



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



# **REORGANIZACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA COMERCIAL PARA UNA EMPRESA INDUSTRIAL**

Gonzales Rodriguez Pablo Nahuel

36.224.684

[ngr Rodriguez91@gmail.com](mailto:ngr Rodriguez91@gmail.com)

Profesor Tutor: Javier Antonio García



## INDICE

Resumen	3
Introducción	4
Planteamiento del Problema	7
Objetivos	8
Marco Metodológico	9
Marco Teórico	10
Discusión y Análisis de Resultados	22
Resultados del Relevamiento	26
Propuestas de Mejora	32



## RESUMEN

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

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

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



## INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

La formalización aparece cuando la institución debe prepararse para la eficiencia. Cuando una empresa pequeña comienza a crecer y volverse más compleja, enfrenta dos grandes desafíos que son: su viabilidad económica y enfrentarse a un éxito demasiado veloz para poder manejarlo. Podemos decir entonces que la



formalización aparece naturalmente cuando las organizaciones crecen, sea por estilo de gestión o por condiciones de su entorno; y dos aspectos entran en juego: la evolución del tamaño y el manejo de la formalización.

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

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

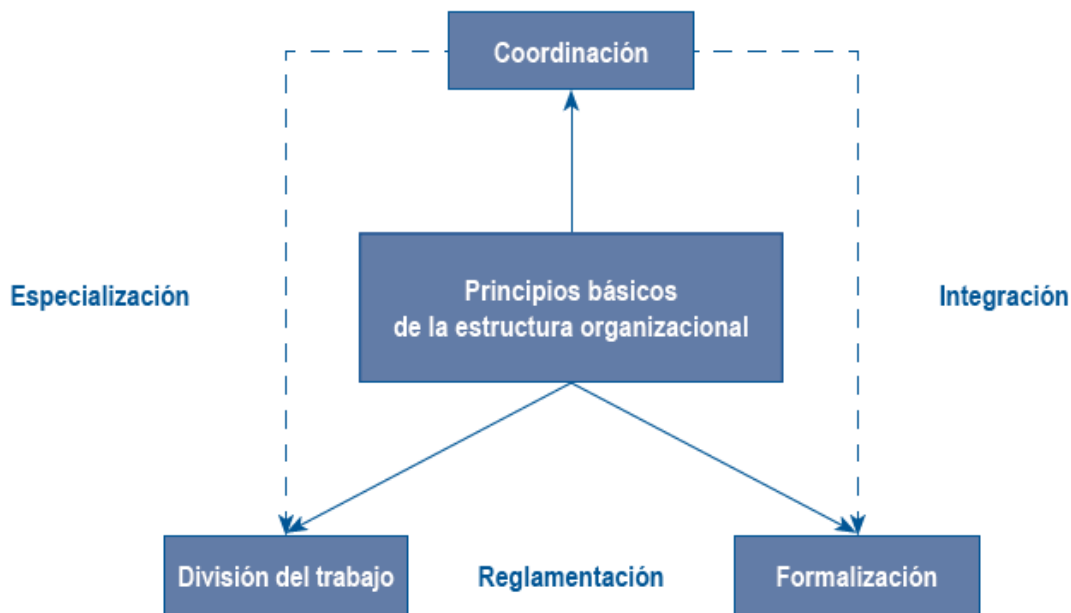


Gráfico n°1: Principios que sustentan la teoría de la organización. Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia, 2012.

### ¿Por qué surge la formalización?

Es necesario mencionar que organizar es establecer reglas de funcionamiento, es distribuir recursos de un modo particular, persiguiendo un objetivo determinado.



Organizar es distribuir elementos de la realidad institucional según normas básicas más o menos permanentes en el tiempo, es definir la manera de hacer algo. Estaremos en presencia de formalización cuando la distribución de recursos se traduzca en:

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

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

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

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

Debido al aumento de trabajo, de pedidos por parte de los clientes y de la ampliación en la fabricación de productos se resaltaron las falencias y deficiencias en los procesos actuales, vinculados a la venta tanto a consumidores finales como a grandes clientes con cuenta corriente, esto hizo evidente la necesidad de ordenar, organizar y formalizar los procesos del sector comercial.

