



REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE RETAIL INDUSTRIAL

LAZARTE DIEGO HERNÁN

Instituto de Administración – Facultad de Ciencias Económicas – UNT
Hernanlazarte18@gmail.com

RESUMEN

Las empresas en la actualidad deben optimizar sus recursos a través de estrategias para enfrentar las fuerzas del entorno externo, pero también se hace necesario conciliar las fuerzas del entorno interno que determinan el funcionamiento de los procesos gerenciales que les permiten ser competitivas.

Conforme las empresas se enfrentan a la globalización es evidente que surgen más oportunidades para crecer, pero es necesario que algunos puestos, estructuras y sistemas tradicionales cambien para enfrentar a los ambientes turbulentos.

Esta es una de las características principales a abordar en el presente trabajo, cuyo propósito es proponer un rediseño organizacional óptimo para la empresa “SG” ubicada en la ciudad de San Miguel de Tucumán, partiendo de la situación actual de la empresa, que presenta a priori procesos informales, duplicidad y sobrecarga de actividades, personal no calificado en sus distintas áreas; comunicación ineficaz de los objetivos organizacionales, etc.

El enfoque metodológico seleccionado es de tipo cualitativo; el diseño de la investigación será de tipo de la lógica inductiva, la cual permitirá obtener información, comprender y analizar todos los procesos presentes en la empresa, partiendo desde lo particular hacia lo general.

Mediante el uso de diferentes herramientas de recolección de datos, como ser observación directa en la empresa, entrevistas al personal, revisión de documentos, etc.; se procederá a sustentar la presente investigación.

Los resultados que se esperan lograr abarcaran el análisis de mejoras a implementar y la propuesta de herramientas que contribuyan a las mismas.

Palabras Clave: Rediseño Organizacional – Procesos – Control de Gestión – Estrategia

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad deben optimizar sus recursos a través de estrategias para enfrentar las fuerzas del entorno externo, pero también se hace



necesario conciliar las fuerzas del entorno interno que determinan el funcionamiento de los procesos gerenciales que les permiten ser competitivas.

Conforme las empresas se enfrentan a la globalización es evidente que surgen más oportunidades para crecer, pero es necesario que algunos puestos, estructuras y sistemas tradicionales cambien para enfrentar a los ambientes turbulentos.

Es así que toda empresa se plantea objetivos a los que quiere llegar, y para lograrlos, es necesario que se satisfagan las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles productos y/o servicios de calidad, de manera oportuna, que brinden seguridad y que cuenten con precios competitivos. Pero estos esfuerzos que las organizaciones hacen para llegar a cumplir los objetivos no sirven si no se llevan a cabo en un ambiente de productividad. Entendiendo que los procesos constituyen un elemento fundamental para asegurar este ambiente de crecimiento, se deben gestionar de modo que generen los productos y servicios diseñados para satisfacer y exceder los objetivos de la empresa.

La compañía objeto de este estudio se denomina “SG”, una división de un grupo empresario de origen tucumano, el cual está formado por un conjunto de empresas argentinas con más de 30 años de trayectoria, los cuales lo posicionan como líder en el mercado; caracterizándose además por representar a las principales marcas del mundo asegurando de esta manera la satisfacción de sus clientes.

Especializada en proveer insumos en seguridad industrial y afines a las industrias más importantes del N.O.A. como ser: artículos de ferretería, elementos de protección personal, indumentaria textil, calzados de seguridad, iluminación industrial, limpieza industrial, electrodomésticos y otros productos al por mayor; su casa central está ubicada en la ciudad de San Miguel de Tucumán, y en febrero de este año abrió una nueva sucursal en la provincia de Salta.

En sintonía con la evolución del mercado y el deseo de ser identificados como proveedores especializados en seguridad industrial, a partir del 1 de septiembre de 2016 la compañía decidió adoptar el nombre “SG”, innovando de esta forma su nombre comercial, pero permaneciendo su razón social inalterada, así como su dirección y datos fiscales.

Cabe destacar que por cuestiones de confidencialidad y preservar la denominación real de la empresa objeto de este estudio es que se usará el nombre de fantasía “SG” para hacer referencia a ésta misma.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La división de negocios del grupo empresario se ha desarrollado continuamente durante los últimos 5 años, posicionándose firmemente en el mercado, ganando terreno a sus competidores y contando con una amplia cartera de proveedores y clientes leales, logrando así grandes volúmenes de ventas.

Acompañar y respaldar este notable presente requiere de un gran compromiso y responsabilidad por parte de todos los empleados, y como toda



empresa en el ciclo de vida natural “SG” no está exenta de la presencia de diferentes situaciones que podrían perjudicar la realización de sus propósitos, llevándolos a la necesidad de centrarse en su gestión y dinámica de trabajo.

En el día a día de las operaciones se evidencia la informalidad de los procesos que hacen a la labor de las distintas áreas y/o departamentos que la componen, lo que se traduce en la dificultad de identificarlos y describirlos, como el hecho de distinguir de manera adecuada quiénes son los empleados responsables de su ejecución y control, de existir.

En consonancia con lo ya mencionado, se pudo observar una sobrecarga de tareas en el personal, lo que provoca que muchas de estas tareas que requieren de una ejecución en tiempo y forma, se están realizando actualmente de manera ineficiente, o en su defecto son dejadas de lado o pospuestas para el día siguiente. También supone cierta dificultad para separarlas y asignarlas claramente, la duplicación de las mismas y/o el desconocimiento de varias otras. Por ejemplo, un empleado es responsable de tareas que normalmente están dentro del alcance de la función de Tesorería, y para las cuales se supone fue designado, realiza otras que no son de su incumbencia en su totalidad, por ejemplo, ciertas actividades relacionadas con Compras, Ventas, Caja Salón de Ventas, Impuestos, etc.; lo que causa una acumulación y retraso en el cumplimiento de sus labores propios, así como un retraso en la entrega de información.

Así como a primera vista existe una concentración de distintas tareas en un empleado; en el campo de la toma de decisiones, muchas de ellas se toman en el momento en que un suceso tuvo lugar, reaccionando tardíamente, en cierto modo, ante lo acontecido; como posible consecuencia de una falta de delegación en la toma de decisiones y de proactividad por parte de los empleados.

Otra consecuencia a destacar es la falta de un criterio en común a la hora de resolver ciertas cuestiones inherentes al trabajo cotidiano, siendo esto pasible de desarrollarse de forma subjetiva según quién realice la tarea.

En lo que respecta a la comunicación organizacional, en su dimensión interna, los empleados de las distintas áreas aducen no conocer con claridad la estrategia corporativa que se propuso llevar a cabo la gerencia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, su presencia y si es que actualmente está siendo implantada, presumiendo una falta óptima de comunicación entre los distintos actores que a su vez imposibilitaría llevar a cabo acciones que contribuyan a la consecución de sus logros.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación que se plantean son las siguientes:

- ¿Cuál es la situación actual de “SG”?
- ¿Cómo es su arquitectura organizacional y procesos de avance?
- ¿Qué procesos existen en la empresa?
- ¿Qué mecanismos de control son útiles y necesarios para controlar la gestión de la empresa?



OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este estudio es proponer un rediseño organizacional óptimo para “SG”, que le permita realizar sus procesos de manera eficiente y contribuya al crecimiento del personal y de la organización de manera conjunta.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para el efectivo desarrollo del presente trabajo será necesario, entre otros:

- Conocer y diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Determinar su arquitectura organizacional y procesos de avance.
- Identificar y describir sus procesos.
- Diagnosticar las herramientas y/o mecanismos de control existentes que la empresa implementa en relación al control de la gestión y recomendar nuevos para su uso.

MARCO TEÓRICO

ORGANIZACIÓN

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo.

Para poder realizar un estudio dentro de la organización es necesario definir el concepto de organización, por lo cual se mostrará una serie de definiciones de diferentes autores.

Según Henri Fayol, citado por Hall (1981), define a la organización como: “Organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal”, citado por Avendaño (2014). Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

De acuerdo con León (1985), “una organización es, en el sentido más amplio, un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” (p.68). Este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en la ley establecida formalmente, objetivos, estatutos, funciones y el número de sus directivos, citado por Nava, (2014)

Según Koontz y Weihrich (1999), define la organización como la identificación y clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades



necesarias para alcanzar objetivos, delegación, coordinación, y estructura organizacional. El concepto organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Una estructura social formada, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización” (Merton, 2002, p275).

Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) como así también los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

Para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para el logro de objetivos.

Estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins, 2005, p234).

Por lo tanto, al diseñar una estructura dentro de la empresa, los directivos podrán delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada uno de las personas que integran la organización con el fin de lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos.



ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

De acuerdo a Chiavenato (2002, p362) “organizar significa agrupar, estructurar e integrar los recursos organizacionales, definir la estructura de los órganos que los deberán administrar, establecer la división del trabajo mediante la diferenciación y medir los niveles de autoridad y responsabilidad”.

Por lo tanto, toda organización debe funcionar como un sistema integrado y cohesionado en que las partes se interrelacionan estrechamente para alcanzar los objetivos organizacionales.

CONCEPTO DE PROCESO

Desde el punto de vista de la Gestión de las Organizaciones, un proceso puede definirse como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno” (H.J. Harrington, 1993, p.309).

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.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Según Chiavenato (2002) el diseño organizacional es: la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de

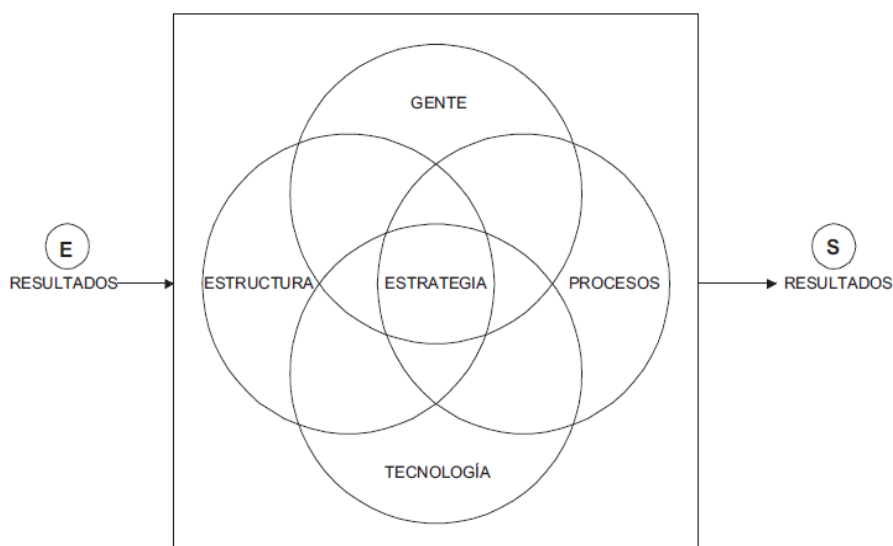


elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales (p. 711).

Según Daft (2007), el diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico.

ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente.



Fuente: Diseño Organizativo. Estructura y Procesos. Gilli, Juan José

Realicemos un breve análisis de los elementos del diseño organizacional que se muestran en el gráfico.

- **Estrategia:** es la guía para el diseño organizacional. Debemos conocer en qué mercado y con qué producto la empresa logrará los objetivos para establecer el diseño que permita maniobrar hacia el futuro. A partir de la ventaja competitiva que persiga la empresa, se determinarán los recursos, los procesos y la estructura necesarios para lograrla. Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlstrand (1998) presentan las siguientes acepciones del término estrategia.

- Es un planeamiento: una guía, una dirección. Implica la fijación de objetivos y la manera de alcanzarlos.



-
- Es un modelo: un patrón que coordina las acciones a través del tiempo.
 - Es un posicionamiento: algunos autores asimilan la estrategia al mercado en el que se van a colocar los productos.
 - Es una perspectiva: así como la estrategia de posicionamiento mira hacia afuera de la organización, considerarla como una perspectiva implica mirar hacia adentro y hacia arriba: la visión de la empresa.
 - Es una trampa: otra posibilidad es considerar a la estrategia como una maniobra específica para eliminar a un competidor.

Las acepciones “modelo” y “perspectiva” son, sin duda, las más apropiadas para el desarrollo del tema de diseño. Rummler y Brache (1995) explican que en la estrategia organizacional se deben tener en cuenta tanto el desarrollo como la implementación. En el desarrollo de la estrategia se deben considerar:

- los productos y servicios que se ofrecerán (¿qué?);
- los clientes y mercados (¿a quién?);
- las ventajas competitivas (¿por qué el cliente va a comprar nuestro producto?);
- las prioridades de productos y mercados (¿dónde nos enfocaremos?).

