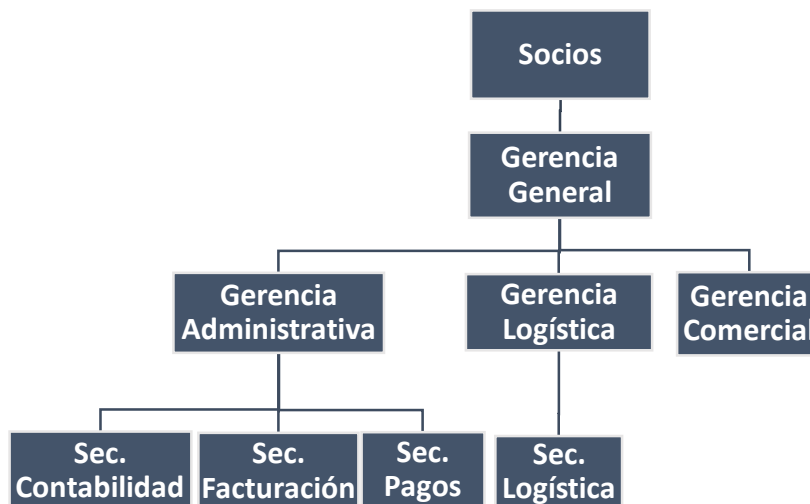
- Trabajadores eventuales y a tiempo parcial: debido a que su actividad cuenta con estacionalidad correspondiente al período de cosecha de cereales es necesario la contratación de trabajadores eventuales durante el período para cubrir la demanda en las actividades de la organización.
- Contratistas externos: la empresa intermediaria subcontrata procesos referidos a impuestos, liquidación de sueldos y auditoría externa haciendo su estructura más flexible y especializada.
- Núcleo central de profesionales: esta hoja de la estructura se refiere al núcleo de trabajadores fijo de la empresa. Para este núcleo se propone la estructura expuesta a continuación. La diferencia entre la actual y la propuesta difiere en que se añade una gerencia comercial para la vinculación con los clientes.

TIPO DE EMPRESA: Servicios

TIPO SOCIETARIO: S.R.L.

ACTIVIDAD: Intermediación de Transporte

DENOMINACIÓN: Transporte A.



Fuente: Elaboración Propia

- Sistema de decisiones

Con el fin de subsanar las falencias del sistema de decisiones determinadas en la etapa de diagnóstico se realizó ocho manuales de funciones correspondientes a los siguientes puestos organizacionales (Anexo 2: Manuales de Funciones):

- Gerente General



- Gerente Administrativo
- Gerente de Logística
- Gerente Comercial
- Responsable de Liquidación
- Responsable de Facturación
- Administrativo contable
- Administrativo de Logística.

A continuación se expone un resumen de las propuestas de cambio del sistema de decisiones:

ACTIVIDAD	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN IDEAL
Emisión de Nota de Crédito/Débito	A cargo del Gerente Administrativo	A cargo de Responsable de Facturación
Envío y seguimiento de facturas a clientes hasta conformidad de las mismas	<ul style="list-style-type: none">• Envío de facturas:<ul style="list-style-type: none">- Vía mail: Gerente Administrativo.- Soporte papel: Indefinido-según ocasión.	<ul style="list-style-type: none">• Envío de facturas:<ul style="list-style-type: none">- Vía mail: Responsable de facturación- Soporte papel: Responsable de facturación
Conciliación bancaria	A cargo del Gerente Administrativo.	A cargo del administrativo contable.
Gestión de cobranzas	A cargo de responsable de facturación (seguimiento de pendientes)/ Responsable Administrativo (aplicación de pagos)	A cargo de administrativo contable.
Emisión de reportes	No se emiten ningún reporte sugerido.	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General:<ul style="list-style-type: none">- Análisis económico-financiero de niveles de actividad en diferentes periodos.• Gerente Comercial:<ul style="list-style-type: none">- Reporte semestral de clientes. Indicando rentabilidad, fidelidad, satisfacción, etc.• Gerente Administrativo:<ul style="list-style-type: none">- Informe mensual de movimientos contables (cuentas patrimoniales y de resultados).- Resumen mensual de ingresos y egresos.• Responsable de facturación:<ul style="list-style-type: none">- Reporte de viajes semanales, indicando estado de facturación. Destinatario: Gerencia General.- Reporte de las conformidades de recepción de facturas.

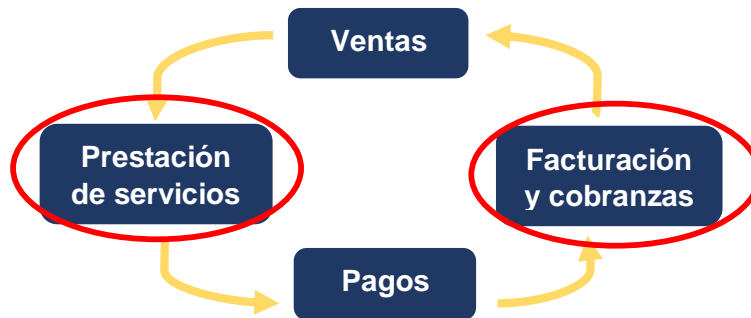


		<ul style="list-style-type: none"> • Administrativo contable: <ul style="list-style-type: none"> - Informes semanales de gestión de cobranza. - Resumen mensual de movimientos bancarios. - Informe estado de antigüedad de saldos. • Responsable de Liquidación: <ul style="list-style-type: none"> - Reporte de liquidación y pagos semanales. • Administrativo de Logística: <ul style="list-style-type: none"> - Reporte mensual de: ordenes de cargas, ordenes de servicio de anticipo, ordenes de servicio de combustibles.
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