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



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

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

Las preguntas de investigación que se plantean son:

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



## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

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

### **Objetivos Específicos**

Para el desarrollo efectivo del presente trabajo será necesario:

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





## MARCO METODOLOGICO

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

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

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



## MARCO TEÓRICO

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

### Concepto de Sistema

**Agregar citas en el marco teorico en general.** Empezamos definiendo “Sistema”. Un sistema es “un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente, de modo tal que forman una suma total o totalidad”.

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



- 4) **Ambiente:** son todas aquellas variables externas al sistema, sobre las que no tiene control. Schoderbek (1981) establece dos condiciones para caracterizar el ambiente:
- ✓ Que esté constituido por variables no controlables por la organización
  - ✓ Que los factores que lo constituyen sean relevantes para la organización

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

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

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

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

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

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

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

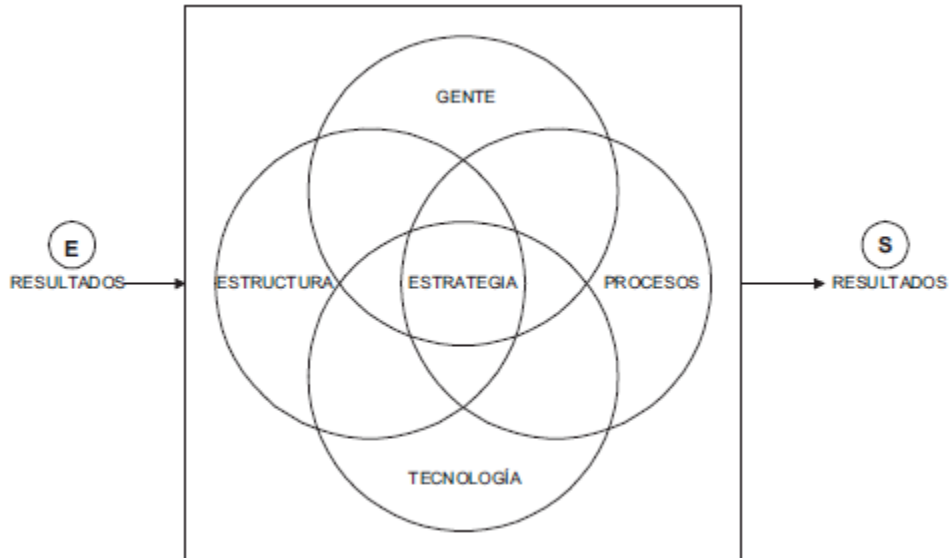


Gráfico n°2: Elementos del Diseño. Fuente: Diseño Organizativo, Gilli 2007.

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

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

### **Enfoque Situacional o Contingente**

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



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

Esto nos deja con 5 partes o elementos:

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

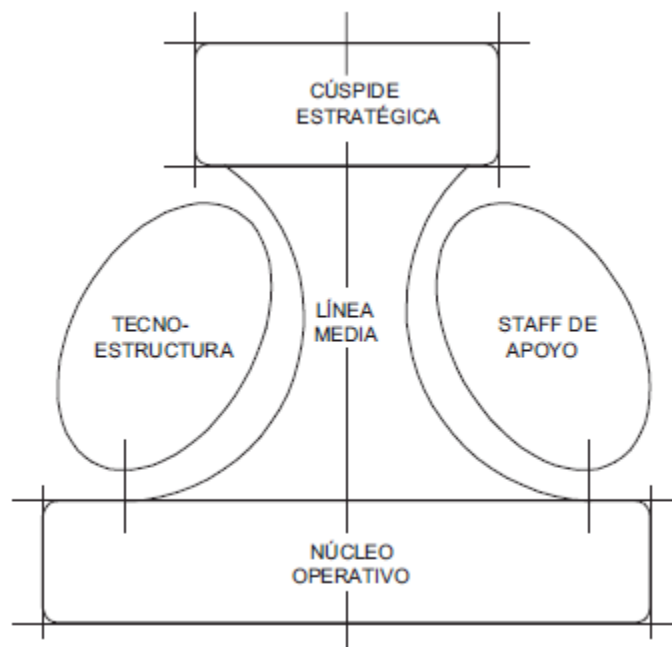


Gráfico n°3: La visión de Mintzberg. Fuente: Diseño Organizativo, Gilli 2007.