En la implementación de la estrategia los autores mencionan los sistemas y la estructura (¿cómo realizaremos el qué, quién y dónde?). Por su parte, Peter Drucker explica que la estructura se subordina a la estrategia.

Contar con una estrategia sólida es sólo la mitad de la solución. Muchas estrategias fracasan no por falta de claridad o de visión, sino por haber sido pobremente implementadas.

- **Estructura:** es la disposición de las partes adecuada a los objetivos, que comprende su agrupamiento y el análisis de sus relaciones. La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema.

Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones. Las prescripciones no contemplan las expectativas de los individuos. Aun suponiendo que los miembros de una organización perciban adecuadamente lo que se espera de ellos, es posible que las prescripciones no se cumplan por falta de motivación o mala coordinación de las actividades. La



estructura real es la suma de la estructura formal y la informal. Con “informal” nos referimos a las relaciones no oficiales que complementan y, a veces, reemplazan a las prescriptas. Brown (1960) define cuatro tipos de estructuras organizacionales.

- Estructura formal: es la que aparece en el organigrama y manual de funciones.
- Estructura presunta: es la que los miembros de la organización perciben como real.
- Estructura existente: es la que efectivamente se encuentra luego del análisis sistémico.
- Estructura requerida: es la que los individuos necesitan.

La coexistencia de estas cuatro formas de estructura genera disfunciones que propician la ineficiencia y la aparición de conflictos. La solución es el diseño de la estructura requerida a partir del análisis de la existente.

• **Procesos:** Hammer y Champy (1994, 37) definen el concepto de proceso como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”. La tarea de diseño de la organización no sólo debe contemplar la división del trabajo y la asignación de las funciones, sino también ocuparse del estudio de las causas y condiciones por las cuales se transforman las entradas en resultados.

El diseño de los procesos tiene que ver con la visión de la organización en un plano horizontal. La estructura constituye el marco donde se van a desarrollar los procesos; el desafío consiste en encontrar la estructura que soporte los procesos clave de la organización.

• **Gente:** Peter Drucker (2000) señala que la distribución de cargos es quizás el elemento más importante de la administración de personas. Colocar a las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas es la manera de asegurar la optimización de los recursos humanos. Quienes trabajan en una organización pretenden diferentes recompensas acordes con lo que consideran que aportan. El diseño del sistema debe procurar un equilibrio entre el aporte, la retribución y la capacidad de cada individuo.

Schlemenson (1990) menciona que el salario, la carrera, la tarea y las condiciones de bienestar y salubridad en los lugares de trabajo contribuyen a configurar la buena relación de los individuos con su empleo. Estos factores pueden ser investigados y evaluados en cada organización en particular. La



verificación de desajustes permite elaborar planes adecuados para la reducción de las incongruencias. Entre los instrumentos concretos para ello, el autor menciona:

- sistemas de evaluación del desempeño;
 - apreciación prospectiva del desarrollo individual en el trabajo;
 - procedimientos para la evaluación de roles y delimitación de tareas;
 - encuestas sobre satisfacción con el salario;
 - planes para el desarrollo de carrera, etc.
- **Tecnología:** la tecnología, entendida como el sistema técnico (herramientas) que permitirá transformar la materia prima en producto terminado, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización, y actúa como una de las limitaciones del sistema social. Así, por ejemplo, el número de niveles jerárquicos, los mecanismos de coordinación y control, y la dimensión de las unidades de apoyo varían según las necesidades tecnológicas.

El diseño de sistemas técnicos implica una serie de elecciones más o menos conscientes en cuanto a los sistemas sociales que en él se insertan.

En lo que se refiere a las variables de estructura y en los aspectos relacionados con el análisis de procesos, la tarea busca como único fin proveer una adecuada organización. Así, se puede afirmar que no es posible implementar procesos si no hay estructuras claramente definidas. De la misma manera, una adecuada estructura no está capacitada para funcionar de modo eficiente si no aplica procedimientos que permitan el trabajo coordinado de cada uno de sus componentes.

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

La arquitectura organizacional es lo que sostiene a la estrategia. Está compuesta por tres elementos fundamentales:

- el diseño organizacional o estructura organizativa, es decir, el conjunto de puestos, tareas, roles y funciones.
- el sistema de información, contable o no, que mide lo que se realiza y ejecuta para ver la congruencia de las acciones con la estrategia.



-
- el sistema de desempeño e incentivos, que se utiliza para evaluar el desempeño de los miembros de la organización y proporcionar incentivos.

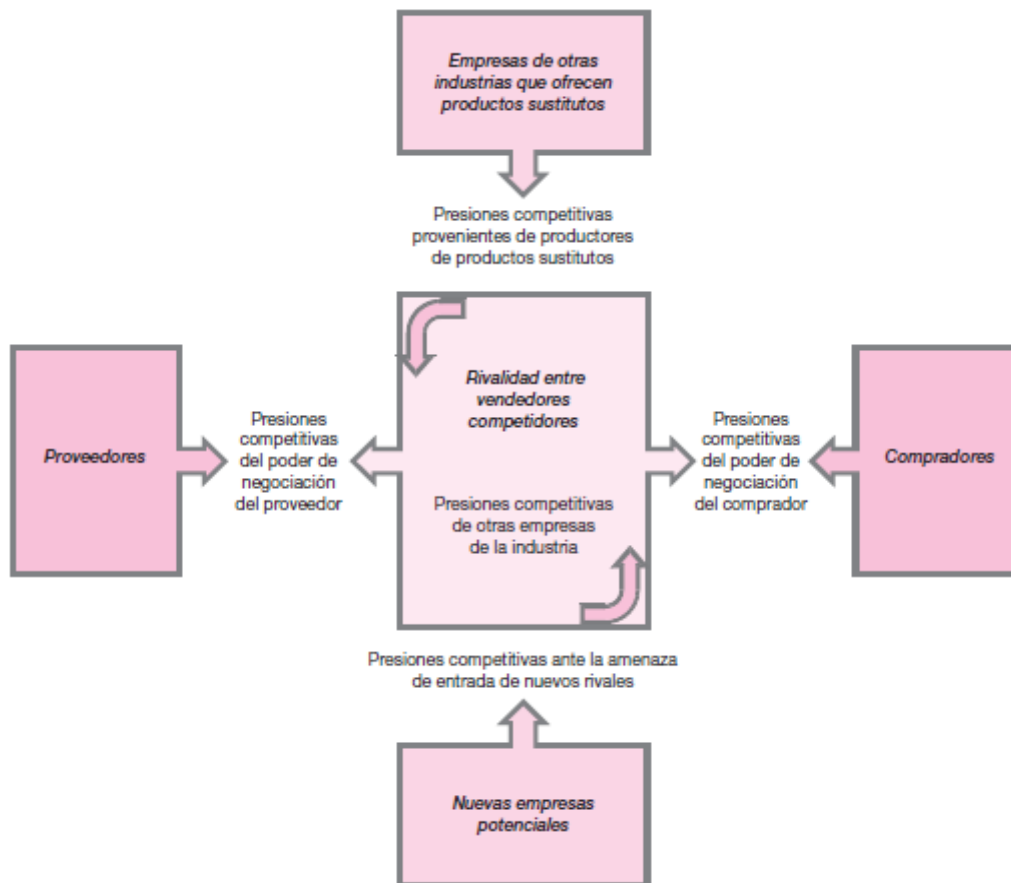
MECANISMOS DE IMPLANTACIÓN – PROCESOS DE AVANCE

Los sistemas de control de gestión ayudan a los gerentes a dirigir la organización hacia sus objetivos estratégicos. De este modo, el control estratégico se centra principalmente en la ejecución de las estrategias.

Los controles administrativos son una de las herramientas que tienen los administradores para implantar las estrategias deseadas. Las estrategias también se establecen por medio de la estructura de la organización, su administración de recursos humanos y la cultura. (Sistemas de control de gestión- Anthony R. y Govindarajan V. cap. 1).

La *estructura organizacional* especifica las funciones, relaciones de subordinación y división de responsabilidades que conforman la toma de decisiones de una organización. La *administración de los recursos humanos* se encarga de la selección, capacitación, evaluación, ascenso y despido de los empleados, con el fin de adquirir conocimientos y habilidades que se requieren para ejecutar la estrategia de la organización. La *cultura* se refiere al conjunto de ideas, actitudes y normas compartidas que guían en forma explícita o implícita los actos de la gerencia. (Sistemas de control de gestión- Anthony R. y Govindarajan V. cap. 1).

MODELO DE COMPETENCIA DE CINCO FUERZAS



Fuente: "Administración Estratégica". Thompson. 19° edición.

El carácter e intensidad de las fuerzas competitivas nunca son iguales para cada industria. El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y utilizada para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cinco fuentes. Como se ilustra en la figura 3.3, las cinco fuerzas competitivas incluyen 1) la competencia de vendedores rivales, 2) la competencia de nuevos participantes a la industria, 3) la competencia de los productores de productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los clientes.

ANÁLISIS FODA



Al evaluar la situación general de una empresa, un punto clave es si está en posibilidades de perseguir oportunidades comerciales atractivas y de defenderse de amenazas externas para su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce como análisis FODA, llamado así porque se trata de las Fortalezas y Debilidades de los recursos de una empresa, así como sus Oportunidades y Amenazas externas. Un análisis FODA excelente ofrece las bases para formular una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, aproveche sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas competitivas y ambientales.

MARCO METODOLÓGICO

El enfoque metodológico del presente trabajo es de tipo cualitativo, ya que busca obtener información, comprender y analizar todos los procesos presentes en la empresa, partiendo desde lo particular hacia lo general.

El diseño del mismo se denomina investigación-acción participativa.

La población o universo de estudio se define y delimita a “todos los empleados que integran la casa central de la empresa “SG” ubicada en San Miguel de Tucumán en el año 2022”.

El método de selección de la muestra será de tipo no probabilístico o dirigida, ya que la elección de las unidades de muestreo no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y el contexto de la investigación.

La recolección de los datos procederá a través del enfoque de observación directa dentro de la empresa, siendo partícipe en diversas actividades de las distintas funciones empresariales en conjunto con los demás empleados, con tal de obtener un mayor entendimiento del punto de vista interno con respecto a los distintos procesos que existen en la empresa, identificando posibles fuentes de datos que contribuyan al conocimiento y comprensión de los componentes de la arquitectura de la organización, entre otros.

Del mismo modo, se sustentarán los datos recopilados por la observación, con la realización de entrevistas de tipo semiestructuradas con el gerente de unidad, encargados de áreas y demás empleados de la empresa, debido a la capacidad que tiene esta técnica de consultar en profundidad sobre las falencias en la organización de manera libre, sin que ellos mismos se sientan limitados en la distribución de datos utilizados posteriormente en el análisis de resultados, lo cual además nos ayudará a establecer información relevante en cuanto a la comprobación de las premisas que nos planteamos en un principio.

DESARROLLO

La empresa



“SG” fue fundada en el año 1996 en la ciudad de San Miguel de Tucumán, Tucumán; es una empresa dedicada a la venta de diferentes insumos para la industria, artículos de ferretería, elementos de protección personal, indumentaria textil, calzado de seguridad, iluminación industrial, limpieza industrial, electrodomésticos, y otros productos por mayor. Cuenta actualmente con una plantilla de entre 15 y 20 empleados distribuidos en la sucursal de Casa Central, en la provincia de Tucumán, y sucursal de la provincia de Salta. Actualmente se encuentra en curso la apertura de una nueva sucursal en la provincia de Catamarca.

Propósito

Dar soluciones a las empresas abasteciendo insumos claves para el buen desempeño de sus actividades ligadas a la seguridad, mantenimiento y producción, llegando a ser un proveedor integral.

Visión

Posicionarse como un líder en el abastecimiento integral de las industrias, entregando productos de alta calidad, en el tiempo y la forma que lo necesiten. Siendo referente en la formación de las buenas prácticas de uso.

Misión

Ser un proveedor omnicanal con un servicio de venta y logística eficiente.

Valores

- ❖ Transparencia
- ❖ Honestidad
- ❖ Empatía
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Profesionalismo
- ❖ Proactividad
- ❖ Compromiso

Estrategia

Mediante una fuerza de venta presente y con un servicio de logística eficiente buscamos llegar a los clientes como y cuando necesiten los productos. Los vendedores están tanto de manera remota, como de manera física, viajando para lo que necesite el cliente, con puntos logísticos en Tucumán y Salta.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA



Luego de realizar el relevamiento de datos e información mediante observación directa en la empresa y diversas entrevistas al personal de la misma, fue posible el uso y aplicabilidad de distintas herramientas de análisis y diagnóstico estratégico que nos permitirán, a priori, tener una perspectiva en detalle del actual posicionamiento competitivo de la empresa.