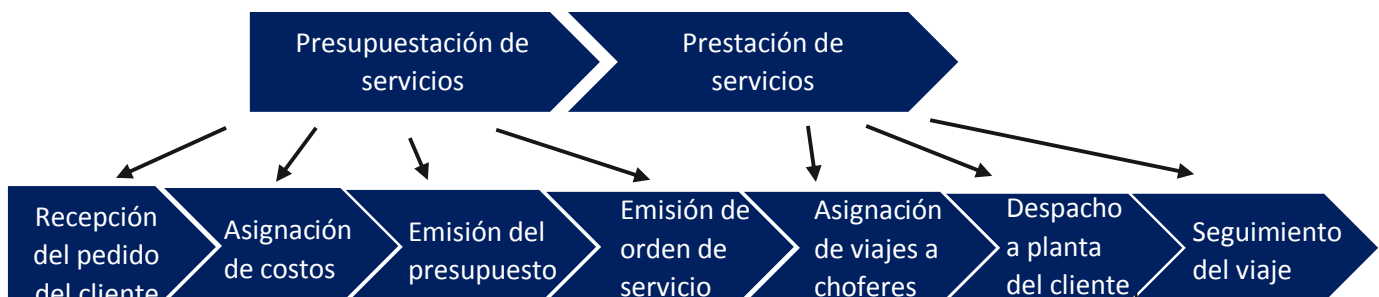
• Sistemas de Procesos y Procedimientos

Las propuestas de mejoras para este sistema son la fragmentación, cursogramas y matrices administrativas para los procesos en los que se determinaron debilidades y falencias durante las etapas de relevamiento y diagnóstico. Las falencias corresponden a procesos de prestación de servicios y facturación y cobranzas.



Fuente: Elaboración Propia

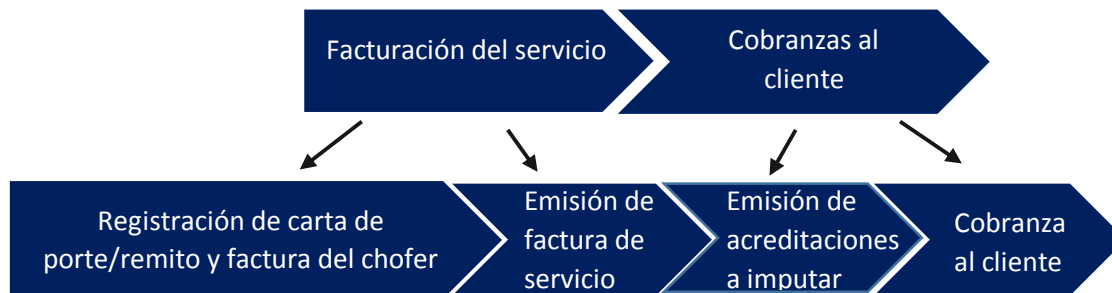
Fragmentación de prestación de servicios



Fuente: Elaboración Propia



Fragmentación de facturación y cobranzas



Fuente: Elaboración Propia

Además de la fragmentación de los procesos se realizaron los cursogramas (Anexo 3: Cursogramas) y matrices administrativas (Anexo 4: Matrices Administrativas) de dichos procesos.

- Sistema de control interno

Se elaboraron matrices de control interno para los procesos antes mencionados con el fin de contribuir a la disminución de riesgos existentes en los procesos.

7. CONCLUSIÓN

Concretando el trabajo, es importante reflexionar sobre la necesidad de flexibilidad en la estructura en ambientes cada vez más competitivos. Poseer estructuras livianas, especializadas en las actividades principales y de importancia de la organización, subcontratando aquellas de soporte que no constituyan un foco principal en la estrategia de la misma constituye una gran ventaja competitiva sobre todo en actividades que presentan cierta estacionalidad en la actividad.

Por otra parte, se resalta el modo en que la estrategia guía el funcionamiento y enfoque en los procesos desempeñados y cómo pequeñas deficiencias en el control pueden provocar grandes pérdidas económicas y de tiempo aún en empresas pequeñas y familiares como lo es el objeto de estudio.

Por último y más importante se debe mencionar el papel fundamental que juega la cultura en la reorganización administrativa empresarial, ya que la predisposición al cambio de los integrantes de la organización puede llegar a ser el principal motor o traba del cambio requerido.



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**IX Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**





8. BIBLIOGRAFIA

- Coopers & Lybrand “*Los nuevos conceptos de control interno*”, 1997, Editores: Editorial Díaz de Santos, S.A., Madrid, España.
- Ferrari M. C. “*Gestión de calidad en organizaciones de salud*”, 2011, Editorial Edicon, Buenos Aires, Argentina.
- Gómez Fulao, Magdalena y colaboradores, “*Sistemas Administrativos*”, 1999, Macchi Grupo Editor S.A., Buenos Aires, Argentina.
- Hernández Sampieri “*Metodología de la Investigación*”, 2014, Editorial McGraw Hill, España.
- Kaist y Rosenweig, “*El Enfoque de Sistemas y de Contingencias*”, 1996, Editorial McGraw Hill, España.
- Katz y Kahn, “*Psicología Social de las Organizaciones*”, (1981), Editorial F.Trillas, México.
- Trischler, W. E. “*Mejora del valor añadido en los procesos ahorrando tiempo y dinero, eliminando despilfarro*”, 1998, Gestión 2000 Editorial, España
- Volpentesta, J. R., “*Sistemas administrativos y sistemas de información*”, 2004, Osmar Daniel Buyatti Librería Editorial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Von Bertalanffy, “*Teoría General de Sistemas*”, (1976). Editorial Fondo de Cultura Económica, México.



9. ANEXOS

Anexo 1: Formularios de relevamiento

Formulario: Relevamiento de puestos

1. Identificación del puesto de trabajo

Nombre o denominación:	
Departamento:	
Denominación del cargo superior inmediato:	
Nombre del ocupante del puesto:	

2. Funciones: Funciones principales

1.
2.
3.
4.