## **Formalización de comportamiento**

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

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

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

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

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

- **Autoridad formal:** representada en el organigrama, que proporciona la representación de la división de trabajo, permitiéndonos ver las posiciones existentes dentro de la organización, cómo se agrupan en unidades y cómo fluye la autoridad formal.
- **Flujos regulados:** describe el uso de la normalización mediante tres flujos, el trabajo de las operaciones, el de la información y decisiones de control.
- **Comunicación informal:** son actividades espontáneas y flexibles realizadas de manera informal entre los miembros de la organización.
- **Constelaciones de trabajo:** la organización adopta la forma de un conjunto de círculos independientes de individuos que intentan tomar decisiones adecuadas a su nivel jerárquico. Las constelaciones oscilan entre lo formal y lo informal.





- **Procesos de decisiones ad hoc:** complementan el conocimiento de los procesos de decisión, cómo se vinculan las decisiones operativas, administrativas y estratégicas, y qué rol cumplen las personas en las etapas del proceso decisorio.

### **Concepto de Proceso**

Juan Bravo Carrasco brinda una serie de definiciones de Proceso:

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

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

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

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

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

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

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

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

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





2. **Tarea:** es el desarrollo de la actividad en acciones específicas; generalmente están incluidas en los procedimientos. Nuevamente la clave es el tiempo y duración y la relación con otras tareas y actividades.
3. **Procedimiento:** es una descripción detallada de una parte del hacer de la organización, puede ser un macroproceso, un proceso o una actividad.
4. **Regla:** forma parte de un reglamento interno.
5. **Norma:** es una estandarización con el medio con un cierto grado de obligatoriedad. Algunas son adhesiones voluntarias y otras obligatorias; en ambos casos están para cumplirse.
6. **Cliente:** es aquella persona u organización a quien servimos y de quien recibimos ingresos. Todo proceso existe para agregar valor al cliente, incluyendo los procesos estratégicos y de apoyo.
7. **Dueño del proceso:** es alguien de nivel ejecutivo que vela por el resultado del proceso de principio a fin, con la autoridad suficiente para modificar el diseño del proceso y controlar el nivel de los indicadores.