Matriz FODA de la empresa “SG”

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">● Trayectoria, confianza, solidez● Fuerte apoyo del grupo empresario● Entrega sin cargo e inmediata● Diversificación en productos● Fuerza de venta con amplia experiencia● Tecnología y sistemas de información altamente desarrollados y actualizados● Post venta● Diferenciador “3M”● Flota de vehículos propios● Espacio físico para stock● Gran cartera de clientes● Buena relación con proveedores	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">● Rotación continua en la gerencia de la organización● Falta de criterios generales● Ausencia de manuales de funciones y de procedimientos● Posicionamiento débil de la marca● Falta de desarrollo digital● Desconocimiento de artículos internamente y por parte de los clientes
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">● Desarrollo digital● Desarrollo de nuevos canales de venta● Ampliar oferta de productos● Vender a los clientes todos los productos de las empresas que componen el grupo empresario● Amplio mercado para desarrollar● Aprovechamiento de la tecnología para facilitar los procesos● Punto de retiro en las provincias de Salta y Catamarca● Aumento notable de la demanda del comprador por determinados productos de la industria (por ejemplo, barbijos, guantes, anteojos, uniformes, etc.) debido a la pandemia	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">● Ingreso de nuevos competidores● Competencia agresiva● Cambios constantes en requisitos de categorías “3M”● Venta directa de los proveedores● Demora en la entrega por parte de proveedores● Incumplimiento de pago por parte de clientes● Economía inestable● Presión fiscal elevada

Fuente: elaboración propia.

Matriz de estrategias FODA de la empresa “SG”



<p>Estrategias FO: MAX-MAX</p> <ul style="list-style-type: none">• Maximizar la actual cartera de clientes llegando a los mismos a través del desarrollo de nuevos canales de venta e incursionando en otras provincias de la región NOA.• Aprovechamiento del espacio físico para stock con la incorporación de nuevos productos del rubro seguridad industrial a la cartera actual, logrando así una ampliación de la misma, manteniendo un óptimo nivel de inventarios.• Realizar óptimas inversiones en las sucursales de la provincia de Salta y Catamarca aprovechando el fuerte apoyo brindado por el grupo empresario con el fin de lograr el desarrollo de las mismas y su fuerte presencia en la región.	<p>Estrategias DO: MIN-MAX</p> <ul style="list-style-type: none">• Mejorar el posicionamiento de la marca en la mente de actuales y potenciales clientes a través del desarrollo de estrategias agresivas de Marketing.• Elaborar estrategias de Marketing con el fin de lograr una extensión de la marca por medio del lanzamiento de nuevos productos ajenos al rubro en cuestión e incursionar en nuevos mercados.• Desarrollarse digitalmente aprovechando la tecnología de vanguardia disponible y lograr posicionar en la mente de los actuales y potenciales clientes todos los productos de las empresas que componen el grupo empresario.
<p>Estrategias FA: MAX-MIN</p> <ul style="list-style-type: none">• Ofrecer productos de alta calidad, en base a la experiencia del personal y a la trayectoria de la empresa, para así poder hacer frente a los nuevos y actuales competidores con menos experiencia y trayectoria en el mercado.• Aprovechar y maximizar las buenas relaciones con los proveedores para lograr descuentos, bonificaciones, plazos de entrega oportunos, y proponer acuerdos beneficiosos para ambas partes con el fin de evitar la venta directa por parte de los mismos.• Desarrollar las relaciones con el proveedor "3M" logrando diversos acuerdos mutuamente beneficiosos que permitan mantener o mejorar la categoría actual brindada por el mismo.	<p>Estrategias DA: MIN-MIN</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer políticas e indicadores que permitan realizar controles de la evolución financiera de la empresa para poder hacer frente a la situación económica inestable del país y a las presiones fiscales existentes.• Elaborar y presentar ante los Socios de la empresa manuales de funciones y de procedimientos para su evaluación y posterior aprobación, con el objetivo de lograr mayor formalización.• Minimizar la rotación a nivel gerencial a través de un adecuado proceso de reclutamiento y selección por parte del área de Recursos Humanos del grupo empresario acorde a las competencias requeridas por el puesto.• Capacitaciones a los vendedores con respecto a información, características, funcionalidades, etc. de los distintos artículos que se comercializan en la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Modelo de competencia de cinco fuerzas

Presiones competitivas creadas por la rivalidad entre vendedores: al encontrarse en constante crecimiento en los últimos años, lo que la hace estar



en buena posición en la región NOA con respecto a sus competidores, “SG” busca diferenciarse de éstos ofreciendo una experiencia 360° al cliente, intentando estar presente en todos los medios digitales así también como físicos y puntos de retiros rápidos.

Se puede mencionar como empresas competidoras en el rubro y en cuanto a la comercialización de productos y servicios a las siguientes:

- Carlos Flores S.R.L.: es un distribuidor mayorista de ferretería y seguridad industrial, ubicado en la provincia de Salta. Es distribuidor oficial de “3M”.
- Bulonería Belgrano S.R.L.: se encuentra ubicada en la provincia de Tucumán. Es una empresa familiar con más de 30 años en el mercado, específicamente nacida en 1988, desde entonces creció de acuerdo al mercado del rubro cubriendo las necesidades desde un hobbyista hasta llegar a las PYMES e industrias en sus diferentes rubros como el de la construcción, metalúrgico, mecánico, agropecuario, citrícola, minero, sector alimenticio (supermercados), transportes, ingenios, etc. Además de tener sucursales en Tucumán, las posee en Santiago del Estero. Aducen contar con un equipo de presupuestadores y asesores de venta atendiendo todas las consultas de sus clientes para dar el mejor servicio pre y post venta.
- Bulonería Mitre S.R.L.: se encuentra ubicada en la provincia de Tucumán. Es una empresa familiar con más de 40 años de experiencia en el rubro. Se especializa en la venta de artículos de ferretería industrial, seguridad laboral, elaboración de ropa de trabajo, accesorios, insumos y herramientas dentro de un marco ordenado que deviene de la implementación de las normas ISO 9001, con la finalidad de proporcionar a sus clientes, internos y externos, y demás partes interesadas: confiabilidad, puntualidad, calidad, proactividad, anticipando sus necesidades y respondiendo según sus expectativas. Hace más de 10 años que está fuertemente vinculados con la minería. Es distribuidor autorizado “3M” y “Libus”.
- ABC S.A.: se encuentra ubicada en la provincia de Tucumán. Es una empresa que comercializa al mayoreo con 50 años de trayectoria en el mercado de autopartes y ferretería, iniciando sus actividades el 30 de abril de 1965 en la ciudad de Córdoba. Cuenta con página web con una tienda online. Desde el año 2003, la empresa cuenta con certificación de Normas ISO 9001 aplicadas a todos sus procesos, logrando con esto un nivel de



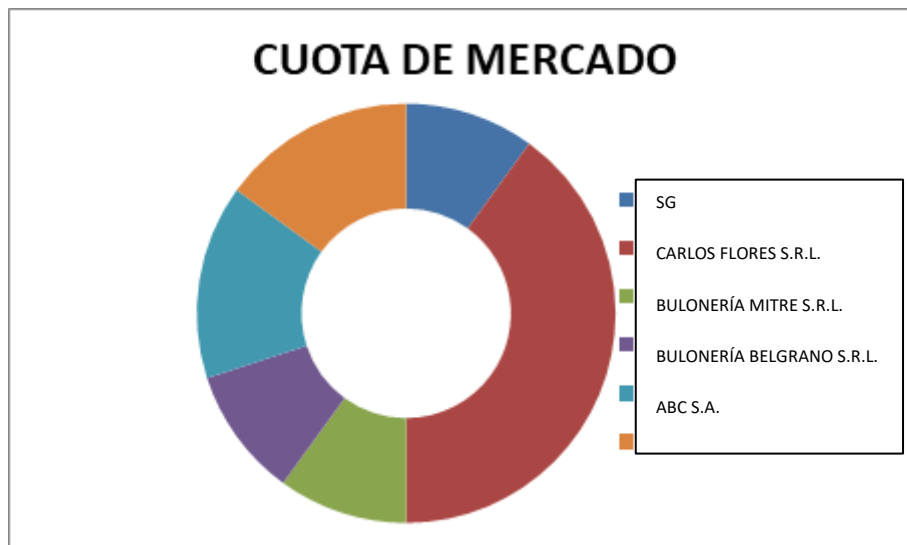
profesionalismo que se ve reflejado en la atención al cliente (Gestión de Calidad).

Sus socios fundadores quienes dieron origen a un pequeño emprendimiento, que se fue cimentando sobre objetivos claros, fuertes valores, trabajo en equipo y profesionalismo, para llegar a lo que es actualmente, convertido en una gran empresa, con más de 200 empleados, cuatro sucursales y representación de más de 30 marcas de primera línea.

- Bac-Dall Argentina S.A.: se encuentra ubicada en la provincia de Tucumán. Sus orígenes se remontan a la provincia de Buenos Aires, es considerada una de las empresas líder del rubro de elementos e indumentaria de seguridad industrial, cuenta con distribución de alcance nacional y con plena disponibilidad de todos sus productos.

Es representante directa de empresas como el Grupo Honeywell (ex Sperian), Dupont Argentina, 3M Argentina y MSA Argentina, entre otras. Además, cuenta con su propia línea de productos certificados Bil-Vex y Drivers Bil-Vex.

Mencionados sus principales competidores, se puede deducir que a los compradores no les resulta tan costoso en cambiar de vendedores debido a la similitud en lo que respecta a características, calidad, funcionalidad, precio, etc. de los productos que estas empresas ofrecen, aunque cabe destacar la existencia de algunos artículos que se diferencian en estos aspectos y que no todas las empresas del rubro pueden acceder a su comercialización; también se puede mencionar que en la industria existen numerosos competidores que varían en cuanto a tamaño y fuerza competitiva, entre otros. Realizado este análisis se puede proceder a catalogar la intensidad de la rivalidad entre los actuales competidores como **media-fuerte**.



Fuente: Departamento Marketing.

Presiones competitivas asociadas con la amenaza de nuevos participantes: las barreras de ingreso a esta industria están asociadas con una *ventaja de costos que favorece a las empresas que ya están establecidas en la misma*, proveniente de asociaciones exclusivas con los proveedores más importantes que ofrecen los mejores precios en los distintos artículos a comercializar, como por ejemplo, 3M y Libus; de menores gastos por la gran escala de distribución, publicidad u otras actividades; y ubicaciones favorables; costos altos difíciles de equiparar para un novato; *preferencias de marcas sólidas y alto grado de lealtad del cliente*, y “SG” como marca goza actualmente de un notable posicionamiento en la mente de sus clientes debido a su constante crecimiento, así como la lealtad de éstos para con la empresa y sus productos suele ser de un alto nivel; política gubernamental restrictiva en lo que respecta a la presión fiscal impuesta por parte del gobierno en las distintas provincias o regiones en las que se quiera incursionar; por lo que un nuevo participante verá algo desalentado su ingreso al ver elevados los requerimientos financieros necesarios para combatir en la industria.

Realizado el análisis anterior se puede proceder a catalogar la intensidad de la amenaza de entrada de nuevos participantes como **débil**.

Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos: al ser la empresa de tipo comercial dentro del rubro de la industria en cuestión, las presiones competitivas que vendedores de productos sustitutos puedan ejercer suelen ser **débiles** debido a que los productos que suele comercializar “SG” cuentan con determinados requisitos de calidad, congruencia con el medio



ambiente y la higiene y seguridad, especificaciones técnicas, marcas de renombre, buen desempeño, entre otros atributos, por lo que la presencia de sustitutos para este tipo de productos no sería la adecuada.

Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor: la fuerza del poder de negociación de los proveedores varía de **débil, moderada o fuerte**, dependiendo de los productos que se adquieren, a que proveedores y el nivel de venta de los mismos; por ejemplo, elevados porcentajes de ventas por parte de “SG” provienen de los productos de unos cuantos proveedores que suelen tener un cierto grado de exclusividad en sus operaciones, como lo son 3M, Libus, Funcional, Voran y Mapa Professional; por lo que la relación calidad-precio-desempeño que otorga sus productos los hace acreedores de una fuerte presión competitiva, con respecto a cómo los perciben los clientes en aspectos relacionados a diferenciación y valor agregado. Por lo que para “SG” no le es demasiado fácil el llevar negociaciones con estos proveedores, y realizar peticiones para que le sean concedidos precios más bajos en sus volúmenes de compras, bonificaciones, descuentos, plazos de entrega reducidos, etc.; y consecuentemente no le es tan fácil el cambiar de proveedores debido los motivos ya mencionados, como tampoco puede o le sería demasiado costoso el integrarse hacia las etapas tempranas de la cadena de valor y realizar las actividades que realizan estos proveedores, como ser la fabricación propiamente dicha de los productos.

Presiones competitivas que surgen del poder de negociación del comprador: “SG” dispone de una amplia cartera de clientes, la cual está dispersa por toda la región NOA. Cada vendedor, en sus dos sucursales, dispone de una cartera propia, personalizada, de clientes con los cuales trabaja y genera vínculos duraderos en el tiempo, los cuales suelen traspasar las fronteras de una simple compra. Los vendedores tienen el poder de mejorar su cartera de clientes logrando que la misma sea más fuerte y fiel en lo que respecta a compras y trascendencia de la empresa como marca, e incluso llegar a ampliarla al lograr atraer a nuevos prospectos, los cuales tendrían un potencial de clientes.

El poder de negociación de sus clientes varía en **débil, moderada o fuerte** debido a la amplia cartera mencionada, ya que en ella podemos encontrar tanto clientes pequeños, así como grandes empresas, y los productos que comercializa la empresa son algunos estandarizados y otros están diferenciados con respecto a los de la competencia. Mientras que las presiones competitivas que éstos mismos ejercen suelen ser notablemente **débiles** en aquellas situaciones en las cuales los clientes no pueden postergar la adquisición de los



productos comprados debido a la urgencia por el uso de los mismos, por ejemplo, las ingenios azucareros que adquieren cascos, uniformes, botas, artículos de protección audiovisual, artículos de protección auditiva; los distintos hospitales, sanatorios y/o centros de salud que adquieren barbijos, uniformes de protección, guantes, etc.; y además los clientes no presentan cierta amenaza en forma verosímil con integrarse hacia atrás.

Análisis VRIO de la empresa “SG”

FACTORES	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	RESULTADO
Localización de “SG”	X			X	Paridad competitiva
Expertise	X	X	X	X	Ventaja competitiva a largo plazo
Posicionamiento	X	X			Ventaja competitiva temporal
Capital relacional	X	X	X		Ventaja competitiva “no explotada”
Sistema de gestión	X	X		X	Ventaja competitiva temporal
Logística	X	X		X	Ventaja competitiva temporal
Cartera de clientes	X	X	X		Ventaja competitiva “no explotada”
Trayectoria	X	X	X	X	Ventaja competitiva a largo plazo
Personal	X				Paridad competitiva
Servicio al cliente y post venta	X				Paridad competitiva
Cartera de productos	X	X			Ventaja competitiva temporal
Discrecionalidad en la toma de decisiones	X	X	X		Ventaja competitiva “no explotada”
Política medioambiental	X	X	X	X	Ventaja competitiva a largo plazo



Depósito	X				Paridad competitiva
----------	---	--	--	--	---------------------

PROCESOS DE AVANCE

Estructura organizacional: actualmente la organización cuenta con una estructura definida y con un organigrama que especifica el puesto que ocupa cada uno de sus empleados. El mismo fue diseñado por la persona a cargo del Departamento Marketing durante el año 2021, siendo este un organigrama de tipo circular aduciendo, en entrevistas con la misma que, *“muchas compañías actualmente, se han dedicado a buscar nuevas formas de gestión empresarial, como lo es la gestión circular. Además, estos tienen la particularidad de no representar la cadena de mando, orden de jerarquías, ya que todos estamos al mismo nivel de importancia, no se impone nadie; generando un buen ambiente de trabajo”*.

Cabe destacar que no cuenta con manuales de funciones y de procedimientos que detallen las actividades a llevar a cabo en cada puesto de trabajo.



Estructura organizacional actual de la empresa "SG"

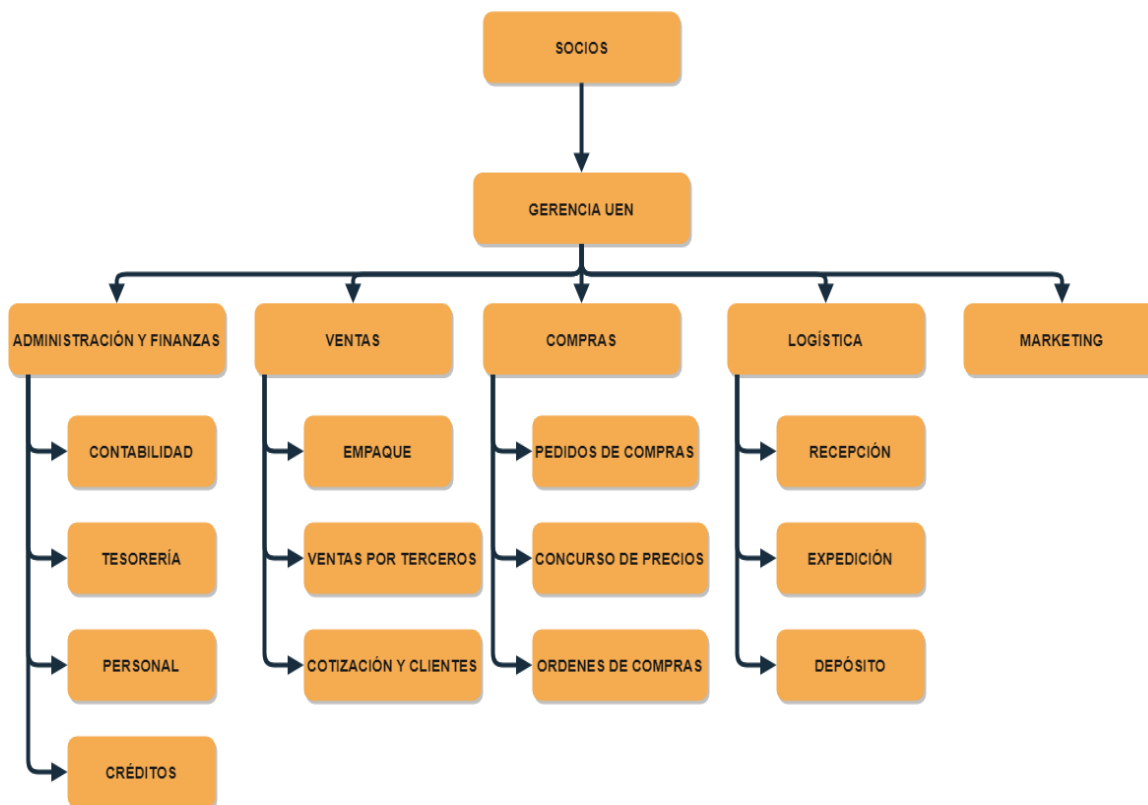


Fuente: Departamento Marketing.

Debido a que la estructura antes mencionada no refleja la realidad de la empresa en lo que respecta a orden jerárquico, niveles de responsabilidad, cargos/funciones, sistema de toma de decisiones, extensión del control, etc., se propone la siguiente estructura considerada acorde y óptima a lo que realmente debería reflejar la empresa en la actualidad.



Estructura organizacional propuesta para la empresa “SG”



Fuente: elaboración propia.

Cultura organizacional: desde sus inicios la empresa atraviesa un proceso de cambio constante a nivel de gerencia; muchos sucesos tanto afortunados como infortunados se fueron dando en el transcurso de los mismos, las historias que dejaron la mayoría de estos y algunos empleados que fueron pasando por la empresa son variadas, las cuales hoy en día son contadas por los actuales miembros de la organización, como experiencias vividas, compartidas y sucesos que no deberían volver a ocurrir nuevamente, o como grandes hitos y lauros que de alguna manera estarían dispuestos a vivirlos actualmente y a futuro. Acontecimientos que de alguna u otra forma terminan por marcar a cada uno de ellos y de darle forma a lo que se conoce como la cultura de una organización, la cual se puede deducir que es fuerte; y algunos cambios por tan mínimos que sean no son aceptados por algunos de los miembros mostrando una resistencia hacia los mismos. Ejemplo de ello lo es la incorporación de una vestimenta acorde al puesto que cada empleado ocupa y por ende la resistencia a la utilización de la misma por parte de éstos, los cuales en su mayoría llevan una



elevada cantidad de años en la empresa. Además, los valores y las creencias entre los miembros de la organización más antiguos se notan fuertemente. Se observó una buena relación entre la mayoría de ellos.

Gestión de recursos humanos: “SG” actualmente no cuenta con un área de recursos humanos, debido a que la misma se encuentra centralizada en la Casa Central del grupo empresario al que pertenece. Por lo tanto, es allí donde se llevan a cabo procesos como lo son el reclutamiento y selección del personal para todas las empresas que lo componen; liquidación de sueldos, entre otros. Estas actividades se llevan a cabo de forma eficiente, ya que al incorporarse un nuevo empleado la organización se encarga particularmente de que ese colaborador conozca la organización, a las personas que trabajan en la misma, se realiza el pago de haberes de los empleados en tiempo y forma. La capacitación del personal que ingresa a “SG” es realizada por algún empleado que ya se encuentra trabajando en la empresa, no existe una persona en específico que sea la asignada para llevarla a cabo.

Sistemas de control de gestión: la organización, a priori, no cuenta con un sistema de control formal en el cual se detallan todos los procesos, procedimientos y las herramientas de control a implementar en cada área de la organización y en los distintos puestos de trabajo.

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

Diseño organizacional: como se mencionó anteriormente en el diagnóstico de los procesos de avance, la empresa cuenta con una estructura y organigrama definidos formalmente, pero no así con manuales de funciones y de procedimientos que especifiquen los puestos de trabajo y las actividades a desempeñar por cada miembro de la organización.

Sistemas de información: actualmente, “SG” cuenta entre sus filas con un sistema de gestión integrado denominado SAP. Es un software de planificación de recursos empresariales desarrollado por la empresa SAP SE. El software ERP, o planificación de recursos empresariales, es un software modular creado para integrar las funciones principales de los procesos comerciales centrales de la organización en un sistema unificado. SAP recopila y procesa datos de todas las funciones de la empresa en una plataforma. Es esencial porque permite que todos los departamentos se comuniquen entre sí fácilmente. Se basa en datos y analiza todo lo procesado, el sistema produce la información necesaria para tomar decisiones y para que pueda ser interpretada por los que lo utilizan. El



mismo permite la creación de reportes, y el uso de diversas herramientas empresariales.

El software de gestión SAP es utilizado en todas las empresas que componen el grupo empresario, y quien está a cargo de su implementación, capacitación y mantenimiento es el Departamento de Sistemas correspondiente al grupo empresario, el cual se encuentra centralizado.

Además de ello, la empresa contaba con una herramienta denominada HubSpot, la cual es un CRM que rastrea y gestiona las interacciones entre la compañía y sus clientes y prospectos, permitiendo pronosticar los ingresos, medir la productividad del equipo de ventas e informar sobre las fuentes de ingresos. Actualmente cuenta con otra herramienta en línea llamada Clientify la cual es similar a la anterior pero mucho más económica. Es también una plataforma CRM, que permite diseñar campañas de email marketing, programar publicaciones en redes sociales, gestionar y medir los resultados de las estrategias de marketing y ventas; a través de la misma se realiza específicamente un seguimiento a cada vendedor de la empresa, por lo cual cada uno de ellos dispone de un perfil personalizado en la plataforma y allí acceder a distintas opciones vinculadas a la operatoria de venta que va a realizar.

Sistemas de evaluación de desempeño e incentivos: la empresa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño e incentivos con respecto al cumplimiento de objetivos, en específico los vinculados con las ventas. Estos objetivos son individuales, y a cada vendedor le es fijado un determinado monto de ventas como piso a lograr mensualmente; estos puntos de referencia son impuestos por el gerente de la unidad de negocio en base a la cartera de clientes de cada vendedor, niveles de ventas alcanzados anteriormente y a la experiencia de cada uno de ellos. El alcanzar estas cifras impuestas les posibilita a los vendedores acceder a un programa de comisiones que premia su labor, esfuerzo y dedicación.