3. Educación:

- a) No requiere educación formal
- b) Educación media (nivel: secundario)
- c) Nivel universitario (inc)
- d) Nivel universitario (completo)

Título universitario en:

Posgrado en:

Capacitación en el puesto de trabajo:

- a) Capacitación recibida:
- b) Temas o capacitación que son necesarios desarrollar:

4. Experiencia:



¿ Cuanta experiencia laboral previa es necesaria para una persona que empieza este puesto?

Ninguna	
Menos de 3 meses	
3 meses a un año	
Uno a 3 años	
Mas de 3 años	

5. Nivel de autonomía e iniciativa:

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

Frecuente. Varias veces al día	
Ocasional	
Supervisión limitada	
Poca o inexistente	

¿Qué clase de errores es probable que ocurran en este trabajo?

¿De que manera se descubren o verifican esos errores?

¿Cuál sería el efecto de esos errores si no se descubrieran?

6. Responsabilidades por maquinas o equipos:

Maquinas o equipos que utiliza	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones



7. Esfuerzo mental

Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración			
Mediana concentración			
Alta concentración			

8. Condiciones ambientales:

Marque si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas, excelentes

	Mala	Buena	Excelente
a) Iluminación			
b) Ventilación			
c) Temperatura			

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia

	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
a) Polvo			
b) Suciedad			
c) Calor			
d) Frío			
e) Humo			
f) Ruido			



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**IX Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



g) Humedad			
h) Otros			

	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
a) Contactos con público en general			
b) Contacto con clientes			
c) Fecha de entrega bajo presión			
d) Viajes excesivos			

Señale otras exigencias no contempladas:

Comentarios/sugerencias/opiniones:

Firma del titular del puesto Firma del jefe



Anexo 2: Manuales de Funciones

RESPONSABLE DE LIQUIDACIÓN

INDICE DE CONTENIDOS:

1. DESCRIPCION DEL CARGO.....	23
2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA.....	24
3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.....	24
3.1 EN RELACIÓN AL PAGO DE ESTACIONES DE SERVICIO.....	24
3.2 EN LO RELATIVO A LIQUIDACIONES Y PAGOS A TRANSPORTISTAS.....	25
3.3 EN RELACIÓN A REALIZACIÓN DE OTROS TRABAJOS.....	27
3.4 EN RELACIÓN A INFORMES PARA EL GERENTE GENERAL Y SOCIOS.....	27
4. HORARIO DE TRABAJO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6. ÉTICA Y CONFIDENCIALIDAD.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

1. DESCRIPCION DEL CARGO

Es el responsable de realizar las liquidaciones y pagos a los transportistas y a estaciones de servicio.

Funcionalmente responde al Jefe Administrativo.



2. DEPENDENCIA JERÁRQUICA.

DESCRIPCION DEL PUESTO		ORGANIGRAMA
Denominación del puesto:	Responsable de Pago	<pre>graph TD; JA[Jefe Administrativo] --- RP[Responsable de Pagos];</pre>
Área a la que pertenece:	Área Administrativa	
Dependencia jerárquica:	Jefe Administrativo	
Categoría profesional:	Contador/Lic. en Administración de Empresas	

3. RESPONSABILIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS.

3.1 En relación al pago de estaciones de servicio.

Es el responsable de realizar las liquidaciones para el pago del combustible de las estaciones de servicio, para ello, realizará un “resumen interno de combustible” detallando monto a liquidar:

- ✓ Los días Lunes de cada semana, solicitará vía mail a las estaciones de servicio vinculadas, un detalle de:
 - Nombre del Transportista
 - Fecha de carga de combustible
 - N° de factura
 - Cantidad de litros
 - Importe
 - Adelantos en efectivo
 - Chofer/Patente

- ✓ Deberá verificar que la cantidad de litros y el importe facturado por las estaciones de servicio se correspondan a las órdenes de servicios registradas previamente por logística.



- ✓ Deberá registrar el detalle de combustible y efectivo en los resúmenes internos del sistema correspondientes a cada estación de servicio.
- ✓ Será el encargado de modificar y actualizar precios de combustibles pactados con estaciones de servicios en las planillas correspondientes.
- ✓ Realizará el control de la carga de datos, cotejando, ordenes de servicios, facturaciones de estaciones y resúmenes internos.
- ✓ Será el responsable del envío de la información (ya validada bajo su firma) al jefe administrativo, para recibir instrucciones de la forma de pago a realizar:
 - En caso de pagos electrónicos, solicitar al jefe administrativo la OP vinculada y el comprobante de pago, para el armado del legajo.
 - En caso de pagos con cheques, deberá confeccionar el mismo y enviar el legajo completo al gerente general para su firma y autorización.
- ✓ Será el responsable de la cuenta corriente de cada estación en el sistema, donde se deberán registrar todos los movimientos (facturas, ND, NC, pagos, ajustes, etc.)
- ✓ Será el responsable del armado del legajo de pago por estación, donde se adjuntara orden de pago, resumen de combustible enviado por estación de servicio y comprobante de cheque electrónico emitido. Deberá archivarlos en biblioratos correspondientes a tal fin.
- ✓ Deberá enviar liquidaciones y cheques autorizados a las estaciones correspondientes.

3.2 En lo relativo a liquidaciones y pagos a transportistas

- ✓ Diariamente, deberá retirar del departamento de logística, las facturas de los transportistas.
- ✓ Deberá verificar en el mail de facturas, de administración y en el WhatsApp de la empresa si existen facturas por estos medios, deberá imprimirlas y registrarlas en el sistema.
- ✓ Para realizar el control del monto facturado por los transportistas, deberá consultar las cartas de porte registradas en el sistema por el departamento de logística,



facturas de estaciones de servicios y anticipos otorgados en la empresa. De modo tal, que los importes facturados correspondan teniendo en cuenta:

- Descuentos por órdenes de combustibles
- Descuentos por anticipos otorgados por estaciones de servicio.
- Descuentos por anticipos otorgados en empresa.