## Identificación de Procesos

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

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

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

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



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

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

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

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

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

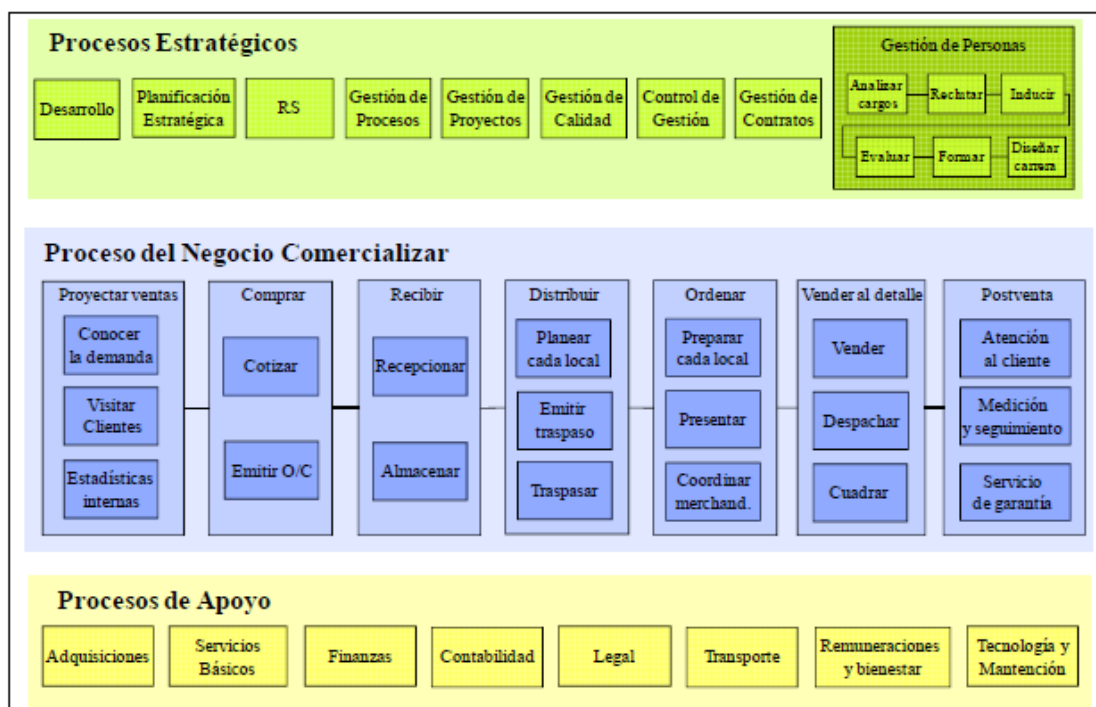


Gráfico n°4: Tipos de Procesos. Fuente: Gestión de Procesos, Juan Bravo Carrasco 2009.



## Herramientas para la formalización

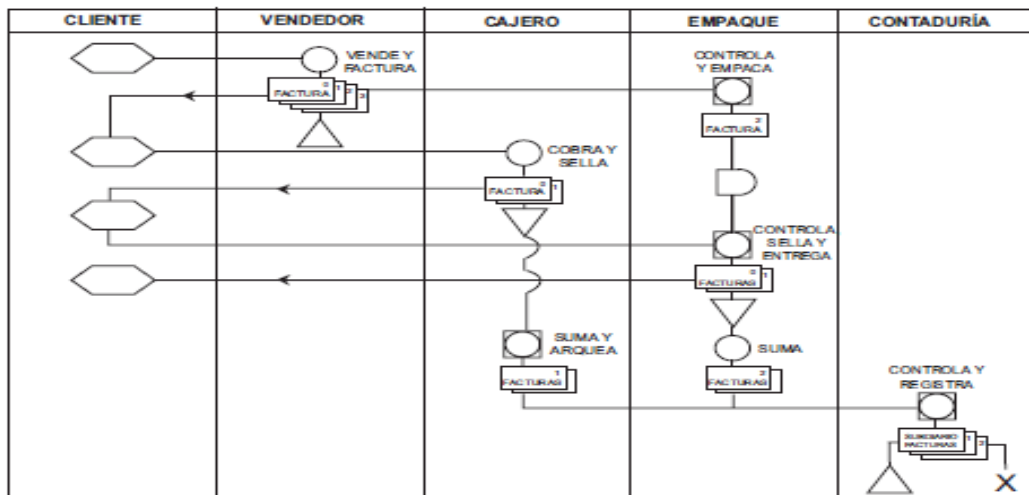
Cuando las empresas inician, la experiencia se transmite informalmente y deja márgenes de discrecionalidad que dan flexibilidad a los puestos y procedimientos. Cuando la empresa crece en tamaño y complejidad, desaparece el ajuste mutuo y la informalidad puede convertirse en ambigüedad y falta de control.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

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

## Diagramas

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

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



Flujograma, capítulo diseño de sistemas administrativos. Fuente: Diseño organizativo, Gilli 2007.



## Manuales Administrativos

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

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

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

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

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

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

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



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

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

## Organigramas

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

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

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



## DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### La Organización

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

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

#### MISION

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

#### VISION

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

#### VALORES

Sustentabilidad, Respeto, Honestidad, Innovación, Confianza.