PROCESOS

DEPARTAMENTO COMPRAS

El departamento Compras se encuentra ubicado en Casa Central y el mismo está totalmente centralizado, esto significa que es el encargado de realizar el aprovisionamiento de los artículos necesarios para abastecer a las dos sucursales que posee la empresa, distribuidas en Salta y Catamarca. A cargo



del mismo está un responsable, el cual tiene el cargo de “Jefe de Compras”, siendo éste una persona con una vasta experiencia en puestos similares.

DEPARTAMENTO LOGÍSTICA

Del departamento Logística dependen Despacho y Depósito de la empresa, este último también se encuentra totalmente centralizado en Casa Central, de la cual se realizan los envíos de los distintos artículos a las demás sucursales. Cabe resaltar que las sucursales poseen su propio Depósito, pero la mercancía una vez que es adquirida de los distintos proveedores es remitida a Casa Central, almacenada en Depósito y luego enviada a sucursales cuando éstas lo precisan. El departamento está a cargo de un “Encargado de Logística” el cual posee una moderada experiencia en puestos similares y por tres auxiliares de Logística.

DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Este departamento ésta a cargo de una persona con título de grado en Contador Público Nacional, teniendo ésta el cargo de “Encargada de Administración y Finanzas”. La misma cuenta con una moderada experiencia en puestos similares. Además, está integrado por un auxiliar administrativo-financiero de largo recorrido en la empresa realizando estas funciones. El departamento es el encargado de llevar a cabo todas las funciones administrativas y financieras de Casa Central, así como de las demás sucursales, por lo que este departamento también se encuentra centralizado.

DEPARTAMENTO MARKETING

El departamento Marketing fue uno de los últimos en sumarse a la estructura de la empresa, y el mismo se encuentra a cargo de una persona joven con título de grado en Licenciatura en Comercialización, teniendo ésta el cargo de “Encargada de Marketing”, y no posee experiencia previa en puestos similares. En este departamento se idean, diseñan y formulan todas las acciones, campañas y estrategias de Marketing que se promueven hacia las demás sucursales, así como también a otras empresas que componen el grupo empresario, por lo que el mismo también se encuentra totalmente centralizado.

DEPARTAMENTO VENTAS

Este departamento está integrado por una plantilla de seis vendedores los cuales reportan exclusivamente al Gerente de UEN; siendo responsabilidad de éste los mismos, formular estrategias de ventas, definir objetivos de ventas,



diseñar un plan de comisiones por ventas, y realizar el posterior seguimiento y control de las operaciones de cada uno de los vendedores en la realización de los objetivos planteados. Es de destacar la realización de reuniones semanales, precisamente los días lunes, entre los vendedores y el Gerente de UEN en las cuales el mismo realiza el mencionado seguimiento a las operaciones iniciadas por cada uno de ellos, se planifican los próximos pasos a seguir y se diagraman reuniones presenciales o virtuales con los clientes, de ser necesarias, para concretar las ventas.

INVENTARIO DE PROCESOS POR DEPARTAMENTOS

DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Sector: Contabilidad

Conformidad del Remito del Proveedor: son remitidos los distintos documentos enviados por el proveedor recibidos por parte de Logística, como ser Remito por duplicado, Factura del Proveedor por duplicado, como así también se reciben Orden de Compra y Entrada de Mercancías; se controla, anexa y completa dicha documentación, y finalmente se procede a conformar o no el Remito del Proveedor.

Registración Facturas de compras y Facturas de gastos: el auxiliar de Administración y Finanzas recibe por parte de Logística la Factura del Proveedor o revisa si la misma le fue remitida a su e-mail para su posterior descarga e impresión o puede suceder que la misma le haya sido remitida al “Jefe de Compras” vía e-mail, el cual luego procede a proporcionarle al auxiliar. Para realizar la registración de la Factura en el sistema de gestión, accede al módulo “COMPRAS-PROVEEDORES”, solapa “FACTURA DE PROVEEDORES”, en la cual ingresa todos los datos correspondientes a la Factura del Proveedor y vincula la misma a la Entrada de Mercancías generada previamente por Logística, y en simultáneo realiza un control minucioso en sistema de que la información reflejada en la Factura del Proveedor coincida tanto en cantidad como en especie y precios, con la Orden de Compra emitida con anterioridad por el “Jefe de Compras”. A la vez que detecta posibles inconsistencias.

Conciliación de la documentación: en esta etapa el auxiliar recibe por parte de Logística la documentación correspondiente a todos los ingresos que se efectuaron, la misma está compuesta por: la Entrada de Mercancías, Remito del Proveedor, y adjunta la Factura del Proveedor que le fue remitida previamente. Para realizar la conciliación de la documentación adquirida, el auxiliar controla,



anexa y desglosa las mismas para luego conformar el Legajo de Compras del proveedor correspondiente.

Resguardo de la documentación: luego se procede al resguardo transitorio del Legajo de Compras del proveedor correspondiente en diversas carpetas anilladas en orden alfabético.

Conciliación bancaria: la “Encargada de Administración y Finanzas” tiene la responsabilidad de ir registrando todos los movimientos en la contaduría mediante el sistema de gestión, y a su vez, el banco le suele enviar periódicamente los asientos realizados, en los denominados extractos bancarios. Posteriormente, realiza una comparación entre los movimientos que ella misma ha ido registrando y los suministrados por el banco y determina si coinciden o no, y cuál es la causa de la diferencia. Por tanto, tiene como objetivo asegurar que todos los apuntes contables están correctamente reflejados en el saldo bancario y que no se han abonado en otra cuenta, además de detectar tanto los depósitos contabilizados que no han reflejado esta información en el banco como aquellos movimientos que no han sido contabilizados.

Sector: Tesorería

Facturación: con Orden de Venta y Remito provenientes de Logística se procede a emitir la Factura de venta por duplicado en el sistema de gestión. Para ello la persona en Caja Salón de Venta ingresa al sistema de gestión, módulo “Ventas-Clientes”, y según el tipo de venta: venta en cuenta corriente o venta de contado generará la Factura. Para generar la Factura correspondiente a una venta en cuenta corriente ingresará a la solapa “FACTURA DE DEUDORES”, tomará el número de identificación del Remito correspondiente para identificar y vincular con la Orden de Venta cargada previamente en sistema con los correspondientes artículos y procederá a la emisión de la misma. Para generar la Factura correspondiente a una venta de contado ingresará a la solapa “FACTURA DE DEUDORES + PAGOS” y a través de la opción “PEDIDOS DE CLIENTE” que proporciona el sistema, identificará el número de pedido que previamente fue cargado por los vendedores en el sistema y vinculará a la Factura que posteriormente será emitida. En ambos tipos de venta, posteriormente procede a adjuntar Factura de venta original con Remito original. Factura de venta duplicado.

Cobranza: en Caja de Salón de Ventas el encargado procederá a realizar la cobranza de la venta propiamente dicha. Nuevamente dependiendo del tipo de venta, si fuese venta en cuenta corriente, procede a solicitar al cliente firma,



aclaración y DNI en Remito duplicado, y adjunta el Remito original a la Factura de venta original, los cuales le son entregados al cliente para la posterior entrega de mercadería en Despacho. En caso de ser una venta de contado a través de tarjeta de crédito/débito, deja asentado en sistema la cobranza propiamente dicha, genera ticket cupón en posnet por duplicado, solicita firma, aclaración y DNI al cliente en ticket cupón original, y entrega el duplicado al mismo; en caso de venta de contado mediante dinero en efectivo, recibe el dinero en efectivo por parte del cliente, deja asentado en sistema la cobranza propiamente dicha y procede a sellar con sello de “pagado” la Factura original, solicita al cliente firma, aclaración y DNI en Remito duplicado, y adjunta el Remito original a la Factura de venta original (más ticket cupón duplicado en caso de cobranza con tarjeta de crédito/débito), los cuales le son entregados al cliente para la posterior entrega de mercadería en Despacho. Factura de venta duplicado y Remito duplicado son adjuntados, y posteriormente enviados a Contaduría para su archivo.

Recibo de cobranzas: en esta etapa la “Encargada de Administración y Finanzas” o el auxiliar, reciben previamente la Orden de Pago y Retenciones, de haberlas, por parte de los clientes, y mediante el sistema de gestión acceden al módulo “PAGOS”, solapa “PAGOS RECIBIDOS”, y allí proceden a la registración de los mismos, teniendo en cuenta si estos fueron realizados a través de transferencia bancaria, depósito bancario, cheques electrónicos, cheques de tercero o dinero en efectivo, procediendo así a la generación y emisión del Recibo de Cobranzas correspondiente.

Autorización del pago: la “Encargada de Administración y Finanzas” o el auxiliar, previa solicitud del Legajo de Compras del Proveedor, mediante el sistema de gestión acceden al módulo “PAGOS”, solapa “PAGOS EFECTUADOS”, y allí definen el medio por el cual efectuarán el pago: transferencia bancaria, depósito bancario u/o a través de cheques propios o de terceros en custodia por la empresa.

Emisión de la Orden de Pago: dentro del mismo módulo de gestión “PAGOS”, proceden a generar y emitir la Orden de Pago por duplicado y las Retenciones correspondientes; los cuales son anexados al Legajo de Compras del Proveedor para la posterior ejecución del pago.

Conformidad del pago: en esta etapa se procede a solicitar la firma del proveedor en la Orden de Pago, y posteriormente la “Encargada de Administración y Finanzas”, controla y conforma el Legajo de Pago del Proveedor, quedando esta documentación archivada en Contaduría de manera definitiva y en orden alfabético.



DEPARTAMENTO COMPRAS

Identificar las necesidades: esta etapa consiste en que el “Jefe de Compras” realice un análisis a partir de la base de datos recolectada por el sistema de gestión con el que opera la empresa, acerca de las ventas, compras, pedidos y el stock de los productos en un plazo determinado. Con esta información se realizan proyecciones cuya finalidad es determinar la cantidad y el tipo de productos que van a adquirir para satisfacer las necesidades del mercado.

Analizar las opciones de mercado: una vez identificada la necesidad de compra, procede a analizar las distintas opciones disponibles en el mercado, teniendo en cuenta la cartera de proveedores de la cual dispone la empresa, compras realizadas anteriormente, realiza comparaciones, etc.

Proceso de decisión: el comprador solicita vía e-mail a los proveedores que efectúen una cotización de los productos que integran el pedido y aguarda sus respuestas. Una vez recibidas las cotizaciones el comprador evalúa cuál es el proveedor que ofrece la mejor calidad, precio, condiciones de pago y entrega, y finalmente confirma el pedido a dicho proveedor. Cabe destacar que el responsable de compras tiene la libertad de seleccionar los productos que considere necesarios para la empresa, pero debe consultar previamente con la “Encargada de Administración y Finanzas” el presupuesto de compras disponible y su posterior autorización.

Pedido de compra: para emitir la Orden de Compra correspondiente el comprador utiliza el sistema de gestión utilizado en toda la empresa. El primer paso para generar el formulario mencionado anteriormente es revisar la base de datos de los productos que integran el pedido y corroborar si los mismos se encuentran creados en ella con su correspondiente código único de identificación. Sin embargo, si los productos no se encuentran en el listado de productos deberá proceder a dar de alta los mismos. El segundo paso es generar la Orden de Compra correspondiente al proveedor seleccionado, insertando en ella los códigos únicos de identificación obtenidos en el paso anterior, datos de identificación de la empresa y del proveedor, los descuentos obtenidos, la forma de pago y las condiciones de entrega. Finalmente, la Orden de Compra es emitida, y enviada vía e-mail hacia el proveedor.

Seguimiento del pedido: una vez remitida la Orden de Compra al proveedor, el comprador efectúa un seguimiento del pedido a través del contacto periódico con el proveedor vía e-mail, llamadas telefónicas o vía WhatsApp, para estar al tanto



del mismo o de ocurrir posibles modificaciones al contrato pactado por ambas partes.

DEPARTAMENTO MARKETING

Investigación del mercado y del entorno económico: esta fase se realiza mediante la investigación del mercado, la percepción concebida de la marca y sobre todo de los competidores a la hora de seleccionar el mercado objetivo.

La persona a cargo del departamento se encarga de identificar las necesidades y problemas existentes para poder crear un negocio que sea rentable en el futuro. Para ello le resultará de gran ayuda analizar datos, ver tendencias y comprobar qué está demandando la sociedad. Debe tener en claro el objetivo de la investigación y un propósito para no desperdiciar recursos y reducir costos.

Definir el mercado objetivo: una vez obtenida la información anterior, la empresa determinará que mercado quiere penetrar. Para ello, hay que tener en cuenta las características del producto que se quiere introducir y en base a eso empezar a segmentar el mercado al que se dirige la marca. Los criterios en base a los cuales se puede segmentar son variados: clase económica, nivel de estudios, edad, género, etc.