✓ Deberá verificar que, la registración de las facturas en el sistema realizada por departamento de logística se encuentre correcta, en cuanto a N° de Factura, Nombre de transportista, fecha e importe.

✓ Realizará una rendición diaria de las facturas, Notas de Créditos, Notas de Débito, tickets varios que fueron registrados y controlados durante el día, deberá firmarlo y enviarlo al jefe administrativo.

✓ Una vez realizado el control mencionado, será el responsable de realizar la liquidación de los transportistas en el sistema para ello deberá ingresar en Logística → líquidos productos → emisión de líquido producto, allí deberá cerciorarse:

- Que las facturas se encuentren correctas y registradas en el sistema.
- Que se haya realizado el descuento correspondiente a:
 - Anticipos de efectivo, emitidos y registrados por el departamento logística.
 - Ordenes de combustible.
 - Anticipos de efectivo otorgados por estaciones de servicio.

✓ Deberá calcular el importe de “faltantes” cuando el sistema exhiba faltante en líquidos productos.

Para esto, deberá verificar la fecha de descarga expuesta en carta de porte y determinar el precio del cereal correspondiente a esa fecha en la página corredora de bolsa de cereales.

Deberá introducir el precio pizarra del cereal y el sistema calculará el monto total de líquidos productos a descontar.

✓ Imputará montos de faltantes en líquidos/productos para aplicar descuentos en liquidaciones o generará nota de débito correspondiente.

✓ Deberá considerar los mails provenientes del gerente o jefe de logística informando aumento en tolerancia de faltantes por problemas presentes en balanzas de carga y así evitar la realización de descuentos por faltantes que no correspondiesen. En casos de descuentos incorrectos por faltantes, deberá solicitar autorización al gerente de logística para corregir.



- ✓ Enviará liquidaciones a jefe administrativo para que realice órdenes de pagos correspondientes.
- ✓ Deberá recibir órdenes de pago y liquidaciones del jefe administrativo, confeccionará cheques y enviar toda la documentación al gerente general para su firma y autorización.
- ✓ Deberá separar aquellos pagos que deben enviarse por el correo y aquellas que se entregan personalmente al transportista.
- ✓ Preparará y enviará a través de sistema postal los pagos correspondientes dejando el siguiente detalle en formato Excel:

N° de Liquidación	Fecha de envío	N° de envío	Razón Social	Factura de transportista	N° de OP	N° de Cheque	Vencimiento de Cheque

- ✓ Respecto a la procedencia de documentos, deberá:
 - Enviar cheque, orden de pago original, liquidación original al transportista.
 - Archivar liquidación duplicada por fecha de emisión.
 - Archivar orden de pago duplicada por número de documento.

3.3 En relación a realización de otros trabajos

- ✓ Será responsable del armado del legajo y resguardo de toda la documentación vinculada a las liquidaciones y pagos a los transportistas.
- ✓ Deberá atender las consultas de los transportistas respecto a los conceptos liquidados.
- ✓ Será el responsable de la recepción, registración, liquidación y pago de las facturas emitidas por el correo argentino.
- ✓ Deberá asistir a socios-gerentes y otras áreas cuando así se requiera.

3.4 En relación a informes para el Gerente General y Socios



- ✓ Semanalmente, deberá confeccionar un resumen por transportista de las liquidaciones y pagos emitidos. Destinatario: Gerencia General.

4. HORARIO DE TRABAJO

Tiene la obligación de presentarse en la empresa los días _____ de ____ hs a _____ hs.

El Gerente General por motivos operativos que justifiquen tal decisión, podrá autorizar cambios en la rutina de horarios de entrada y/o salida.

5. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO DE FUNCIONES

El incumplimiento de las funciones y responsabilidades descritas en el presente manual, lo hará pasible de sanciones disciplinarias y económicas, y eventualmente habilitará el inicio de los procesos judiciales pertinentes.