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

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

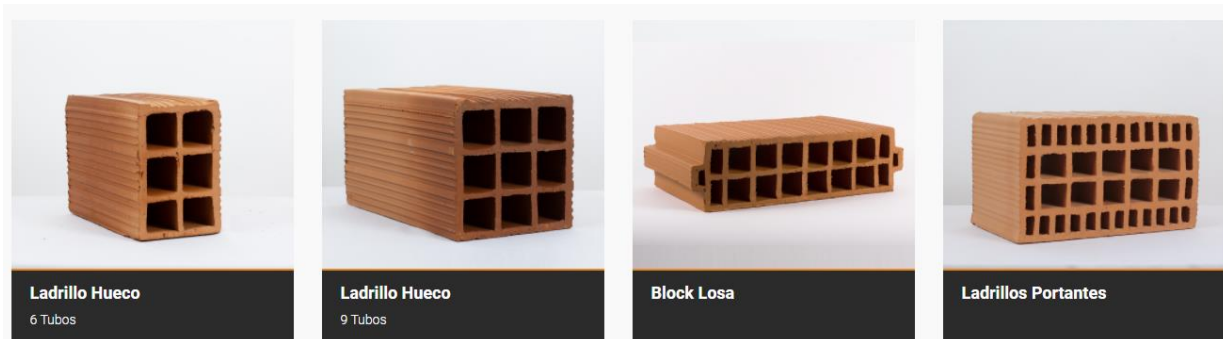


- Turno 1: 22:00 – 06:00
- Turno 2: 06:00 – 14:00
- Turno 3: 14:00 – 22:00

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

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

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







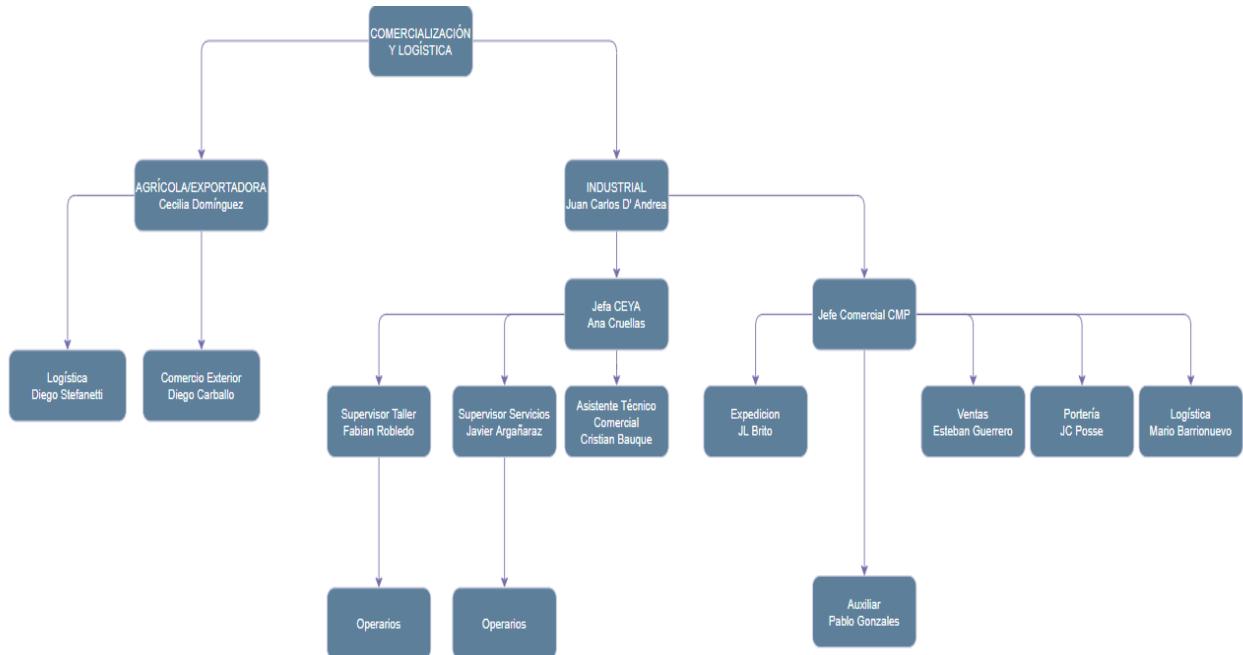
Dentro de la empresa es posible diferenciar sus sectores o áreas funcionales correspondientes como Finanzas, Contable e Impositiva, Compras, Comercial, y Recursos Humanos, además de la Gerencia.