Tras analizar todos esos datos y establecer cuáles son los más viables es importante dirigirse a un segmento determinado. Ya dentro del mercado elegido, la compañía deberá realizar un profundo análisis sobre el mismo. Este paso es esencial ya que hay que manejar una gran cantidad de datos que servirán para crear las acciones estratégicas a implementar. Algunas de las herramientas que resultan de gran utilidad en este paso son: el modelo FODA con el objetivo de analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Una vez están los resultados de esta etapa el siguiente paso es llevar a cabo la determinación de las estrategias necesarias.

Definir las estrategias de Marketing: en esta etapa se establecen las estrategias que servirán para introducir el producto en el mercado. Para ello hay que tener en cuenta la inversión que se va a necesitar y hacer hincapié en las 4P: producto, precio, promoción y distribución.

Diseñar planes de acción para implantar estrategias: una vez diseñado el plan de acción de esas estrategias, es fundamental definir las diversas actividades e implementarlas a través de una hoja de ruta. Hay que designar a los



responsables de ejecutarlas, de las tareas a desarrollar, del tiempo establecido para llevarlas a cabo, así como del presupuesto asignado.

Seguimiento y control de resultados: en esta última etapa, una vez implementadas las acciones, hay que realizar una medición de los resultados que generen cada una de las acciones. La empresa deberá seguir un riguroso proceso de control y de análisis con el fin de conocer los aspectos a potenciar o en su defecto a mejorar.

DEPARTAMENTO LOGÍSTICA

Sector: Recepción

Recepción de la mercadería: en esta etapa, como su nombre lo indica, el “Encargado de Logística” y sus auxiliares proceden a recepcionar y descargar la mercadería enviada en transportistas por parte del proveedor.

Control de mercadería: una vez recepcionada la mercadería luego proceden a identificar y verificar el estado de la mercadería como así también que los bultos recibidos coincidan con los reflejados en el Remito y la Guía del Transportista. Asimismo, deberán controlar que las cantidades reflejadas en los Remitos coincidan con las cantidades físicas recibidas.

Ingreso y ordenamiento: el personal deberá realizar el ingreso lógico de los productos al stock, y emitir a través del sistema la respectiva Entrada de Mercancías que se encuentra vinculada a una Orden de Compra específica. Dado esto, un referente del sector debe controlar que las cantidades reflejadas en la Entrada de Mercancías sean iguales a las físicas. Finalmente, los productos serán guardados en Depósito.

Sector: Despacho

Autorización de la venta en cuenta corriente: se recibe la Orden de Compra o Nota de Pedido por parte del cliente vía e-mail, personalmente o a través de viajantes. Se analiza las condiciones crediticias del cliente en el sistema de gestión, y en caso de no cumplir determinados requisitos crediticios, por ejemplo: morosidad, margen, entre otros; se procede a informar a departamento Administración y Finanzas, o en su defecto Compras, para su análisis y autorización. Una vez realizado lo anterior se emite la correspondiente Orden de Venta mediante el sistema de gestión generando así la autorización propiamente dicha de la venta.



Preparación de pedidos: en esta etapa se procede a preparar la mercadería que conforma el pedido del cliente y que posteriormente será entregada al mismo en la empresa o remitida a su domicilio.

Entrega de la mercadería: la misma es entregada en la sección Despacho de la empresa o remitida hacia el cliente a su domicilio a través de los vehículos propios de la empresa. Es entregada en Despacho o en domicilio del cliente previa emisión de Remito por duplicado que evidencia la salida de mercadería de stock en el sistema de gestión.

DEPARTAMENTO VENTAS

Cabe destacar que la existencia de este departamento en la estructura de la empresa es sumamente ficticia debido a que prácticamente no existen procesos asociados al mismo, o en su defecto no se encuentran totalmente formalizados.

El apéndice del trabajo refleja cursogramas, matrices de sistema administrativo y de control interno realizadas en base a determinados procesos en los cuales se evidencia, a priori, consistencia alguna en que respecta a la operatoria diaria de la empresa.

OBSERVACIONES/INCONSISTENCIAS

De los distintos procesos mencionados anteriormente se pudo detectar las siguientes observaciones/inconsistencias:

- Las cotizaciones no tienen plazos de vigencia.
- Los descuentos a clientes son autorizados por el “Jefe de Compras”.
- Administración y Finanzas es quien emite facturas, se encarga de las cobranzas y emite los recibos de cobranzas.
- La empresa no realiza separación de funciones con respecto a las compras y a las ventas.
- La empresa no realiza separación de funciones con respecto a las cobranzas y a la facturación.
- La empresa no tiene sistema alguno que arroje una alerta de stock para evitar desabastecimiento.
- No se cuenta con un stock mínimo para cada producto, por lo que la decisión de compra está definida por el conocimiento y experiencia del “Encargado de Compras”. Si bien existen reportes e investigación, lo subjetivo tiene mayor peso.



- No se deja en claro cuándo proceden las autorizaciones por parte de la “Encargada de Administración y Finanzas” o el Gerente de UEN. Suele pesar la intuición y el conocimiento del rubro por parte de compras.
- No existe una buena separación de funciones ya que el departamento Compras tiene funciones incompatibles a su cargo, ya que es el responsable de elegir los proveedores, realizar las compras, autorizar las ventas, y analizar los costos.
- No se lleva un etiquetado de la mercadería en Depósito en función a su estado, por ejemplo: pendiente de revisión, devolución, mercadería de terceros.
- En algunos casos, cuando la Factura o Remito del Proveedor llegan en sobre, el personal de Logística accede a ellos.
- El personal de Logística realiza un control con el remito del proveedor en mano y le entrega al personal encargado de Administración y Finanzas el remito punteado con las observaciones.
- Los negocios con los principales proveedores de la empresa imponen condiciones muy rigurosas que conllevan a comprar productos que no se venden en el mercado o a comprar cierto monto de productos que originan un aumento en los costos de almacenamiento de la mercadería.
- En general, la estructura restante de la empresa se encuentra correctamente organizada.

PROPUESTAS DE MEJORA

Para un adecuado y óptimo funcionamiento de los determinados procesos que hacen de la operatoria diaria de la empresa se propone lo siguiente:

- Las cotizaciones deberían tener un plazo de vigencia, o al menos estar pendientes de autorización, cuando haya una inconsistencia entre el precio cotizado y el precio del producto en el sistema, o cuando hayan pasado, por ejemplo, más de 10 días, dada la versatilidad de la economía argentina.
- Debido a que la empresa se encuentra en expansión podría ampliarse la estructura del departamento Ventas y designar a una persona como responsable de la autorización de las ventas que superen los descuentos máximos. Dicha persona a designar podría ser un “Jefe de Ventas” que tenga tal potestad, así no es el “Jefe de Compras” quien lo realice.
- Los descuentos a clientes deberían ser autorizados por un “Jefe de Ventas” hasta un cierto monto o porcentaje (por ejemplo, 5% a 8%), superado éste, deberían ser autorizado por la Gerencia.



-
- Establecer personal diferente para la emisión de la Factura de venta y cobranza de la misma con el fin de evitar fraudes, o en su defecto aumentar o implementar controles que se lleven a cabo en el departamento Administración y Finanzas.
 - Implementar sistemas o algún módulo al actual acorde para un mayor control en el stock.
 - La toma de decisiones de compras, debe pasar si o si por el “Encargado de Compras”, quien se provee de información de la “Encargada de Administración y Finanzas”, específicamente financiera. No dejar una primera interacción al encargado con esta última.
 - Realizar la Entrada de Mercancías a ciegas para luego detectar inconsistencias con el Remito del Proveedor, a cargo del “Encargado de Logística”.
 - Que la recepción de la mercadería se haga a ciegas con la Guía del Transportista por parte del personal de Logística y luego sea el departamento Compras quien realice un control cruzado con el Remito y su posterior conformidad.