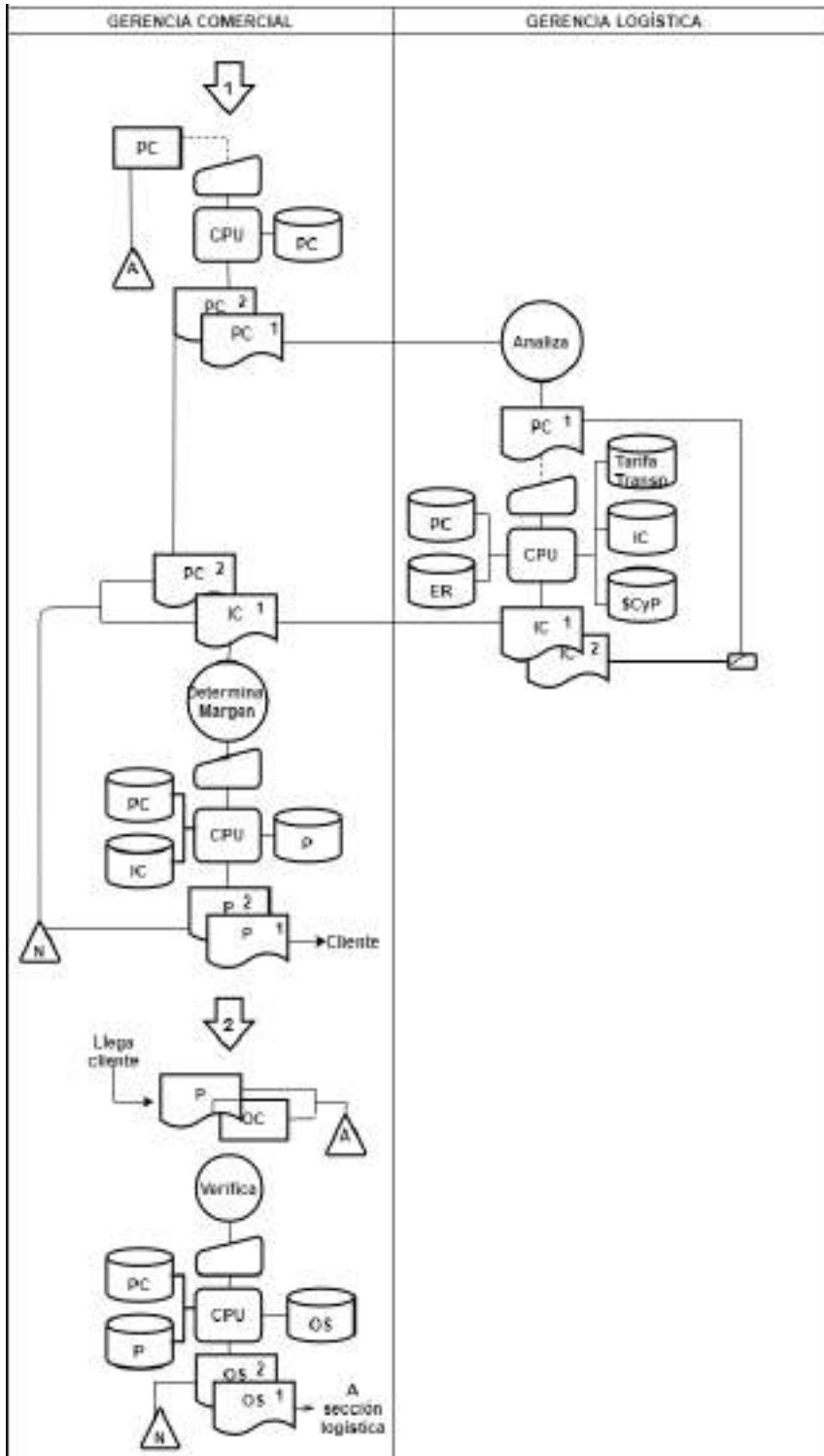
6. ETICA Y CONFIABILIDAD

Frente al conocimiento adquirido durante su permanencia en la Empresa, de situaciones o datos relativos a la operatoria general de la entidad o de algunos de los clientes o proveedores con los que la misma opera, la conducta a asumir será la confidencialidad, no difundiéndolas por ningún medio, en lugares o a personas no pertenecientes al ámbito de la Empresa.

Dicha conducta da cuenta de una ética laboral obligatoria, y el no acatamiento de la mencionada pauta podrá originar la imposición de las sanciones descritas en el punto 5 del presente manual de funciones.