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

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

Con respecto a la estructura organizacional del área, la empresa tiene un organigrama tentativo que se encuentra en desarrollo, se fue elaborando en un trabajo conjunto con las distintas áreas y el sector de Recursos Humanos fue el encargado de dar el permiso para utilizar el organigrama. Cabe mencionar que en reunión con la Responsable Comercial se concluye que el diagrama no refleja la realidad jerárquica actual del área comercial





**Gráfico n°5: Organigrama tentativo. Área Comercial Cerámicos NOA. Fuente: área de RRHH.**

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

Dentro de las principales funciones definidas en el área comercial se encuentran las siguientes:

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



## RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO

### ALCANCE

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

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

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

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

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

**FINNEGANS:** es el nuevo software que la empresa desea implementar a mediano/largo plazo y se trata de una solución en la nube, es un ERP capaz de gestionar toda una empresa de forma online, digitalizar todo el back office administrativo contando con módulos de tesorería, gestión de stock, ventas,



contabilidad, compras, e impuestos. Es muy utilizado en distintos rubros como agro negocios, constructoras, manufacturas, servicios, comercializadoras, salud, etc.

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

## **OBSERVACIONES**

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

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

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

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

En base a las observaciones participantes realizadas en la empresa fue posible detectar que el ambiente de trabajo es ameno, tranquilo, y las personas conforman equipos de trabajo que se reúnen con determinada frecuencia para tratar algún tópico en particular. Las oficinas están iluminadas ya que hay mucha luz natural que ingresa por las ventanas y el lugar de trabajo de cada empleado se encuentra limpio



y ordenado. Lo anterior mencionado se relaciona al layout, el cual está diseñado correctamente ya que posibilita el tránsito por el área de trabajo.

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

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



## ENTREVISTAS

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

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

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

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

Se perciben las siguientes funciones generales del área comercial:

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

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

- Atender a clientes de forma presencial y telefónica, con el fin de despejar cualquier duda y asesorar sobre los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Dar de alta a nuevos clientes, prestando especial atención de su condición fiscal y características particulares.
- Revisar y actualizar la cuenta corriente de los clientes.
- Negociar con los clientes las condiciones de venta y gestionar los pedidos que realizan los mismos.



- Actualizar las planillas Excel que se utilizan para el trabajo diario del área comercial, como por ejemplo las comisiones a vendedores y los partes diarios de producción.
- Verificar la situación tributaria de los clientes, si ha cambiado algo en su condición fiscal, en coordinación con el área impositiva.
- Realizar la gestión de cobranza a clientes con deuda en su cuenta, notificando vía mensajes por WhatsApp o correo electrónico la situación del cliente.
- Controlar la calidad y el estado de los productos que se entregan a los clientes, que se cumplan con las especificaciones que el cliente establece.
- Controlar las facturas, remitos, notas de débito, notas de crédito y demás documentación propia de la gestión comercial

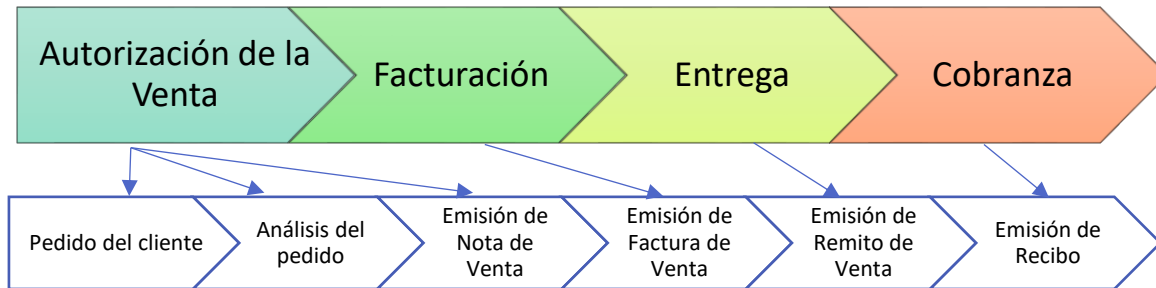
Las tareas que se llevan a cabo son diseñadas y designadas por la Responsable Comercial en conjunto con el Socio Gerente Comercial, son ellos quienes planifican e indican lo que se tiene que hacer en el día a día. No existe un documento o manual que estandarice las tareas, al menos no en el área comercial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