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

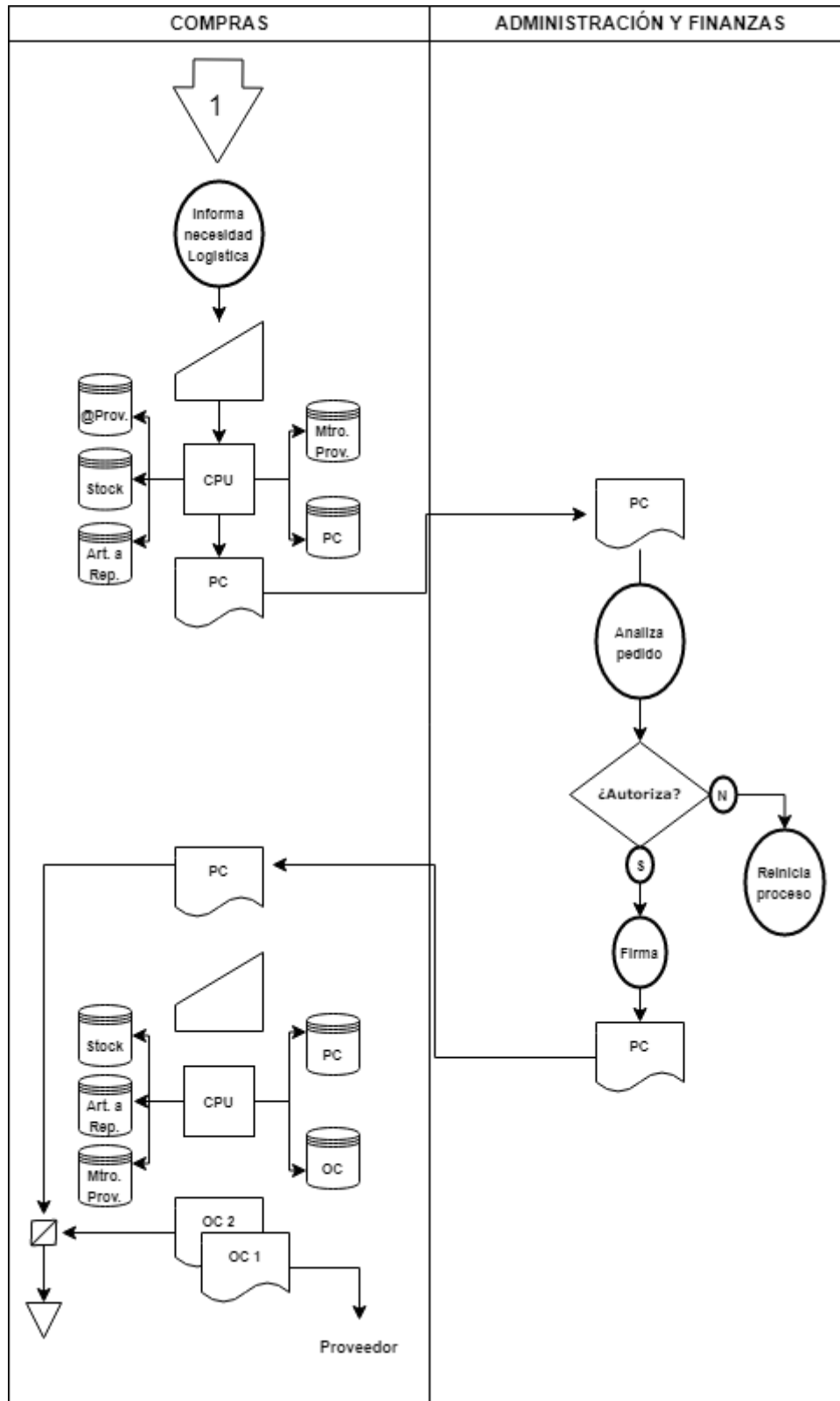


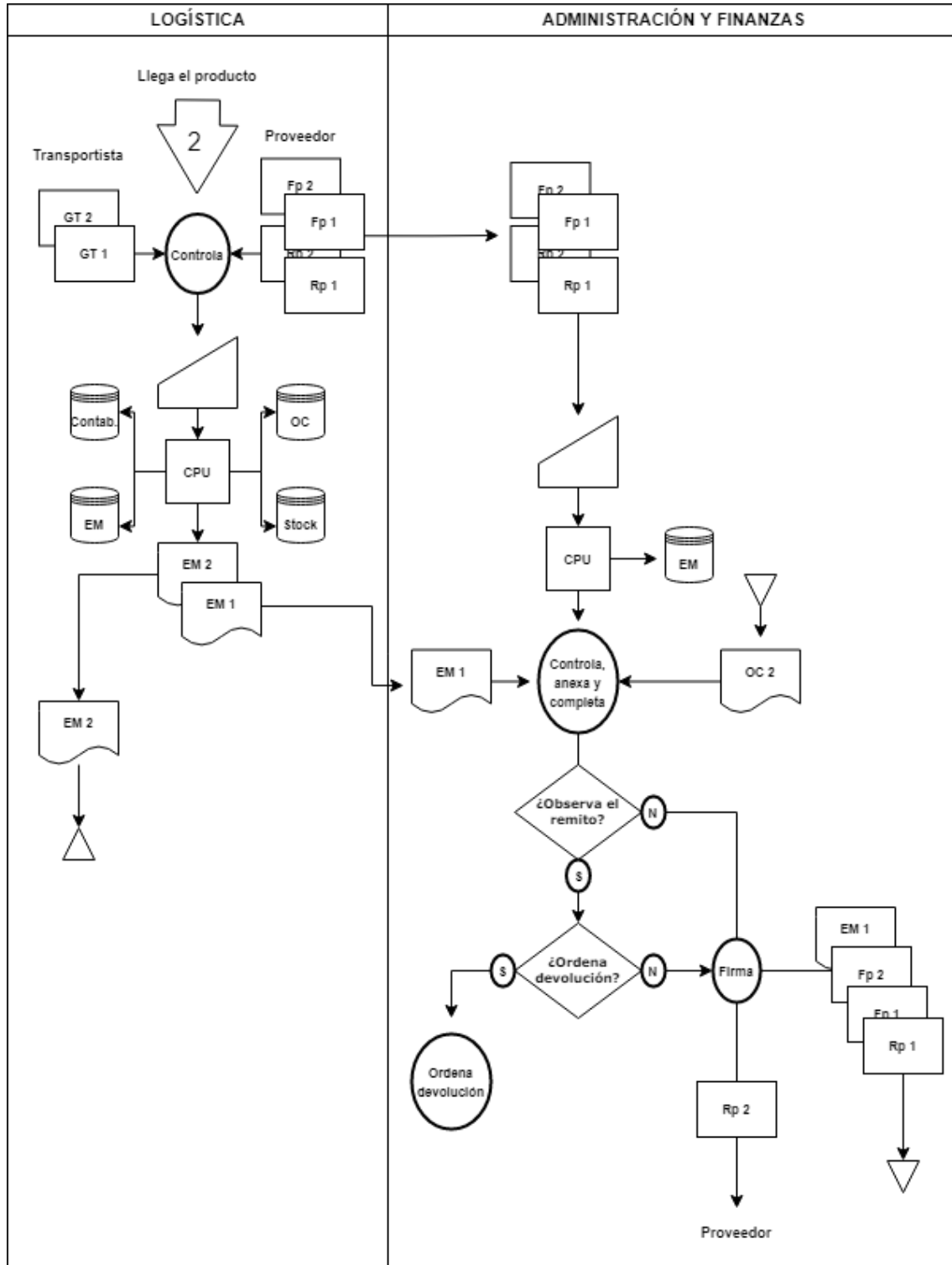
APÉNDICE

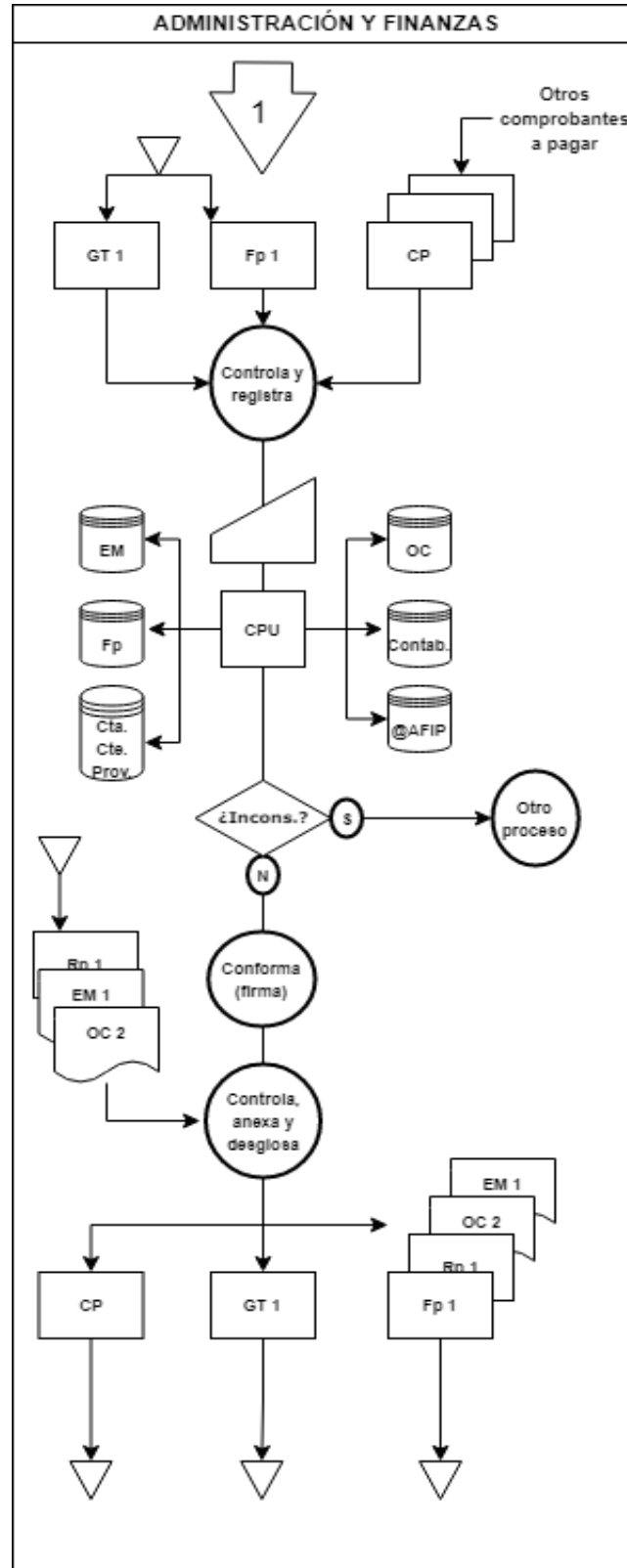


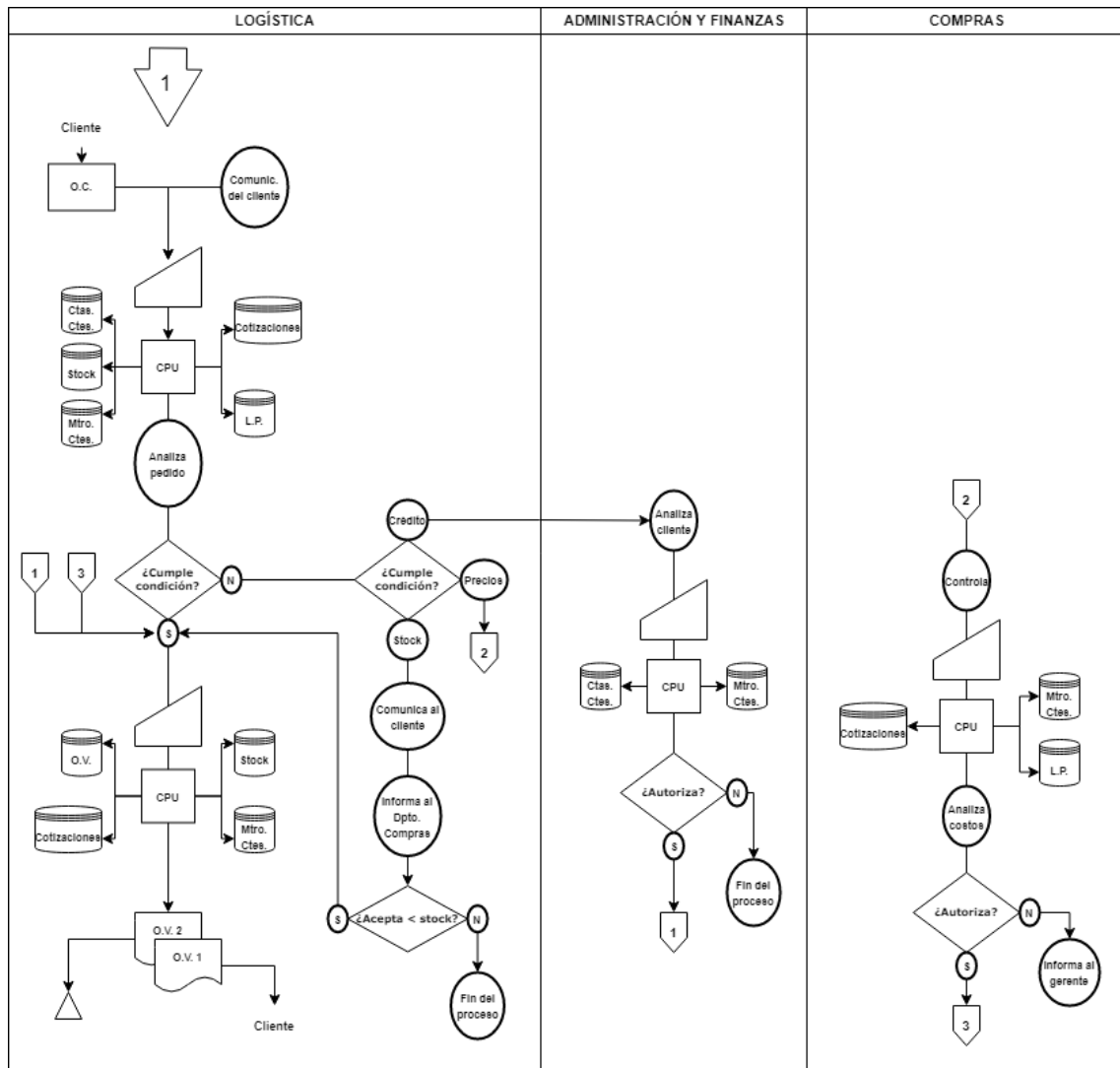
Guía de símbolos utilizados en la elaboración de cursogramas

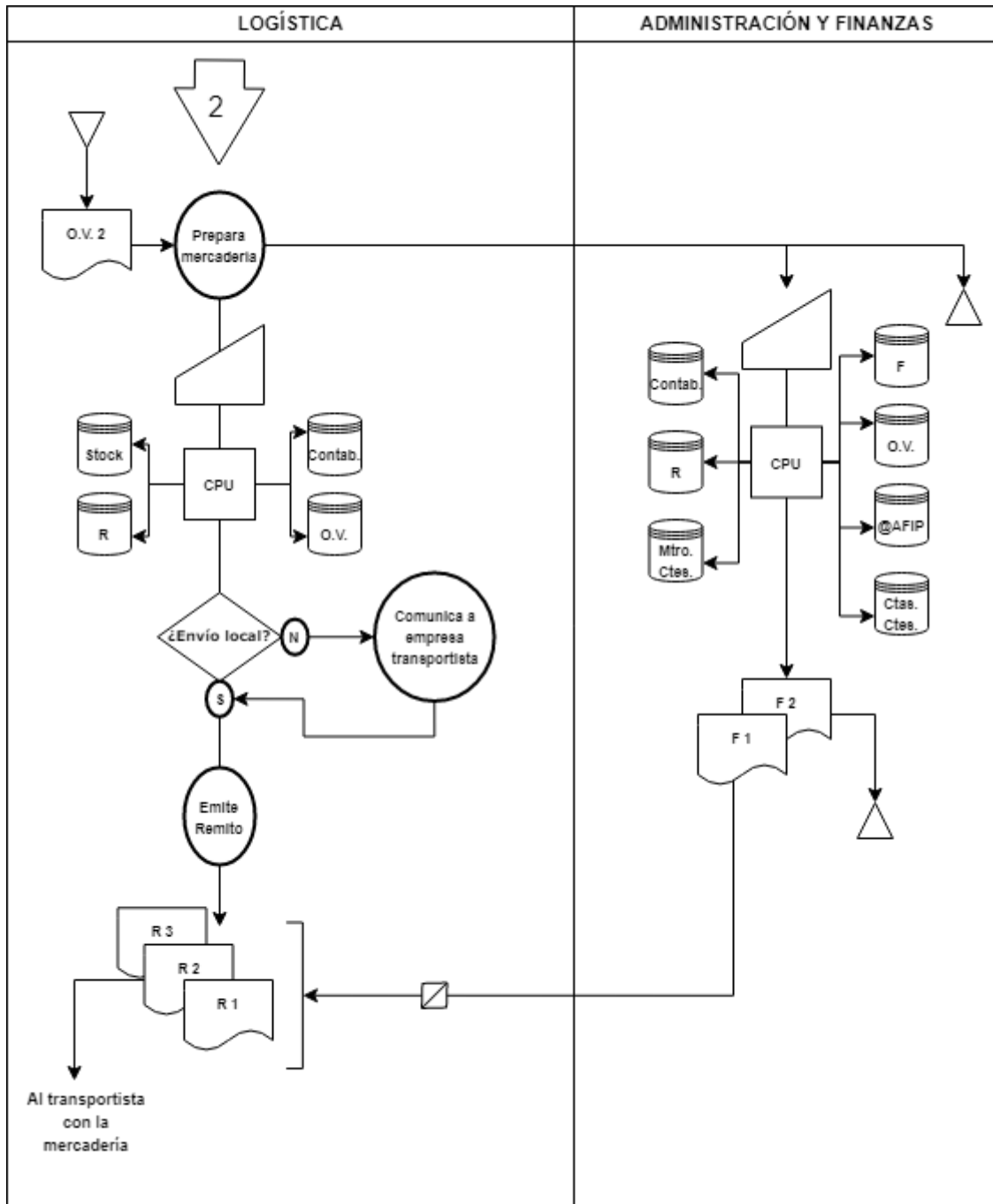
	Comprobante manual o externo		Comprobante o planilla emitida por sistema
	Operación manual		CPU
	Decisión		Terminal
	Anexión		Disco o Archivo
	Conector (dentro de la misma página)		Inicio o Reinicio de una Operatoria
	Conector Página a Página Ó Cursograma a Cursograma		Archivo Transitorio
	Línea de Trayectoria		Archivo Definitivo
	Curso alternativo / Toma o entrega de información		Cronológico
			Numérico
			Alfabético