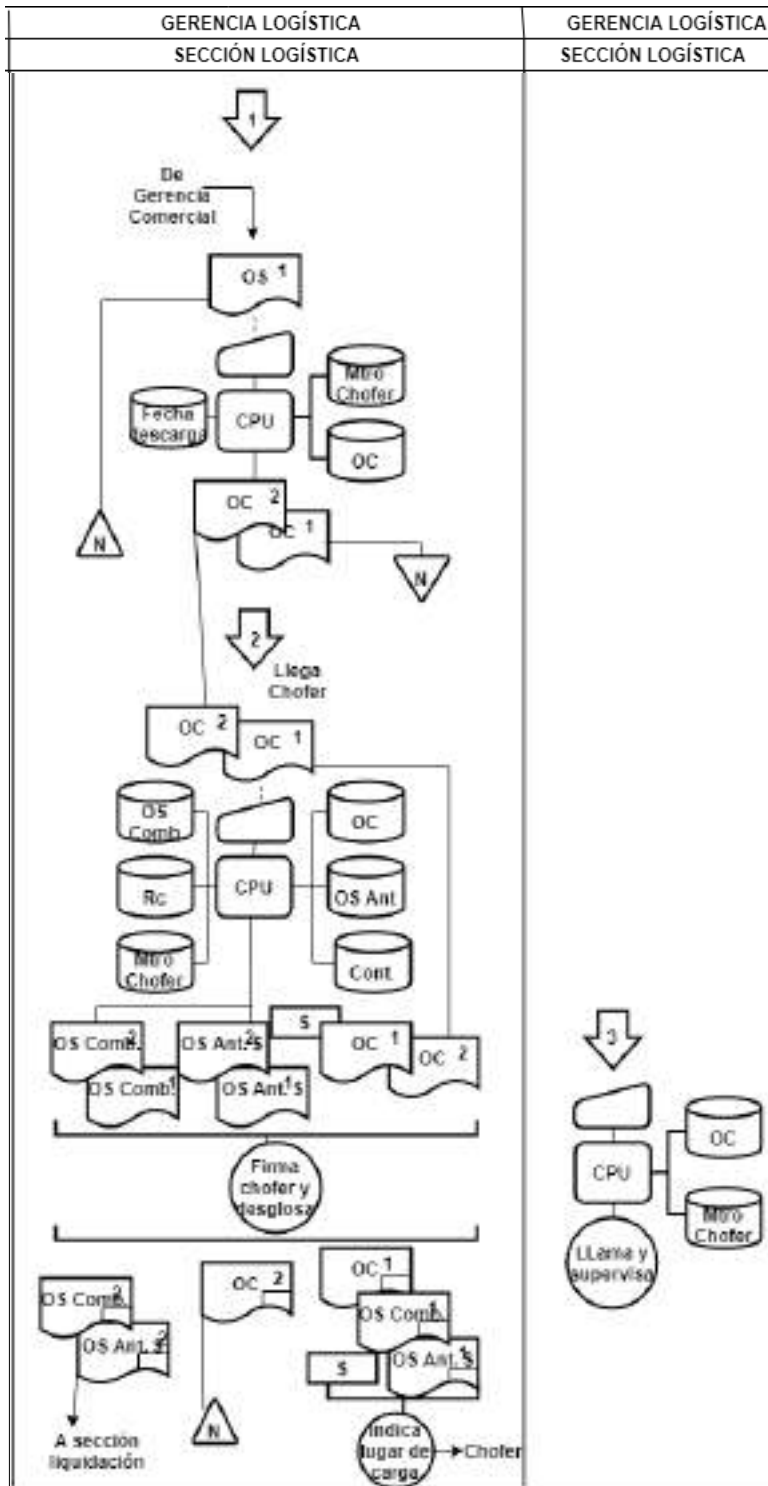


Anexo 3: Cursogramas
 Proceso de presupuestación de servicios



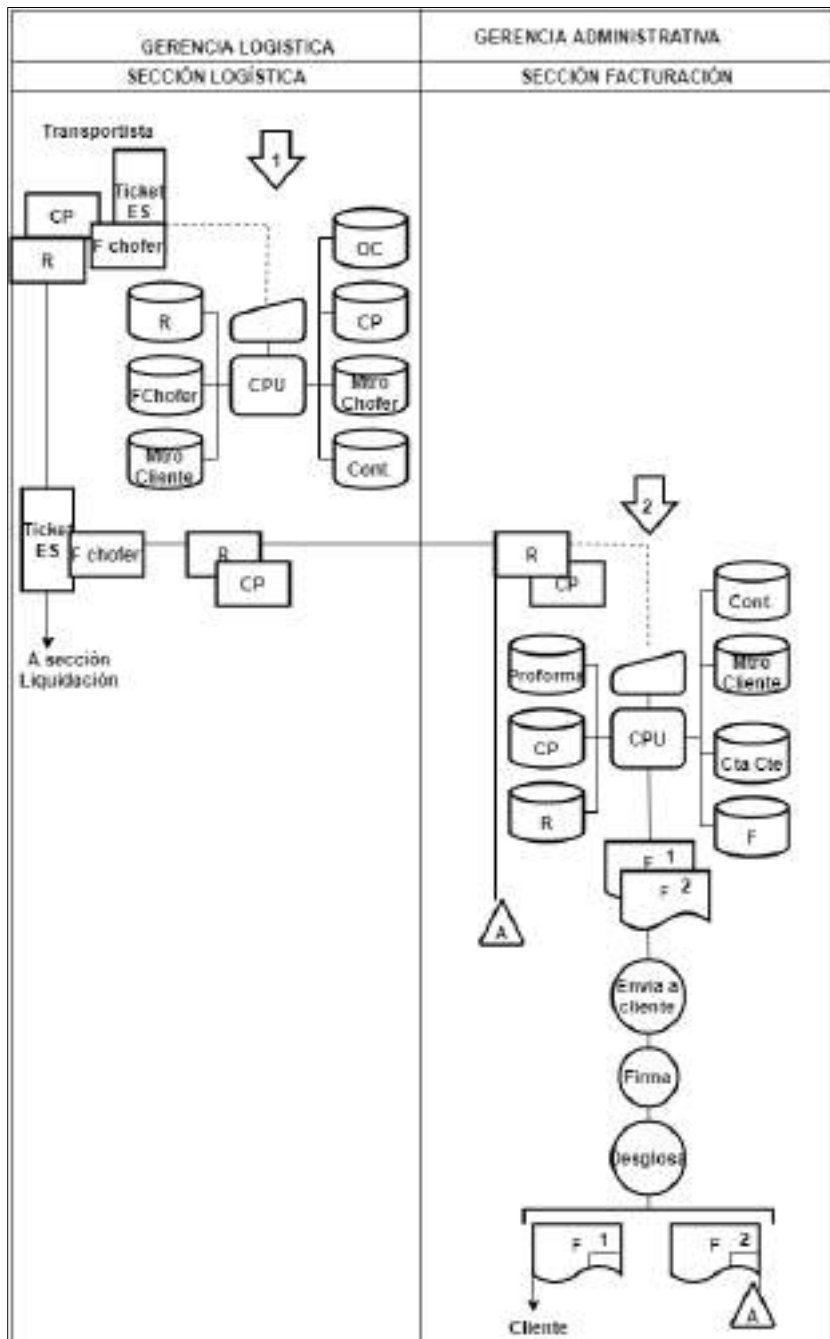


Proceso de prestación de servicios



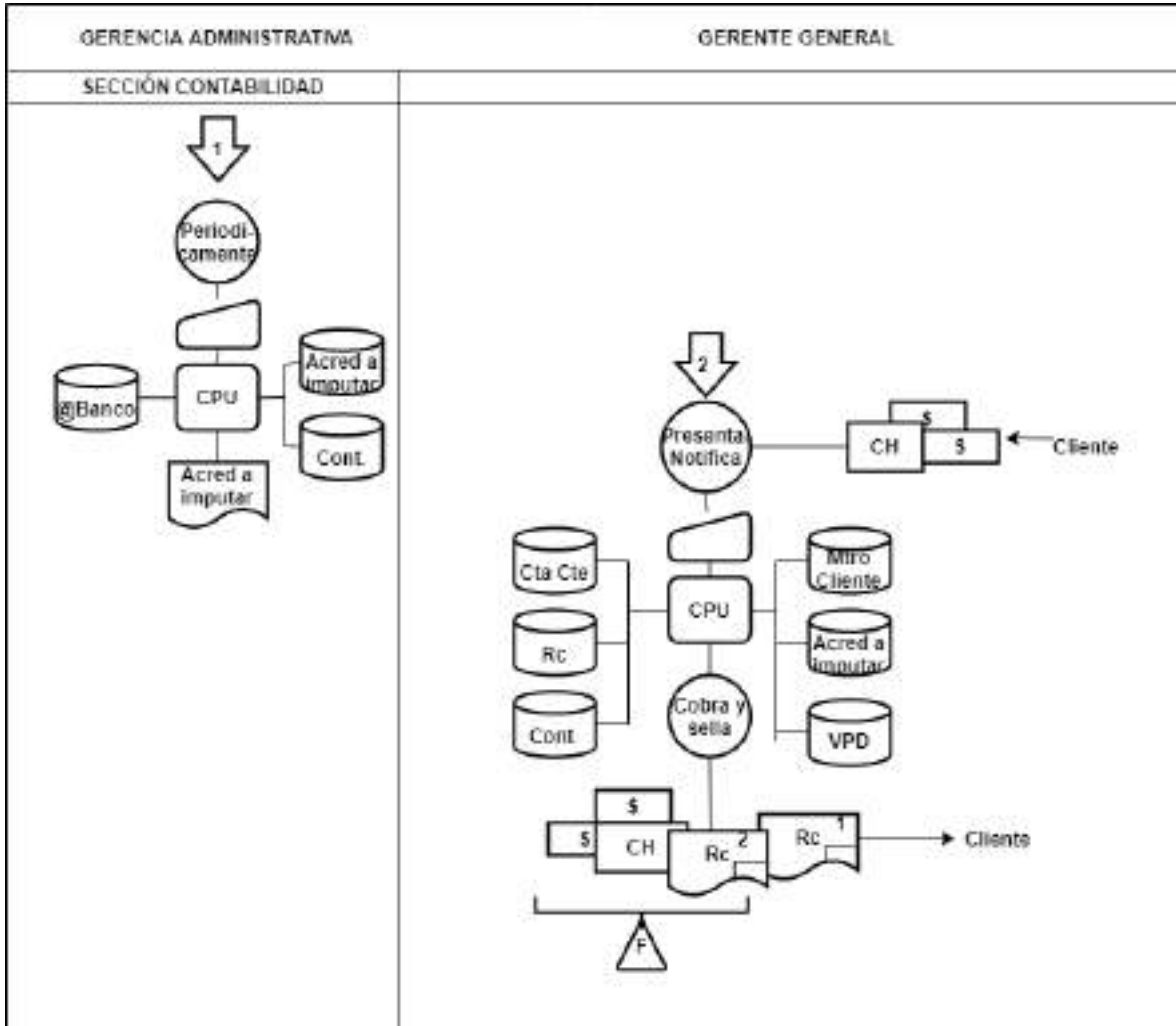


Proceso de facturación del servicio





Proceso de cobranzas al cliente



Anexo 4: Matrices Administrativas



Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUTPUT	
			Archivos	Docum/ Elementos		Archivos	Docum/Ele m
Presupues tación de servicios	Recepción del pedido del cliente	Gerencia Comercial		-PC	-Recepción y registración del PC en el sistema -Emisión de pedido de cliente original y duplicado -Envío de pedido de cliente original a gcia logística -Archivo de forma alfabética del documento	PC	PC 1y2
	Asignación de costos	Gerencia Logísticas	-PC -Especificaciones de ruta -Precio de combustible y peajes -Tarifa del transportista	-PC	-Recepción del PC -Consulta de estado de ruta, precio de combustible y peajes -Emisión de informe de costos -Archivo de IC2 y envío de IC1 a gerencia comercial	-Informe costos	-Informe costos 1y2
	Generación del presupuesto	Gerencia Comercial	-Ped del cliente -Informe costos	-Ped del cliente Informe costos	Recepción del pedido del cliente e informe de costos Determinación del margen de ganancia Emisión y entrega de presupuesto al cliente	-Presup	-Presup 1y2
	Generación de Orden de servicio	Gerencia Comercial	-Presupuesto -Pedido del cliente	-Orden de compra - Presupuesto firmado	-Recepción de OC del cliente -Verifica que coincida con el presupuesto y el pedido del cliente -Emisión y entrega de OS original a sección logística -Archivo de OS2 según numeración	-Orden de servicio	-Orden de servicio 1y2 -Orden de compra -Presup firmado



Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUTPUT	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Prestación de servicio de flete	Asignación de viajes a choferes	Sección Logística	Mtro. Chofer Fecha de descarga	Orden de carga	-Recepción de OS emitida en gcia comercial -Verificar disponibilidad de chofer -Observar y asignar viajes según archivo de fecha de descarga -Emisión de orden de carga -Archivo transitorio de OC y definitivo de OS	Orden de carga	Orden de servicio Orden de carga 1y2