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

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

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

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



### Diagnóstico de la situación actual del Área Comercial

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

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

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

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

Es necesario mencionar que durante el relevamiento se pudo detectar que se cumple el principio de Pareto, ya que en la empresa existe un 20% de los clientes que representa el 80% de los ingresos. Al ser una fábrica, el modelo de ventas que prima es el B2B, business to business o venta de empresa a empresa, donde





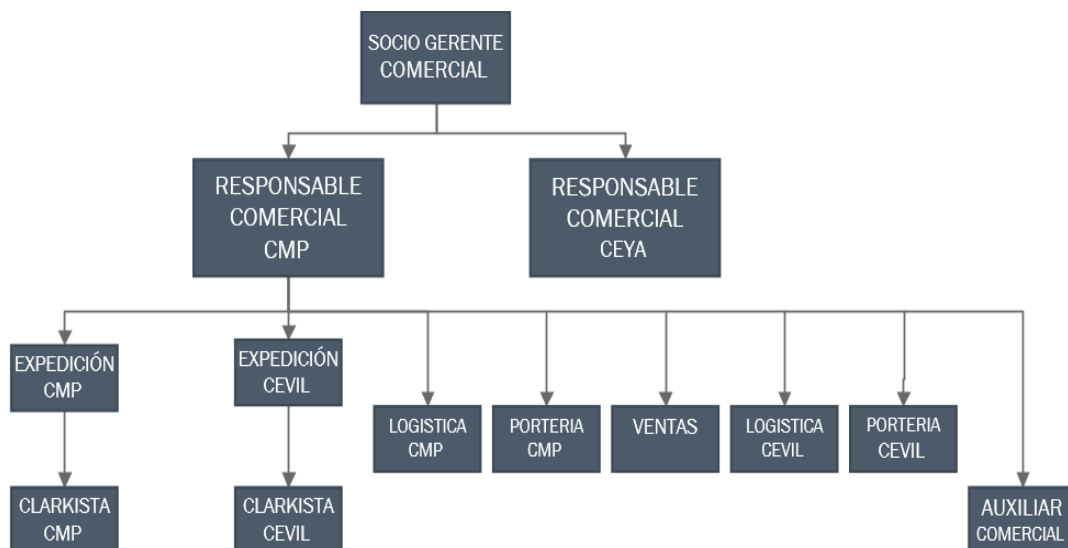
podemos encontrar clientes grandes que compran a Cerámicos NOA desde hace mucho tiempo. Son relaciones comerciales largas que es conveniente mantener.

## PROPUESTAS DE MEJORA

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

### Organigrama

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



**Gráfico n°6: Organigrama del Área Comercial. Fuente: Elaboración propia**

Como se puede observar, en la cabeza del área se encuentra el socio gerente comercial, descendiendo a otro nivel se encuentra la Responsable Comercial, cabe aclarar que no se consideró dentro del análisis y diseño la estructura correspondiente a la otra línea de negocio CEYA. De la Responsable Comercial





dependen los encargados de Expedición tanto de la planta centra, como la planta Cevil; esto también se da con la parte de logística tanto central como Cevil y la portería. Ventas se encuentra solamente en Administración Central como así también el Auxiliar Comercial.

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

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

Es necesario mencionar que, si bien el anterior organigrama fue elaborado en conjunto con la Responsable Comercial, es susceptible de mejoras ya que se hizo evidente la gran cantidad de personas a cargo de la Responsable Comercial, lo cual viola el principio de unidad de mando y tramo de control. Es por ello que se diseñó un nuevo organigrama como propuesta de mejora. Dicho organigrama se muestra en el Manual de Funciones más adelante.

## **Manual de Funciones**

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