MATRICES DE SISTEMA ADMINISTRATIVO

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	IN PUT		ACTIVIDADES	OUT PUT	
			ARCHIVOS	DOCUMENTOS		ARCHIVOS	DOCUMENTOS
Detección de la necesidad de compra, recepción de la mercadería y conformidad del Rp	Detección de la necesidad de compra	Compras	Stock Mtro. Prov. @Prov.		-Detectar la necesidad de compra. -Contactar con el proveedor. -Emitir el PC.	Art. a Rep. PC	PC
	Autorización del pedido de compra	Administración y Finanzas		PC	-Autorización de la compra. -Firma de PC.		PC
	Generación de la OC	Compras	Mtro. Prov. PC Art. a Rep.	PC	-Afectar preventivamente el stock. -Emitir OC. -Enviar OC a Administración y Finanzas. -Recibir y firmar OC. -Enviar OC original al proveedor. -Resguardo duplicado.	Stock OC	OC PC
	Recepción de la mercadería	Logística	OC	Fp Rp GT	-Recibir la mercadería. -Verificar la mercadería. -Dar de alta la mercadería. -Emitir EM.	EM Contab. Stock	EM
	Conformidad del Rp	Administración y Finanzas		Fp Rp OC EM	-Cruzar documentación, firmar y controlar. -Observar los Rp. -Enviar al proveedor el duplicado del Rp.	EM	Rp EM OC



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



PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	IN PUT		ACTIVIDADES	OUT PUT	
			ARCHIVOS	DOCUMENTOS		ARCHIVOS	DOCUMENTOS
Conformidad de la Fp	Procesamiento de la Fp	Administración y Finanzas	OC EM	Fp GT CP	-Corroborar la Fp y registrar. -Analizar inconsistencias. -Conformar la documentación.	Contab. Ctas. Ctes. Prov. @AFIP Fp	Fp GT CP
	Control y resguardo de la documentación			Fp GT CP OC EM Rp	-Verificar la integridad de la documentación. -Conformar y archivar documentación hasta el proceso de Pago a Proveedores.		Fp GT CP OC EM Rp

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	IN PUT		ACTIVIDADES	OUT PUT	
			ARCHIVOS	DOCUMENTOS		ARCHIVOS	DOCUMENTOS
Preparación del pedido, entrega y facturación	Recepción del pedido del cliente	Logística	Ctas. Ctes. Mtro. Ctes. L.P. Stock	OC	-Recepcionar el pedido del cliente. -Verificar que el cliente cumpla con las condiciones para poder realizar la venta. -Verificar que haya stock de mercadería.	Cotizaciones	OC
	Confirmación del pedido del cliente	Administración y Finanzas	Ctas. Ctes. Mtro. Ctes. Cotizaciones	OC	-Analizar el pedido del cliente. -Analizar la situación crediticia del cliente con la empresa. -Autorizar (o rechazar) el pedido por única vez. -Comunicar a Logística.	Ctas. Ctes.	OC
	Emisión de la O.V.	Logística	Mtro. Ctes. Cotizaciones	OC	-Afectar preventivamente el stock. -Emitir O.V. -Entregar O.V. al cliente.	Stock O.V.	O.V.
	Preparación del pedido y envío		O.V.	O.V.	-Preparar el pedido del cliente. -Emitir Remitos por triplicado. -Dar de baja la mercadería en el stock.	R Contab. Stock	R O.V.



					-Enviar mercadería y Remitos al cliente.		
	Facturación	Administración y Finanzas	O.V. R Mtro. Ctes.	O.V. R	-Emitir Factura por duplicado. -Enviar al cliente la Factura original. -Archivar temporalmente documentación en el Legajo del Cliente.	F Contab. Ctas. Ctes. @AFIP	F R O.V.

MATRICES DE CONTROL INTERNO

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL
Detección de la necesidad de compra, recepción de la mercadería y conformidad del Rp	Detección de la necesidad de compra	Que lo solicitado sea lo que realmente necesita la empresa.	Informativo	1) Se pida más de lo que se necesita. 2) No se encuentre actualizado el stock de la empresa.	1) Verificar el stock disponible. 2) Verificar que se hagan las altas/bajas respectivas.
	Emisión de la OC	Emitir correctamente la OC sin inconsistencias.	Operacional	1) Emisión de la OC por un valor inferior o mayor a lo solicitado. 2) Que se realicen compras sin autorización. 3) Que se realicen adjudicaciones ficticias.	1) Verificar a través del sistema de gestión SAP que las cantidades y precios sean los correctos. 2) Corroborar que las OC estén debidamente firmadas y autorizadas. 3) Verificar la trazabilidad completa de la documentación que interviene en la operatoria de adquisición de bienes de cambio. -Revisar y actualizar el Mtro. Prov. a los fines de eliminar del registro aquellos que no existan.
	Recepción de la mercadería	Que la mercadería solicitada por OC coincida con la recibida.	Operacional	1) Que la mercadería sea defectuosa. 2) Empleados del departamento Logística no dispuestos a cumplir con la labor de recontar con precisión los materiales a recibir. 3) Existencia de pactos fraudulentos entre proveedor-empleados del departamento Logística con la finalidad de promover la	1) Controlar bultos con transportista y su posterior revisión en sección Depósito. 2) Utilizar el método de "visualización de OC a ciegas" a los efectos de que los empleados del departamento Logística sean capaces de identificar lo que deberían recibir, pero no su cantidad. 3) Segregar funciones de tal manera que la tarea de recepcionar y recontar los bienes sea competencia del departamento Logística, y la función de conformar el Rp quede en manos del departamento Compras. 4) Realizar inspecciones oculares periódicas del stock para determinar las cantidades reales y comparar éstas con las informadas por el archivo "Stock".



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



				entrega de bienes por una cantidad inferior a informada en el Rp. 4) Que las cantidades ingresadas al sistema de gestión SAP no coincidan con las cantidades reales recepcionadas.	
Conformidad del Rp	Que se detecten correctamente las inconsistencias del proceso	Operacional e Informativo	1) Inexistencia de respaldo documentado.	1) Plasmar en el Rp la conformidad de la operación o la observación necesaria mediante la firma.	

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL
Conformidad de la Fp	Procesamiento de la Fp	Registrar correctamente la operación facturada por el proveedor.	Operacional e Informativo	1) Que se procese una Factura ficticia. 2) Que el IVA facturado sea incorrecto.	1) Verificar la validez legal de la Factura ingresando a la página web de la AFIP a través del servicio "Emisión Comprobante en Línea". -Verificar la trazabilidad completa de comprobantes que intervienen en la operatoria de compra. 2) Verificar la alícuota correspondiente según las leyes fiscales y reglamentación vigente.
	Confección del Legajo de Compras	Sustentar completamente el legajo de la operación de compra.	Operacional	1) Que se archive inadecuadamente la documentación de compras. 2) Que el legajo no sustente adecuadamente el posterior pago al proveedor.	1) Segregar funciones para que la documentación se archive en un sector distinto del que se procesa la Fp. -Elegir un criterio o parámetro para archivar los comprobantes y controlar que se utilice tal criterio para la totalidad de los comprobantes. 2) Verificar que se encuentre adjuntada la totalidad de los comprobantes con un correcto trazado de los códigos.



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



CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL
Preparación del pedido, entrega y facturación	Emisión de la O.V.	Que toda venta en cuenta corriente este debidamente autorizada.	Operacional e Informativo	1) Realizar una venta por un monto superior al autorizado. 2) Que se procesen pedidos de mercadería inexistente. 3) Que se emitan O.V. por descuentos no autorizados o con precios no vigentes.	1) Cargar la OC del cliente en el sistema de gestión SAP para determinar si el mismo excede el margen autorizado. De ser así, se necesitará autorización del departamento Administración y Finanzas para emitirlo. -Programar el sistema de gestión SAP para que no permita la emisión de la O.V. en caso de que el pedido exceda el margen. 2) Corroborar por sistema que la mercadería solicitada se encuentre en stock, caso contrario informar al departamento Compras. 3) Programar el sistema de gestión SAP para que no permita la emisión de la O.V. en caso de que el pedido exceda el descuento máximo permitido o la misma se haga con precios desactualizados. -Que el departamento Compras sea el encargado de analizar y autorizar las O.V. en estos casos.
	Emisión del Remito	Que todas las salidas de mercadería estén debidamente respaldadas.	Operacional e Informativo	1) Que se emitan Remitos por unidades distintas a las solicitadas.	1) Verificar que el sistema de gestión SAP emita los Remitos en base a la mercadería efectivamente solicitada en la O.V. y controlar que coincidan las cantidades y los códigos de los productos en ambos documentos.
	Emisión de la Factura	Que toda venta esté debidamente registrada y respaldada.	Operacional e Informativo	1) Que se realice una venta por un monto superior al autorizado. 2) Que se realicen ventas sin facturar. 3) Que se facture dos veces el mismo producto.	1) Corroborar que el sistema de gestión SAP emita la Factura en base al crédito aprobado al cliente y la O.V. realizada al cliente. 2) Establecer que el sistema de gestión SAP automáticamente genere la Factura al consolidar una baja en el stock. -Corroborar que toda Factura sea emitida mediante el controlador fiscal y establecer medidas correctivas contra los empleados que no emitan Facturas por las ventas. 3) Verificar que el sistema de gestión SAP coloque los datos del Remito en cada Factura, indicando el código del producto y respetando la correlatividad de la documentación.



REFERENCIAS

- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. (2008). *Sistemas de control de gestión* (12ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Bravo Carasco, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile, Chile. Editorial Evolución S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá. D.C: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Mc Graw Hill. México III Edición.
- Daft, Richard L. (2011) *Teoría y diseño organizacional* (10ª ed.). México D.F, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.
- Gilli, Juan José (2007). *Diseño Organizativo. Estructura y Procesos*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Hall, S. (1981) Citado por Nava G. (7/10/2014), obtenido de: http://www.academia.edu/8535878/La_organizaci%C3%B3n
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri (2018). *Metodología de la investigación*. (6º edición). México, D.F. McGraw Hill Interamericana Ed.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). *Administración una perspectiva global*. México: Mac Hill, XI Edición.
- Merton, R. (2002). *Teoría y estructura sociales. Fondo de cultura económica*. México: 4ta edición reimpressa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Prentice Hall inc. México: VIII edición.
- Rummler y Brache (1993). *Cómo mejorar el rendimiento de tu empresa*. Bilbao, España. Ediciones Deusto S.A. Alameda de Recalde.
- Thompson, Arthur/ Peteraf, Margaret/ Gamble, John/ Strickland A.J. *Administración Estratégica*. Ed. Mc Graw Hill Education.