	Despacho a planta de clientes	Sección Logística	Orden de carga Maestro chofer	Orden Carga 1y2	-Emisión de orden de carga, orden de servicio de anticipo y orden de servicio de combustible -Entrega de OC, OSComb, OSAnt y efectivo al chofer bajo firma correspondiente -Archivo de OC duplicada según numeración -Envío de OSComb y OSAntic duplicado a sección facturación	Contabilidad OS Anticipo OS Combustible Recibo transparente	Orden de carga 1y2 firmadas OS Anticipo 1y2 firmadas OS Combustible 1y2 firmadas
	Seguimiento de choferes	Sección Logística	Orden de carga Mtro chofer		-Observar viajes que se están realizando -Llamar a respectivos choferes para su supervización		



Universidad Nacional de Tucumán
 Facultad de Ciencias Económicas
 Instituto de Administración
**IX Muestra Académica de Trabajos de
 Investigación de la Licenciatura en
 Administración**



Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUTPUT	
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum/Elem
Facturación del servicio	Registración de factura del chofer, carta de porte/remito	Sección Logística	-Orden de carga	-Ticket ES -Carta de porte/Remito -Factura del chofer	-Recepción de documentos al chofer -Registración de factura y carta de porte/remito -Enviar ticket de estación de servicio y Factura del chofer a sección liquidación, remito/carta de porte a sección facturación	-Carta de porte/Remito -Factura del chofer -Contab -Mtro cliente -Mtro chofer	-Ticket ES -Carta de porte/Remito -Factura del chofer
	Emisión de factura del servicio	Sección facturación	-Carta porte/Remito -Proforma	-Remito/CP	-Emisión de factura de servicios -Envío de factura al cliente asegurando la conformidad de recepción -Archivo de factura duplicada por orden alfabético del cliente -Archivo de carta de porte/remito	-Factura -Cta cte -Maestro cliente -Contabilidad	-Factura 1y2 firmadas -Remito/CP



Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUTPUT	
			Archivos	Docum/ Elem		Archivos	Docum/ Elem
Cobranzas al cliente	Determinación de acreditaciones a imputar	Sección contabilidad	-@Banco		-Periódicamente entrar a la página de bancos para observar los cheques que ingresaron -Archivar los doc emitidos en forma cronológica	-Acred a imputar -Contab	-Acred a imputar
	Cobranza al cliente	Gerente General	-Mtro clientes	-Cheque -Efectivo	-Atención al cliente física y digitalmente -Cobro de cheques/efectivo -Emisión y firma del correspondiente recibo	-Acred a imp -Contab -VPD -Recibo -Cta Cte	-Cheque -Efectivo -Recibo firmado

Anexo 5: Matrices de control



Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Activ. De control	Tipo	
Presupue- stación de viajes	Recepción del pedido del cliente	Registrar la totalidad de los pedidos del cliente con los datos correctos	Operacional	No registrar la totalidad de pedidos de clientes	Realizar cruce de pedidos recibidos de forma física y electrónica vs. Pedidos registrados en el sistema	Procesos	
					Sellar los pedidos al momento de ser registrados	Procesos	
				Registrar pedidos del cliente con especificaciones incorrectas	Verificar en el sistema que el nombre del cliente, fecha del pedido, mercadería a transportar, origen y destino del viaje coincidan con el pedido del cliente	Procesos	
	Asignación de costos	Considerar la totalidad de costos actualizados de los pedidos del cliente	Operacional informativo y cumplimiento		Olvidar considerar conceptos de costos	Establecer conceptos de costos que deban ser completados obligatoriamente para la emisión del informe de costos	Sistemas
					Asignar costos desactualizados	Verificar mediante el sistema que los precios a asignar tengan una antigüedad menor a dos semanas	Sistemas
	Generación de presupuesto s	Determinar presupuesto de acuerdo al margen correcto y en relación a PC e IC correspondient es	Operacional informativo y cumplimiento		Determinar presupuesto a PC y/o IC incorrecto	Vincular el PC con sus respectivos IC y presupuesto	Operacional
						Verificar mediante sistema que PC e IC se encuentren vinculados	Sistemas
					Asignar margen de gcia incorrecto	Verificar que el margen asignado corresponda al estipulado en las políticas de presupuestación	Operacional
	Generación de Orden de Servicio	Emitir OS bajo presupuesto firmado por el cliente u OC con iguales condiciones que el presupuesto	Operacional e informativo		Inexistencia de respaldo de tarifa	Verificar la existencia de una OC o presupuesto firmado por el cliente con idéntica tarifa establecida en el presupuesto previa emisión de OS	Operacional
					Carecer de respaldo de la compra realizada por el cliente	Archivar órdenes de compra del cliente o presupuesto firmado como respaldo de la compra realizada	Operacional



Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Activ. De control	Tipo
Prestación del servicio del cliente	Asignación de viajes a transportistas	Asignar cargas al contratista que corresponde según el orden del listado de fechas descargas cumpliendo con la reglamentación	De información y cumplimiento	Asignar cargas a transportistas/choferes que no cuenten con la documentación actualizada	Impedir sistemáticamente la emisión de orden de carga cuando la fecha de vigencia de la documentación requerida (carnet municipal, nacional, psicofísico) se encuentre expirada	Sistema
				Asignar carga a contratista incorrecto según el orden de fecha de descarga	Contar con registro sistemático el orden de asignación de fletes	Sistema
	Despacho a planta del cliente	Otorgar la documentación y recursos necesarios para la consecución del servicio de flete	Operacional	Que los comprobantes OSComb y OSAntic no se encuentren firmados por el chofer	Entregar dinero posterior a la firma del chofer	Operacional
				Que el saldo del fondo fijo no se justifique con los comprobantes emitidos	Realizar arque de caja justificando con órdenes emitidas	Operacional
	Seguimiento del viaje	Realizar seguimiento de las unidades de transporte garantizando la seguridad de las mismas	Operacional	No lograr localizar las unidades	Solicitar número de contacto de persona cercana para localizar su ubicación	Operacional



Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Activ. De control	Tipo
Facturación del servicio	Registración de carta de porte/remito y factura del chofer	Registrar datos de carta de porte/remito y factura del transportista correcta y oportunamente	Operacional	Calcular monto de descuento por faltantes de cereales expuestos en carta de porte de forma inadecuada	Programar porcentaje de tolerancia en el sistema de forma que al introducir cantidad de tn de origen y destino, se exhiben de manera automática la cantidad de tn que superan el mgen de tolerancia y que se deben descontar al chofer	Sistema
				Registrar varias veces la misma carta de porte y/o factura del chofer	Programar el sistema de modo tal que no se permita la registración de una factura/carta de porte cuando ya se encuentre registrada	Sistema
	Emisión de factura de servicio	Emitir y enviar factura de servicio al cliente oportunamente	Operacional	Emitir factura de manera/medio equivocado	Observar en archivo maestro cliente la forma a emplear en la facturación (con o sin proforma) y el medio de envío (físico o digital)	Operacional
				Inexistencia de respaldo de entrega de factura al cliente	En caso de envío físico de factura de servicio, se deberá emitir factura original y duplicada y entregar original al chofer bajo firma de conformidad de recepción	Operacional
					Archivar factura duplicada con firma de recepción del cliente de forma numérica	Operacional



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**IX Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**

